

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI GURU
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
(Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur
dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)**

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
PRINCIPALS IN IMPROVING TEACHER
COMPETENCE IN JUNIOR HIGH SCHOOL
(Qualitative Descriptive Study at SMPN 1 Kandanghaur
and SMPN 1 Anjatan Indramayu)***

**Oleh :
SAHRUDIN
NIM: 41038104200045**

DISERTASI

Untuk Memeperoleh Gelar Doktor Ilmu Pendidikan
Diajukan dan Dipertahankan pada Sidang Terbuka
Program Doktor Ilmu Pendidikan
Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Nusantara



**PROGRAM DOKTOR
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI GURU
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
(Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan
SMPN 1 Anjatan Indramayu)

Oleh:
Sahrudin
NIM: 41038104200045

Bandung, Februari 2025

Promotor

Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd.

Ko-Promotor

Dr. Hj. Ida Tejawiani, M.M.

Anggota

Dr. Ir. Hj. Okke Rosmaladewi, M.M.Pd.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sahrudin
NIM : 41038104200045
Tempat, Tanggal Lahir : Indramayu, 18 Maret 1977
Alamat : Blok Anjun Lor RT/RW: 001/010 Desa
Karanganyar Kec. Kandanghaur Kab. Indramayu
Jawa Barat 45254
Pekerjaan : Dosen

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **“KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA {Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu}**” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan itu menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Indramayu, Februari 2025
Yang membuat pernyataan,

Sahrudin
41038104200045

ABSTRAK

Proses pembelajaran yang menerapkan model pembelajaran jarak jauh atau kombinasi antara pembelajaran daring dan tatap muka, menyebabkan penurunan kualitas pendidikan. Hal ini diduga disebabkan oleh kompetensi guru yang kesulitan dalam berinteraksi dengan siswa serta kepemimpinan kepala sekolah yang kurang mampu menghadirkan transformasi yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru berdasarkan dimensi: (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspiratif, (3) stimulasi intelektual, dan (4) pertimbangan individual. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi: (5) keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, (6) tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kepemimpinan tersebut, serta (7) solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yang sering disebut sebagai *'The Four I's'*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan meneliti objek serta kondisi alami di lingkungan SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu dilakukan dengan menggunakan analisis data deduktif, triangulasi (wawancara, observasi, dan dokumentasi) dan fokus pada makna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepala sekolah telah memenuhi indikator kepemimpinan transformasional pada setiap dimensi, (2) Kepala sekolah berhasil meningkatkan kompetensi guru, (3) Kepala sekolah menghadapi tantangan unik dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasionalnya, dan (4) Kepala sekolah memiliki solusi tersendiri untuk mengatasi tantangan tersebut. Selain itu, nilai internal yang diyakini oleh kepala sekolah muncul sebagai dimensi tambahan dalam kepemimpinan transformasional. Implikasi penelitian ini meliputi: (1) model bagi kepala sekolah dalam memimpin, (2) panduan bagi guru dalam menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan (3) landasan bagi penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan transformasional berbasis nilai. Kesimpulan penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan Kompetensi guru {Studi Deskriptif Kualitatif di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu} telah berhasil meningkatkan kompetensi guru melalui penerapan dimensi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Kata kunci: Kepala Sekolah, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Guru

ABSTRACT

The learning process that implements a distance learning model or a combination of online and face-to-face learning has resulted in a decline in the quality of education. This decline is suspected to be caused by teachers' competencies in effectively interacting with students and school principals' leadership, which lacks the ability to bring about significant transformation. This study aims to describe and analyze the transformational leadership of school principals in improving teacher competencies based on the dimensions of: (1) idealized influence, (2) inspirational motivation, (3) intellectual stimulation, and (4) individualized consideration. Additionally, this research explores: (5) the effectiveness of principals' transformational leadership in enhancing teacher competencies, (6) the challenges encountered in implementing such leadership, and (7) the solutions to overcome these challenges. Transformational leadership consists of four main dimensions, often referred to as "The Four I's," namely idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This study employs a qualitative descriptive approach, examining objects and natural conditions in the environments of SMPN 1 Kandanghaur and SMPN 1 Anjatan, Indramayu. Data collection was conducted using triangulation (interviews, observations, and documentation), with deductive data analysis emphasizing meaning. The findings of the study indicate that: 1} The principals have met the indicators of transformational leadership in each dimension. 2} The principals have successfully enhanced teacher competencies. 3} The principals face unique challenges in implementing transformational leadership. 4} The principals have devised specific solutions to address these challenges. 5} Additionally, the founders' internal values became another aspect of transformative leadership. The following are some consequences of this study: 1} A model for principals in leading schools. 2} A guide for teachers in adapting to the principals' leadership styles. 3} A foundation for further research on value-based transformational leadership. In conclusion, the transformational leadership of the principals at SMPN 1 Kandanghaur and SMPN 1 Anjatan, Indramayu, has successfully improved teacher competencies through the application of the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

Keywords: *School Principal, Transformational Leadership, Teacher Competence*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Kemampuan berpikir dan menyelesaikan tugas akademik berupa disertasi ini merupakan salah satu anugerah yang Allah subhanahu wa ta'ala anugerahkan kepada kita, dan untuk itu kita bersyukur.

Shalawat dan salam senantiasa kami panjatkan kepada Baginda tercinta, suri tauladan kita semua, Nabi Muhammad SAW., kepada keluarganya, para shahabatnya, dan kita sebagai ummatnya.

Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Pendidikan di Perguruan tinggi Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Disertasi ini meneliti dan menganalisa fenomena kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu telah dijalankan dengan mengacu pada dimensi-dimensi idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Disertasi ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti dan kepala sekolah yang tertarik meningkatkan kualitas kepemimpinannya melalui kepemimpinan transformasional.

Semoga kontribusi sederhana ini dinilai sebagai amal shalih oleh-NYA sehingga menjadi pemberat timbangan kebaikan di akhirat kelak.

Indramayu, Februari 2025
Penulis,

Sahrudin
NIM: 41038104200045

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. Atas rahmat dan petunjuk-Nya, penulisan disertasi ini, yang merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian guna meraih gelar Doktor dalam bidang Manajemen Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan, dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis sangat menyadari bahwa dukungan, dorongan, bimbingan, serta kerja sama dari berbagai pihak sangatlah besar perannya dalam proses penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu, dengan tulus penulis menyampaikan terima kasih kepada yang telah begitu berjasa serta membantu peneliti:

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si. Selaku Rektor Universitas Islam Nusantara Bandung.
2. Prof. Dr. H. M. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si. Selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung.
3. Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd. selaku promotor.
4. Dr. Hj. Ida Tejawiani, M.M. selaku ko-promotor.
5. Dr. Ir. Hj. Okke Rosmaladewi, M.M.Pd. sebagai anggota.
6. Seluruh dosen pengajar Sekolah Pascasarjana S3 Universitas Islam Nusantara Bandung.
7. Bapak Taryono, M.M.Pd., dan Bapak Muhadi, M.Pd. kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Indramayu.
8. Keluarga, sahabat, dan semua pihak tercinta yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini.

Akhir kata, segala perhatian, dukungan, dan pemikiran yang telah diberikan dalam penyelesaian disertasi ini, Penulis berserah diri sepenuhnya kepada Allah SWT. Saya berharap amal baik semua orang akan terbalas di akhirat nanti.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
SURAT PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	7
1. Perumusan Masalah	7
2. Pembatasan Masalah.....	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1. Tujuan Penelitian	12
2. Manfaat Penelitian	13
D. Pertanyaan Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Landasan Filosofis	16
B. Landasan Sistem Nilai.....	19
C. Landasan Teoritis/Konsep.....	27
1. Teori Kepemimpinan Transformasional.....	28
a. Teori Kepemimpinan.....	28
b. Teori Kepemimpinan Transformasional	34
c. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	38

d. Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	43
2. Teori Kompetensi.....	47
3. Konsep Kepemimpinan Transformasional	49
4. Konsep Kompetensi Kepala Sekolah.....	55
5. Konsep Kompetensi Guru.....	63
D. Landasan Kebijakan.....	72
E. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	74
BAB III PROSEDUR PENELITIAN.....	82
A. Pendekatan.....	82
B. Metode Penelitian.....	82
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	84
1. Teknik Pengumpulan Dta.....	84
2. Instrumen Pengumpulan Data.....	87
D. Lokasi dan Subjek Penelitian	99
1. Lokasi Penelitian.....	99
2. Subjek Penelitian.....	99
E. Langkah-langkah Pengumpulan Data	100
1. Tahap Orientasi.....	100
2. Tahap Explorasi.....	100
3. Tahap Member Check.....	100
E. Analisa Data	100
1. Pengumpulan Data.....	101
2. Reduksi Data.....	101
3. Penyajian Data.....	101
4. Kesimpulan dan Verifikasi.....	102
F. Keabsahan Data Hasil Penelitian.....	102
1. Kredibilitas Data.....	102
2. Transferibilitas Data.....	102
3. Dependabilitas.....	102
4. Konfirmabilitas Data.....	103

BAB IV GAMBARAN UMUM, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	104
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	104
1. SMPN 1 Kandanghaur	104
2. SMPN 1 Anjatan	108
B. Deskripsi Hasil Penelitian	112
1. SMPN 1 Kandnaghaur	112
2. SMPN 1 Anjatan	118
C. Pembahasan.....	126
1. Dimensi Pengaruh Ideal dalam Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	126
2. Dimensi Motivasi Inspirasional dalam Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	130
3. Dimensi Stimulasi Intelektual dalam Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	134
4. Dimensi Pertimbangan Individual dalam Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	137
5. Keberhasilan Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	140
6. Masalah-masalah Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	146
7. Solusi atas Masalah-masalah Penggunaan Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP.....	150
 BAB V SIMPULAN, REKOMENDASI DAN PRODAK PENELITIAN.....	 154
A. Simpulan	154
1. Simpulan Umum	154
2. Simpulan Khusus	154

B. Rekomendasi	156
C. Produk Penelitian	158
1. Judul Produk Penelitian	158
2. Latar Belakang Rasional Model.....	158
3. Tujuan Model.....	159
4. Landasan Hukum Model.....	159
5. Persyaratan Model	160
6. Langkah-langkah Implementasi Model	160
7. Novelty {Kebaruan}	161
8. Uji Kelayakan Model.....	161
9. Visualisai Model.....	162
10. Keterangan Gambar Model.....	162
DAFTAR PUSTAKA.....	163
RIWAYAT HIDUP.....	174
LAMPIRAN-LAMPIRAN	175

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Sekolah Menurut Satatus Sekolah dan Jenjang Pendidikan pada Tahun Ajaran 2018/2019 Dan 2019/2020.....	3
Tabel 2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan.....	33
Tabel 3.1 Kisi Kisi Penelitian.....	88
Tabel 3.2 Pedoman Observasi.....	94
Tabel 3.3 Pedoman Studi Dokumentasi.....	97
Tabel 4.1 Profil SMPN 1 Kandanghaur.....	105
Tabel 4.2 Jumlah Siswa SMPN 1 Anjatan TP 2022/2023.....	110
Tabel 4.3 Data Guru SMPN 1 Anjatan.....	110
Tabel 4.4 Dimensi Idealisasi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Kandanghaur.....	128
Tabel 4.5 Dimensi Idealisasi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Anjatan.....	130
Tabel 4.6 Dimensi Motivasi Inspirasional Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1Kandanghaur.....	132
Tabel 4.7 Dimensi Motivasi Inspirasional Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Anjatan.....	134
Tabel 4.8 Dimensi Stimulasi Intelektual Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Kandnaghaur.....	135
Tabel 4.9 Dimensi Stimulasi Intelektual Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Anjatan	137
Tabel 4.10 Dimensi Pertimbangan Individual Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Kandanghaur	139
Tabel 4.11 Dimensi Pertimbangan Individual Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional SMPN 1 Anjatan	141
Tabel 4.12 Resume Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala SMPN 1 Kandanghuar	143
Tabel 4.13 Resume Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala SMPN 1 Anjatan	145
Tabel 4.14 Masalah-masalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	150
Tabel 4.15 Solusi atas Masalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Bagan Perumusan Masalah	6
Gambar 2.1	Filosofi Kepemimpinan (Manning & Curtis)	17
Gambar 2.2	Model Kepemimpinan Transformasional dan Upaya Ekstra Pengikut	50
Gambar 5.1	Model Hipotetik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis 6 Sistem Nilai	162

DAFTAR LAMPIRAN

1. SK Tim Promotor.....	177
2. Permohonan Izin Penelitian	178
3. Kartu Bimbingan Disertasi	180
4. Catatan Lapangan.....	181
5. Foto-foto Penelitian	196

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran krusial dalam menentukan keberadaan dan perkembangan sebuah sekolah di era saat ini. Dimana Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin berupaya menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikutnya agar mencapai tujuan yang lebih tinggi, melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada perubahan positif dalam tim, organisasi, dan bahkan masyarakat.

Hal ini sejalan dengan kepemimpinan yang di sampaikan oleh Bass:

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah individu maupun organisasi melalui peningkatan motivasi, moral, dan kinerja. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melihat melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan kelompok atau organisasi. Gaya ini menekankan perubahan yang positif dengan mendorong inovasi dan kreativitas. Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional menurut Bass dan Avolio: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) Pemimpin menjadi panutan bagi pengikutnya, menunjukkan perilaku yang dapat dipercaya, beretika, dan dihormati. Pemimpin ini memengaruhi pengikut melalui visi dan misi yang kuat. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) Pemimpin memberikan inspirasi dengan menetapkan pandangan yang jelas, harapan yang tinggi, serta menggunakan simbol dan cerita untuk memotivasi pengikut agar bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Stimulasi Intelektual: Pemimpin menginspirasi orang untuk berpikir kreatif, memecahkan masalah dengan cara baru, dan mempertanyakan asumsi yang ada. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Perhatian yang Dipersonalisasi (*Perhatian Individu*) Pemimpin menyadari tuntutan unik setiap pengikutnya, memberikan dukungan dan pelatihan, serta membantu para guru mencapai potensi penuh. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih.

Dimensi ini ditunjukkan untuk meningkatkan kompetensi guru, yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah seperangkat kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Kompetensi ini penting untuk

menciptakan proses pembelajaran yang efektif, mendukung perkembangan siswa, dan mencapai tujuan pembelajaran. Kompetensi guru diatur dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Permendiknas No.16 Tahun 2007.

Sekolah Menengah Pertama Negeri menjadi salah satu bentuk kontribusi pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis umum. Menurut data dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), jumlah Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Indonesia pada tahun ajaran 2023/2024 mencapai 42.907 unit. Dari jumlah tersebut, sekitar 56,83% merupakan SMP negeri. Selain itu, terdapat pula 19.150 Madrasah Tsanawiyah (MTs), dengan 92,03% di antaranya berstatus swasta. Dengan demikian, total institusi pendidikan setara SMP di Indonesia mencapai sekitar 62.057 unit.

Hal ini sejalan dengan amanat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) No. 20 Tahun 2003, khususnya Bab XV tentang Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan pada Pasal 54 dan 55. Undang-undang ini memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pasal 55 ayat 1 berbunyi, “Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat dalam pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan ciri agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.”

Kabupaten Indramayu, Jawa Barat, memiliki sejumlah SMPN, atau Sekolah Menengah Pertama Negeri, berlokasi di seluruh wilayah berbagai kecamatan. Menurut data, Kabupaten Indramayu memiliki total 217 SMP, yang terdiri dari sekolah negeri dan swasta. Fenomena ini diperkuat oleh data dalam tabel di bawah yang menunjukkan adanya anomali jumlah SMP di Kota Indramayu.

Tabel 1.1
Jumlah SMP Negeri dan Swasta Tahun 2020-2022

SMP	Tahun	Nasional	Jawa Barat	Kabupaten Indramayu
Negeri	2020	23,624	1,940	62
	2021	23,751	1,969	75
	2022	23,864	1,982	75
Swasta	2020	16,914	3,516	191
	2021	15,592	3,715	194
	2022	18,122	3.843	192
Jumlah	2020	40,538	5,456	253
	2021	41,343	5,684	269
	2022	41.986	5,825	267

Sumber: Biro Pusat Statistik, 2020

Berdasarkan tabel 1.3, dapat diketahui bahwa jumlah SMP di tingkat nasional dan provinsi mengalami peningkatan. Kabupaten Indramayu jumlah sekolah negeri tidak mengalami penambahan, namun mengalami peningkatan kualitas, baik dari segi fasilitas infrastruktur maupun meningkatnya minat masyarakat—khususnya orang tua—untuk menyekolahkan anak mereka di sana. Keberhasilan inilah yang menarik untuk diteliti lebih mendalam.

Salah satu indikator keberhasilan sekolah negeri adalah jumlah siswa yang stabil atau bahkan meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, kunci utamanya adalah membangun kepercayaan calon orang tua siswa. Calon orang tua siswa cenderung mempercayai rekomendasi dari orang tua yang telah menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Orang tua akan merekomendasikan sekolah jika mereka puas dengan layanan dan kualitas pendidikan yang diberikan. Kualitas sekolah sendiri sangat bergantung pada kinerja guru serta kepemimpinan kepala sekolah.

Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, sarana dan prasarana, kinerja guru, dan pendanaan merupakan beberapa elemen yang mempengaruhi kualitas sekolah, menurut Hoy dan Miskel (2013). Tidak mungkin memisahkan permasalahan kinerja guru dari peningkatan kualitas sekolah. Baik atau buruknya suatu sekolah bergantung pada hal tersebut pada kualitas kinerja gurunya. Guru memiliki peran sentral dalam proses pendidikan, karena mereka adalah pelaku utama yang berinteraksi langsung dengan siswa. Guru membimbing

siswa menuju kedewasaan serta melatih keterampilan yang diperlukan siswa untuk bekal kehidupannya di masa depan.

Berdasarkan studi pendahuluan, seluruh guru yang diwawancarai di kedua sekolah tersebut mengakui adanya kesulitan dalam beradaptasi dengan pembelajaran, baik selama pandemi maupun setelahnya. Padahal, kompetensi guru memegang peran vital dalam menentukan masa depan pendidikan. Guru yang berdedikasi dan berkualitas tidak hanya berperan sebagai fasilitator dalam proses belajar-mengajar, tetapi juga sebagai sumber inspirasi bagi siswa. Dengan pengajaran yang efektif, guru dapat mendorong perkembangan potensi siswa secara optimal menciptakan fondasi yang kuat bagi peningkatan prestasi siswa {Darling Hammond, 2017}.

Marzano (2003) menyatakan bahwa semangat mengajar seorang guru tercermin dalam pencapaian siswa. Keberhasilan seorang guru menjadi dasar bagi kesuksesan setiap siswa. Dengan menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung dan memotivasi, guru memegang peranan penting dalam mendorong keberhasilan siswa.

Kepala sekolah, sebagai guru dengan tanggung jawab tambahan, memiliki peran yang lebih signifikan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Penelitian mengenai keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah pusat penggerak dan penentu ritme sekolah, sehingga keberhasilan sekolah sering kali dianggap sebagai keberhasilan kepala sekolah. Leithwood et al. (2008) menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang menginspirasi dan membimbing guru serta siswa menuju pencapaian yang lebih baik.

Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan budaya pembelajaran yang aktif dan mendorong inovasi di seluruh lingkungan sekolah. Budaya pembelajaran yang dinamis serta inovasi inilah yang memungkinkan kepala sekolah mewujudkan transformasi, yaitu perubahan bertahap menuju kondisi yang lebih baik di sekolahnya.

Sebelumnya, penulis membahas topik transformasi di SMPN 1 Kandanghaur dalam sebuah jurnal. Transformasi ini melibatkan perubahan dari sekolah yang biasa saja sepenuhnya menjadi sekolah berbasis pendekatan kewirausahaan sosial (*social enterprise*). Sobirin (2021:14) menjelaskan bahwa,

Keberhasilan implementasi social enterprise di SMPN 1 Kandanghaur ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah, keselarasan visi yang menghasilkan kerja sama tim yang solid, serta upaya perbaikan berkelanjutan. Namun, setelah keberhasilan tersebut, tantangan yang dihadapi adalah terus meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan untuk memenuhi beragam kebutuhan orang tua siswa.

Inilah yang menjadi alasan utama penulis melakukan penelitian di sekolah-sekolah tersebut. Penulis mengamati adanya isu yang menarik untuk diteliti lebih mendalam, khususnya terkait bagaimana para kepala sekolah di sekolah-sekolah tersebut berhasil melakukan transformasi yang tidak hanya memungkinkan mereka bertahan, tetapi juga berkembang lebih baik.

Penulis juga memperoleh wawasan yang relevan terkait penelitian ini melalui wawancara dengan guru-guru di SMPN 1 Kandanghaur, yang membahas transformasi yang terjadi di sekolah tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa peran dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat memengaruhi tingkat kepercayaan diri guru dalam menghadapi proses transformasi di sekolah mereka.

Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan inspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif di antara guru dan sumber daya manusia lainnya di sekolah menjadikan mereka dapat dikategorikan sebagai pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Salah satu penelitian yang diterbitkan oleh TANZHIM: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Vol. I No. I (2016:1-12) Judul: Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang, menyimpulkan bahwa:

“Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat menjadi indikator untuk memprediksi tinggi rendahnya motivasi kerja guru”.

Praktik pengelola sekolah yang cenderung pasif dan hanya menunggu perintah atau instruksi dari atasan (birokrat pendidikan) sebelum mengambil keputusan atau melaksanakan kebijakan, menjadi pendorong penelitian yang dimuat dalam publikasi ini. Namun, sejak desentralisasi pendidikan diberlakukan, administrator sekolah diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri, termasuk bagaimana mengelola dana, staf, sumber daya, gedung, dan infrastruktur. Demi kepentingan kemajuan sekolah, kepala sekolah harus lebih mandiri, kreatif, dan proaktif akibat otonomi sekolah ini. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berupaya memimpin dan meningkatkan organisasi secara efektif, termasuk lembaga pendidikan. Kepala sekolah dapat secara strategis memilih untuk menggunakan gaya kepemimpinan transformatif ini untuk meningkatkan kualitas lembaga yang mereka awasi. Berdasarkan jurnal tersebut, salah satu temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kompetensi guru saat ini dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional pengelola sekolah menengah pertama di Kabupaten Indramayu.

Ada tiga tingkatan kepemimpinan transformatif di kalangan kepala sekolah: kurang efektif, efektif, dan sangat efektif. Kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan ini menunjukkan sejumlah ciri utama, antara lain memiliki visi sekolah, menjadi agen perubahan, percaya diri, karismatik, empati, dan memiliki kapasitas untuk menginspirasi dan menantang pemikiran bawahannya. Namun, motivasi kompetensi guru juga ada tiga tingkat: rendah, tinggi, dan sangat tinggi. Baik aspek intrinsik (berdasarkan keinginan untuk memuaskan kebutuhan) maupun aspek ekstrinsik (dimotivasi oleh tanggung jawab) turut berperan dalam motivasi kerja ini.

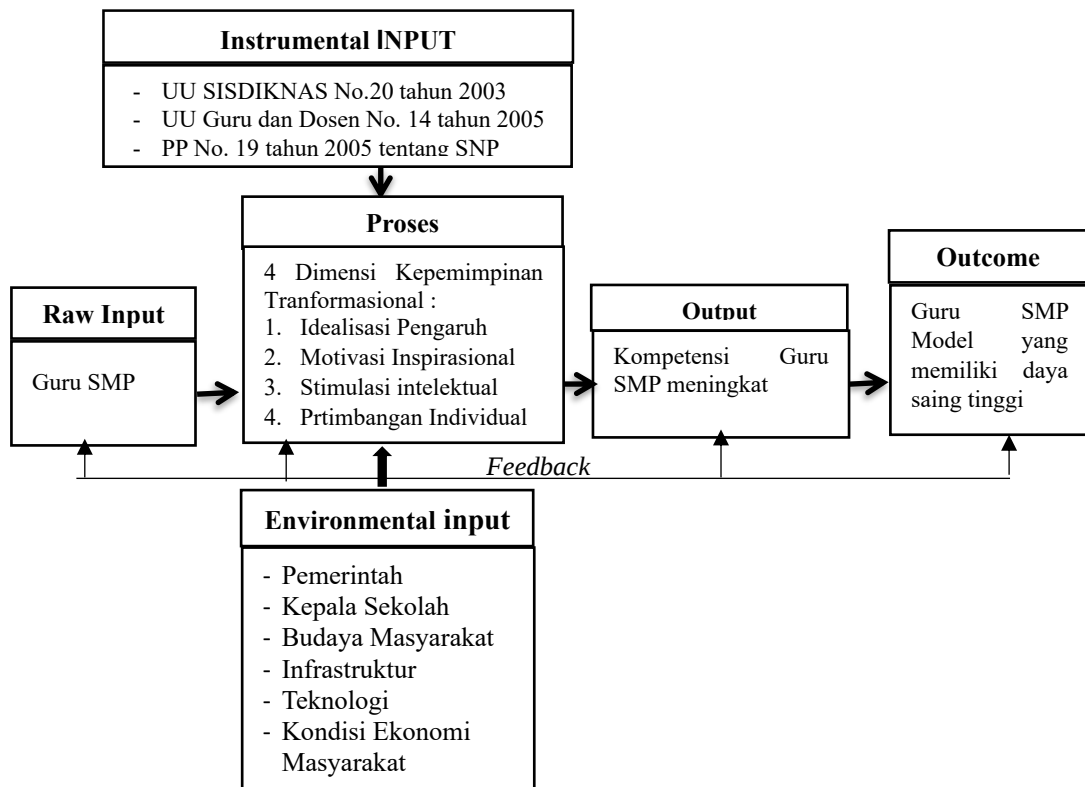
Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kompetensi guru. Meningkatnya motivasi instruktur dalam bekerja berkorelasi erat dengan peningkatan gaya kepemimpinan. Derajat kepuasan kerja, atau sikap menyenangkan terhadap pekerjaan yang mendatangkan kepuasan batin sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan penuh kesenangan dan dedikasi, juga mempengaruhi kinerja guru, klaim Yogaswara (2010). Evaluasi yang diarahkan oleh standar dan indikator yang telah ditetapkan diperlukan untuk

mengukur efektivitas kinerja instruktur. Efektivitas pengajaran, manajemen waktu, pengelolaan uang, dan efisiensi materi semuanya dievaluasi. Selain itu, menganalisis perilaku guru melibatkan membandingkan dan membedakan perilaku mereka dengan perilaku rekan-rekan mereka atau memeriksa bagaimana instruktur memenuhi tugas yang diberikan kepada mereka. Komponen penting lainnya dalam evaluasi adalah komponen komunikasi dalam pemberian tugas kepada rekan kerja.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Latar belakang yang telah diuraikan menunjukkan adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah erat kaitannya dengan keberhasilan transformasi sekolah dalam berkembang, serta pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan guru yang berdampak pada kompetensi guru. Aspek-aspek ini menjadi dasar untuk pendalaman masalah dalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut, penulis merumuskan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:



Gambar 1.1 Bagan Perumusan Masalah

Berdasarkan Gambar 1.1 Bagan Perumusan Masalah, dapat dijelaskan bahwa:

1. *Raw input* dalam penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu) adalah para guru di kedua sekolah tersebut. Informasi akan dikumpulkan dan dianalisis terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta kinerja guru di sekolah-sekolah tersebut, baik melalui interaksi dari atas ke bawah maupun sebaliknya. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas, menyeluruh, dan objektif sesuai dengan topik penelitian.
2. Sementara itu, *instrumental input* dalam penelitian ini mencakup Undang-undang SISDIKNAS No. 20 tahun 2003, Undnag-undnag Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005, Peraturan Pemerintah No. 19 tentang SNP.

3. Untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh, *environmental input* dalam penelitian ini melibatkan berbagai pihak terkait di dua sekolah yang diteliti, termasuk orang tua siswa, komite sekolah, dan pengawas dari Dinas Pendidikan yang bertugas di sekolah-sekolah tersebut. Selain itu, penelitian juga mencakup jenjang pendidikan selanjutnya yang menjadi tujuan para lulusan dari kedua sekolah tersebut.
4. Berdasarkan topik penelitian, prosesnya difokuskan pada empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang meliputi:

a) *Idealized Influence (II)* Pengaruh yang Diidealkan

Dimensi ini dalam kepemimpinan transformasional mencerminkan perilaku dan sikap pemimpin yang menjadi panutan bagi pengikutnya, dihormati, dan diikuti.

Pemimpin yang memiliki pengaruh diidealkan menunjukkan keyakinan diri yang kokoh, komitmen tinggi, visi yang jelas, ketekunan, kerja keras, militansi, serta konsistensi. Mereka mampu menyampaikan ide-ide besar dan penting, menginspirasi pengikutnya, dan membangkitkan emosi yang mendalam, terutama dalam upaya mencapai tujuan bersama.

b) *Inspirational Motivation (IM)* Motivasi yang Menginspirasi

Dimensi motivasi inspirasional berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim dengan menyampaikan visi yang menarik serta memberikan dukungan emosional.

Pemimpin dengan motivasi inspirasional mampu menyampaikan harapan yang jelas terhadap pencapaian pengikutnya, menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi, dan secara konsisten membangkitkan semangat pengikutnya. Hal ini dilakukan melalui perilaku yang menumbuhkan antusiasme dan optimisme, yang pada akhirnya mampu memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan.

c) *Intellectual Stimulation (IS)*, Stimulasi Pikiran

Dalam kepemimpinan transformasional, kapasitas pemimpin untuk menumbuhkan kapasitas anggota tim untuk berpikir orisinal, kreatif, dan memecahkan masalah disebut sebagai dimensi stimulasi intelektual.

Pemimpin berupaya meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap tantangan yang dihadapi baik pada tingkat individu maupun organisasi. Selain itu, pemimpin memengaruhi cara pandang pengikut agar melihat persoalan dari sudut pandang yang berbeda guna mencapai tujuan organisasi secara kolektif. Pemimpin juga mendorong pengikutnya untuk mengembangkan kecerdasan, pemikiran rasional, dan kemampuan analitis secara mendalam sehingga organisasi dapat bergerak menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

d) *Individualized Consideration (IC)*, Pertimbangan Individual

Dimensi pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memahami dan memenuhi kebutuhan setiap individu secara personal.

Pemimpin menunjukkan perilaku yang mendengarkan dengan cermat setiap masukan dari pengikutnya dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan mereka, terutama dalam hal pengembangan karir. Pemimpin juga secara konsisten menjalin kedekatan emosional dengan pengikutnya, sehingga tercipta hubungan yang lebih mendalam.

5. Proses penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya diharapkan menghasilkan *output* berupa peningkatan kompetensi para guru.
6. Dalam jangka panjang, *output* yang berulang akan berkembang menjadi *outcome*, yang dalam penelitian ini berupa guru model yang berkualitas dalam berbagai aspek.

Sebagai bagian dari sebuah sistem yang terdiri dari input, proses, *output*, dan *outcome*, penelitian ini juga mencakup adanya umpan balik (*feedback*) terhadap ketiga komponen tersebut.

2. Pembatasan Masalah

Perumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya mencakup ruang lingkup penelitian yang sangat luas, sehingga diperlukan pembatasan agar penelitian lebih terarah. Penelitian ini secara khusus membatasi masalah pada peran kepemimpinan transformasional dalam mengatasi kendala kompetensi

guru. Mengacu pada Avolio dan Bass (2000), indikator setiap dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah meliputi:

- a. Dimensi idealisasi pengaruh dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, mencakup:
 1. Berperilaku dengan cara yang membangun kepercayaan.
 2. Berperan sebagai teladan positif.
 3. Menanamkan rasa bangga pada orang lain.
 4. Menyatakan keyakinan terhadap kemampuan pengikut.
 5. Berperilaku secara etis dan moral.
- b. Dimensi motivasi inspiratif dalam kepemimpinan transformatif pengelola sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, meliputi:
 1. Menyampaikan visi yang memotivasi.
 2. Membantu pengikut merasa mampu dan percaya diri.
 3. Menyatakan antusiasme dan optimisme.
 4. Memberikan makna dan tujuan.
 5. Menggunakan simbol dan metafora untuk memotivasi.
- c. Dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, meliputi:
 1. Mendorong ide-ide baru dan inovatif.
 2. Mendukung pencarian solusi untuk masalah.
 3. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran.
 4. Mempertanyakan keyakinan yang sudah mapan.
 5. Mendorong pendidikan dan pengembangan yang berkelanjutan.
- d. Dimensi Pertimbangan Individu dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru, antara lain:
 1. Membuka komunikasi aktif untuk memahami masalah individu,
 2. Menyediakan dukungan dan motivasi,
 3. Mengakui serta menghargai kontribusi individu,
 4. Memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing individu,
 5. Mengupayakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- e. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, mencakup:
 - 1. Meningkatnya prestasi siswa,
 - 2. Tingkat kepuasan guru serta staf sekolah yang lebih baik,
 - 3. Inovasi dan perubahan positif di lingkungan sekolah,
 - 4. Aktivitas komunitas sekolah yang lebih aktif.
- f. Tantangan dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, antara lain:
 - 1. Isu idealisasi pengaruh,
 - 2. Motivasi inspiratif yang kurang efektif,
 - 3. Stimulasi intelektual yang tidak optimal.
 - 4. Penanganan pertimbangan individu yang kompleks.
- g. Upaya mengatasi masalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan performa guru:
 - 1. Solusi melalui Idealisasi Pengaruh
 - 2. Solusi melalui Motivasi Inspiratif
 - 3. Solusi melalui Stimulasi Intelektual
 - 4. Solusi melalui Pertimbangan Individu

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur, SMPN 1 Anjatan, serta pengaruhnya terhadap peningkatan kompetensi guru di kedua sekolah tersebut.

b. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini meliputi:

- 1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dimensi idealisasi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap

peningkatan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan.

2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur, dan SMPN 1 Anjatan.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dimensi pertimbangan individu dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan.
5. Keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan Kompetensi guru.
6. Berbagai tantangan yang muncul dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam upaya meningkatkan kompetensi guru.
7. Strategi dan solusi untuk mengatasi tantangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan demi peningkatan kompetensi guru.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan teori tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan pendidikan dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, antara lain:

1. Bagi Kepala Sekolah: Memperoleh masukan tentang efektivitas kepemimpinan transformasionalnya serta dapat menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan kompetensi guru di masa mendatang.
2. Bagi Guru: Menggunakan hasil penelitian sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendekatan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah.
3. Bagi Pengawas Dinas Pendidikan: Memanfaatkan sekolah yang diteliti sebagai contoh model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di sekolah-sekolah yang berada di bawah pengawasannya.
4. Untuk Komite Sekolah: Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam memberikan masukan kepada kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah anak-anak mereka.
5. Untuk Peneliti Selanjutnya: Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai pertimbangan untuk melakukan studi lanjutan, baik melalui pendekatan kuantitatif untuk mengeksplorasi pengaruh antar aspek dalam topik ini, maupun melalui metode penelitian dengan alat pengukuran gaya kepemimpinan yang berbeda.

D. Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini, Mengkaji dan mengevaluasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru menjadi tujuan utama penelitian. Untuk memahami penerapan hal ini, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh dimensi idealisasi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghur dan SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan kompetensi guru?
2. Bagaimana pengaruh dimensi motivasi inspiratif dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan kompetensi guru?
3. Bagaimana pengaruh dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan kompetensi guru?
4. Bagaimana pengaruh dimensi perhatian pribadi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan kompetensi guru?
5. Bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam mendorong peningkatan kompetensi para guru?
6. Masalah-masalah apa saja yang muncul dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan dalam usaha meningkatkan kompetensi guru?
7. Solusi apa yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan demi meningkatkan kompetensi guru?

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

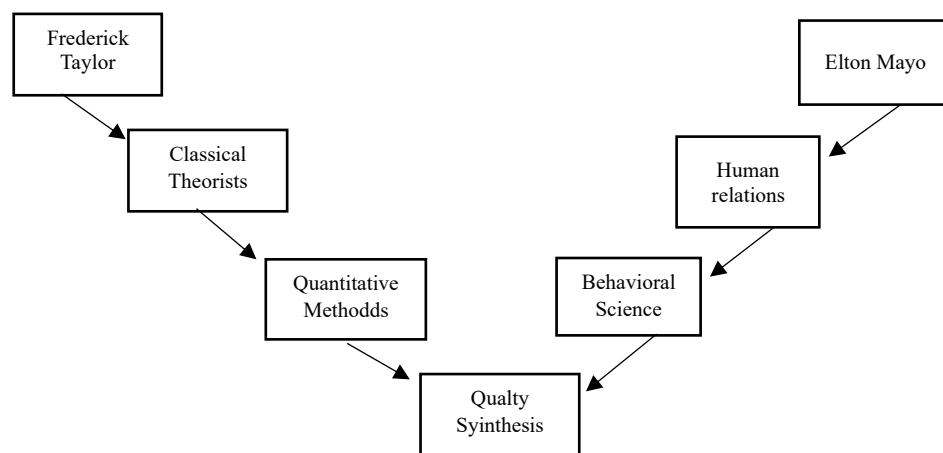
transformasi bukanlah tujuan akhir, melainkan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk perbaikan setiap hari. Proses transformasi dimulai ketika seseorang berani melepaskan hal-hal yang tidak lagi mendukung pertumbuhan dan perkembangannya. Perubahan tidak akan terjadi jika hanya menunggu kondisi sempurna, 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 مِمَّنْ أَمَرِ اللَّهُ أَنْ لَا يُعَيِّرَ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَّالٍ

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 لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

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 اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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 kelincahan 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

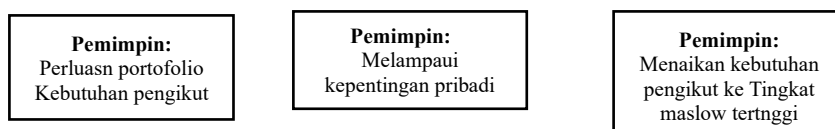
menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam praktik sebenarnya. f} Keterampilan, Kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Keterampilan mental, seperti kemampuan berpikir analitis dan konseptual, termasuk dalam kompetensi ini.

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:



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.

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan

1. Pendekatan Kualitatif

Untuk memahami secara utuh metode kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan dampaknya terhadap kompetensi guru, penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Penelitian deskriptif adalah metodologi yang digunakan, dengan tujuan mendeskripsikan dan menganalisis fenomena tersebut secara rinci.

Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena data yang dihimpun tidak hanya berupa angka, tetapi juga meliputi naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, memo peneliti, serta dokumen resmi yang relevan. Tujuan pendekatan ini adalah memberikan gambaran empiris yang mendalam mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi guru.

Peneliti mencocokkan data empiris dengan teori yang relevan menggunakan metode deskriptif, dengan fokus pada kondisi alamiah di lokasi penelitian, yaitu SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Kabupaten Indramayu. Triangulasi (wawancara, observasi, dan dokumentasi) digunakan untuk memperoleh data. Hasil penelitian kualitatif lebih mementingkan makna daripada generalisasi, dan analisis data bersifat deduktif.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yang berorientasi pada pengungkapan fakta terkait implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Hasil penelitian berupa deskripsi menyeluruh tentang masalah yang ditemukan di lapangan, termasuk kegiatan, pandangan, sikap, serta proses yang diamati. Temuan-temuan tersebut kemudian diinterpretasikan dengan cermat. Sebagai bagian dari metode kualitatif, penelitian ini menghasilkan data deskriptif

berupa kata-kata tertulis atau lisan, serta perilaku yang diamati. Data yang diperoleh mencakup kata-kata, gambar, dan tindakan manusia.

Metode deskriptif kualitatif dipilih karena memungkinkan penelitian terhadap kondisi objek secara mendalam di lingkungan alami. Pendekatan ini juga memfasilitasi interpretasi dan pemaknaan fenomena serta peristiwa sesuai dengan masalah penelitian. Metode ini mempermudah peneliti dalam menghadapi kenyataan yang kompleks, menyajikan hubungan langsung antara peneliti dan responden, serta memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan diri terhadap pola-pola nilai dan dinamika yang ada.

Prinsip-prinsip dasar metode penelitian yang digunakan berpedoman pada karakteristik utama penelitian kualitatif, yang memiliki ciri khas sebagai berikut:

1. Lingkungan Alami

Data dikumpulkan dalam situasi alami, di mana peneliti bertindak sebagai instrumen utama. Peneliti tidak melakukan intervensi, perubahan, atau modifikasi terhadap subjek penelitian, tetapi membiarkan kondisi berjalan sebagaimana adanya.

2. Sifat Deskriptif

Informasi yang diperoleh dalam bentuk kata-kata atau gambar, sementara data berupa angka hanya berfungsi sebagai pendukung. Sumber data meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dan data sejenis lainnya.

3. Fokus pada Proses

Penelitian lebih menitikberatkan pada pengamatan terhadap proses fenomena yang terjadi dibandingkan hasil akhirnya. Namun, hasil yang relevan tetap menjadi perhatian.

4. Pendekatan Induktif

Penelitian bertujuan membangun teori, konsep, atau proposisi yang berasal dari data empiris lapangan. Abstraksi dibuat berdasarkan data yang telah

dikumpulkan, kemudian dirangkum selama peneliti masih berada di lokasi penelitian.

5. Makna sebagai Titik Utama

Penelitian berfokus pada makna yang muncul dalam kehidupan individu maupun masyarakat sehari-hari, yang berkaitan dengan dunia makna atau "noumena."

B. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Peneliti mencatat data secara sistematis dan terstruktur, menggunakan rekaman audio-visual, serta menelaah dokumen-dokumen terkait. Pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alami (natural setting) dengan sumber data primer, melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Langkah-langkah pengumpulan data meliputi:

1. Mengidentifikasi lokasi penelitian serta informan yang relevan.
2. Menyiapkan dokumen dan peralatan yang dibutuhkan.
3. Mengajukan surat izin penelitian ke pihak terkait.
4. Mengatur jadwal kunjungan ke lokasi penelitian untuk meminta izin, memperoleh data yang relevan, serta menjadwalkan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
5. Melakukan pertemuan dengan responden, seperti wakil kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha, untuk wawancara dan pengumpulan data lainnya.
6. Mengajukan surat keterangan telah melakukan penelitian kepada kepala sekolah.
7. Teknik Pendukung

Metode yang digunakan mencakup wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur, observasi langsung, studi dokumen, dan

dokumentasi pendukung seperti audio-visual untuk mendukung analisis data.

Untuk keperluan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

a. Wawancara atau *Interview*

Wawancara dilakukan dengan tatap muka secara langsung kepada Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Staf Tata Usaha, dan siswa dari SMPN 1 Kandnaghaur, SMPN 1 Anjatan Indramayu. Selain itu, wawancara juga melibatkan pengawas pendidikan sesuai kebutuhan dan kapasitas mereka. Wawancara ini bersifat tidak terstruktur, memungkinkan responden mengungkapkan pemikiran, pandangan, dan perasaan mereka secara bebas dan alami.

Pertanyaan yang diajukan kepada guru terkait kepemimpinan kepala sekolah masing-masing serta dampak yang mereka rasakan. Wawancara dilakukan secara privat, tanpa kehadiran kepala sekolah atau pihak lainnya, untuk mendapatkan hasil yang lebih objektif. Sebagai tambahan, responden juga diminta mengisi kuesioner tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk mempermudah analisis dan pengelompokan gaya kepemimpinan berdasarkan unsur-unsurnya.

b. Observasi

Observasi dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung melibatkan pemantauan aktivitas sehari-hari kepala sekolah serta kegiatan mengajar guru di ketiga sekolah tersebut. Fokus observasi meliputi kemampuan guru dalam perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi, strategi mengajar, pemberian tugas, pengelolaan kelas, serta evaluasi pembelajaran.

Peneliti juga mencatat hasil observasi lapangan dalam bentuk catatan tertulis mengenai hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan selama penelitian. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian kemudian diseleksi berdasarkan relevansi dan signifikansinya untuk mendukung

wawancara dan observasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi dengan waktu dan metode yang berbeda.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen yang relevan dengan profil sekolah dan kinerja guru, seperti:

1. Profil Sekolah, Kepala Sekolah, dan Guru
2. Rencana Kerja Kepala Sekolah dan Guru
3. Evaluasi Kinerja Guru
4. Dokumentasi kegiatan akademik dan ekstrakurikuler

Data dari dokumen ini kemudian dihimpun dan diinventarisasi untuk memperkuat data yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Jika terdapat perbedaan format atau kelengkapan dokumen antar sekolah, hal ini tetap dicatat untuk analisis lebih lanjut.

d. Triangulasi

Triangulasi digunakan untuk memvalidasi data dengan berbagai sumber, metode, atau sudut pandang. Dalam penelitian ini, triangulasi diterapkan melalui:

1. Triangulasi Sumber: Mengumpulkan data dari wawancara, observasi dan dokumen.
2. Triangulasi Metode: Menggunakan beberapa teknik pengumpulan data.
3. Triangulasi Waktu: Mengumpulkan data di waktu berbeda untuk menguji konsistensi temuan.

Langkah-langkah triangulasi meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis data, perbandingan temuan, interpretasi holistik, pengujian validitas, dan penyajian hasil.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang responsif dan adaptif terhadap kondisi lapangan. Instrumen yang disiapkan meliputi

kisi-kisi penelitian, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna secara mendalam dan memastikan validitas data melalui keterlibatan langsung.

Keuntungan peneliti sebagai instrumen adalah kemampuannya untuk mengklarifikasi, meringkas, serta mengeksplorasi respons unik dari subjek penelitian, yang sulit digantikan oleh alat non-manusia.

Tabel 3.1
Kisi-kisi Penelitian

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama
{Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu}

No	Pertanyaan Penelitian	Indikator Penelitian	Sumber Data	Teknis Pengumpulan Data		
				W	D	O
1	Bagaimana dimensi pengaruh ideal pada kepemimpinan tranformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu meningkatkan kompetensi guru?	1) membangun kepercayaan 2) Model perilaku positif 3) Menumbuhkan kebanggaan 4) Yakin dengan kemampuan tim 5) Menjaga etika dan moral	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU	√	√	√
2	Bagaimana dimensi motivasi inspirasional pada kepemimpinan tranformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu meningkatkan kompetensi guru?	1) Visi yang memotivasi 2) Menumbuhkan rasa mampu dan percaya diri 3) Antusias dan Optimis 4) Memberikan makna dan tujuan 5) Menggunakan simbol dan metafora	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU	√	√	√
3	Bagaimana dimensi stimulasi intelektual pada kepemimpinan tranformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu meningkatkan kompetensi guru?	1) Mendorong ide baru dan inovatif 2) Mendorong pemecahan masalah 3) Membangun lingkungan pembelajaran 4) Menantang asumsi 5) Mendorong pembelajaran berkelanjutan	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU	√	√	√
4	Bagaimana dimensi pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN	1. Pendengar aktif untuk setiap anggota tim 2. Memberikan dorongan dan dukungan untuk setiap tim	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU	√	√	

	1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu meningkatkan kompetensi guru?	3. Mengakui dan menghargai prestasi setiap anggota tim 4. Kenali kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota tim. 5. Mendorong keseimbangan antara kerja-hidup				
5	Bagaimana keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu meningkatkan kompetensi guru?	1. Peningkatan prestasi siswa 2. Peningkatan kepuasan guru dan karyawan sekolah 3. Inovasi dan perubahan positif 4. Keterlibatan komunitas sekolah	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU, komite			
6	Tantangan apa yang dihadapi kepala SMPN 1 Anjatan Indramayu dan SMP 1 Kandanghaur dalam meningkatkan kompetensi guru?	1. Pengaruh ideal 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU, pengawas	√	√	√
7	Untuk meningkatkan kompetensi guru, bagaimana kepala SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu mengatasi kendala dalam penerapan kepemimpinan transformasional?	1. Pengaruh ideal 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	kepala sekolah. Wakasek, Guru, TU, karyawan, pengawas	√	√	√

PEDOMAN WAWANCARA

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

(Studi Deskriptif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)

A. Pelaksanaan

Tanggal :

Waktu :

Tempat :

B. Pertanyaan-Pertanyaan

1. Dimensi Idealisasi Ideal

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru/TU

Jabatan :

Kode :

1. Bagaimana kepala sekolah membangun kepercayaan tim?
2. Bagaimana kepala sekolah menjadi model perilaku positif untuk tim?
3. Bagaimana kepala sekolah menumbuhkan kebanggaan tim?
4. Apakah dan bagaimana kepala sekolah yakin dengan kemampuan tim?
5. Apakah dan bagaimana kepala sekolah selalu menjaga etika dan moral?

2. Dimesni Motivasi Inspirasional

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru/TU

Jabatan :

Kode :

1. Apakah dan bagaimana kepala sekolah menyampaikan visi yang memotivasi tim?
2. Apakah dan bagaimana kepala sekolah menumbuhkan rasa mampu dan percaya diri tim?
3. Apakah dan bagaimana kepala sekolah menghadirkan antusias dan Optimisme pada tim?
4. Bagaimana kepala sekolah memberikan makna dan tujuan pada tim?

5. Apakah kepala sekolah menggunakan simbol dan metafora saat memotivasi tim, bagaimana caranya?

3. Dimensi Stimulasi Intelektual

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru/TU

Jabatan :

Kode :

1. Apakah dan bagaimana kepala sekolah mendorong ide baru dan inovasi timnya?
2. Apakah dan bagaimana kepala sekolah mendorong pemecahan masalah yang dihadapi timnya?
3. Bagaimana kepala sekolah membangun lingkungan pembelajaran bagi timnya?
4. Apakah dan bagaimana kepala sekolah menantang asumsi
5. Apakah dan bagaimana kepala sekolah mendorong pembelajaran berkelanjutan?

4 Dimensi Pertimbangan Pribadi

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru/TU

Jabatan :

Kode :

1. Apakah kepala sekolah seorang pendengar aktif untuk setiap anggota timnya, jelaskan!
2. Apakah dan bagaimana kepala sekolah memberikan dorongan dan dukungan untuk setiap timnya?
3. Apakah dan bagaimana kepala sekolah mengakui dan menghargai prestasi setiap anggota timnya?
4. Apakah dan bagaimana kepala sekolah memahami kelebihan dan kelemahan setiap anggota timnya?
5. Apakah dan bagaimana kepala sekolah mendorong keseimbangan antara kerja-hidup dalam tim?

5. Aspek Keberhasilan Implementasi

Informan : Wakasek/Guru/Karyawan/Komite Sekolah/Pengawas

Jabatan :

Kode :

- 1) Apakah terjadi peningkatan prestasi siswa setelah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dijalankan? Dibuktikan dengan apa?
- 2) Apakah terjadi peningkatan kepuasan guru dan karyawan sekolah setelah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dijalankan? Dibuktikan dengan apa?
- 3) Inovasi dan perubahan positif apa yang muncul setelah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dijalankan? Dibuktikan dengan apa?
- 4) Bagaimana keterlibatan komunitas sekolah dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah?

6. Hambatan

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru

Jabatan :

Kode :

1. Apa saja hambatan terkait aspek pengaruh ideal saat implementasi mutu kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah?
2. Apa saja hambatan terkait aspek motivasi inspirasional saat implementasi mutu kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah?
3. Apa saja hambatan terkait aspek stimulasi intelektual saat implementasi mutu kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah?

4. Apa saja hambatan terkait aspek pertimbangan individual saat implementasi mutu kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah?

7 Solusi

Informan : Kepala Sekolah/Wakasek/Guru

Jabatan :

Kode :

1. Solusi apa yang dihadirkan untuk masalah aspek pengaruh ideal saat implementasi mutu kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah Anda?
2. Solusi apa yang dihadirkan untuk masalah aspek motivasi inspirasional saat implementasi mutu kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah Anda?
3. Solusi apa yang dihadirkan untuk masalah aspek stimulasi intelektual saat implementasi mutu kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah Anda?
- 2) Solusi apa yang dihadirkan untuk masalah aspek pertimbangan individual saat implementasi mutu kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah Anda?

KODE CATATAN LAPANGAN

A. WAWANCARA

1. KEPALA SEKOLAH: KS
2. GURU : G

B. OBSERVASI

C. STUDI DOKUMENTASI

Tabel 3.2
Pedoman Observasi

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama
{Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu}

Pelaksanaan

Tanggal :

Waktu :

Tempat :

No	Dokumen	Aspek yang diobservasi	Ada	Tidak	Keterangan
1	Dimensi Idealisasi Pengaruh	Kepala Sekolah memenuhi indikator Pengaruh Ideal dalam kepemimpinannya a. Kepala sekolah membangun kepercayaan tim. b. Kepala sekolah menjadi model perilaku positif untuk tim. c. Kepala sekolah menumbuhkan kebanggaan tim. d. Kepala sekolah yakin dengan kemampuan tim. e. Kepala sekolah selalu menjaga etika dan moral.			
2	Dimensi Motivasi Inspirasional	Kepala Sekolah memenuhi indikator Motivasi Inspirasional dalam kepemimpinannya a. Kepala sekolah menyampaikan visi yang memotivasi tim. b. Kepala sekolah menumbuhkan rasa mampu dan percaya c. Kepala sekolah menghadirkan antusias dan optimisme pada tim. d. Kepala sekolah memberikan makna dan tujuan pada tim. e. Kepala sekolah menggunakan simbol dan metafora saat memotivasi tim			

3	Dimensi Stimulasi Intelektual	Kepala Sekolah memenuhi indikator Stimulasi Intelektual dalam kepemimpinannya a. Kepala sekolah mendorong ide baru dan inovasi timnya. b. Kepala sekolah mendorong pemecahan masalah yang dihadapi timnya. c. Kepala sekolah membangun lingkungan pembelajaran bagi timnya. d. Kepala sekolah menantang asumsi. e. Kepala sekolah mendorong pembelajaran berkelanjutan.			
4	Dimensi Pertimbangan Individual	Kepala Sekolah memenuhi indikator Pertimbangan Individual dalam kepemimpinannya a. Kepala sekolah seorang pendengar aktif untuk setiap anggota timnya. b. Kepala sekolah memberikan dorongan dan dukungan untuk setiap timnya. c. Kepala sekolah mengakui dan menghargai prestasi setiap anggota timnya. d. Kepala sekolah memahami kelebihan dan kelemahan setiap anggota timnya. e. Kepala sekolah mendorong keseimbangan antara kerjahidup dalam tim.			
5	Keberhasilan Implementasi	Wakasek, guru, garyawan, komite sekolah, pengawas melakukan penilaian keberhasilan implentasi gaya kepemimpinan kepala sekolah a. Melakukan penilaian terkait peningkatan prestasi siswa berkaitan dengan keberhasilan kinerja mengajar guru b. Melakukan survey peningkatan kepuasan guru dan karyawan sekolah c. Melakukan inovasi dan perubahan positif dalam rangka			

		meningkatkan kinerja mengajar guru d. Melibatkan komunitas sekolah pada implementasi mutu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru			
6	Masalah	Kepala Sekolah, Wakasek, Guru menginventarisir masalah implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah a. Menginventarisir masalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Pengaruh Ideal b. Menginventarisir masalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Motivasi Inspirasional c. Menginventarisir masalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Stimulasi Intelektual d. Menginventarisir masalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Pertimbangan Individual			
7	Solusi	Kepala Sekolah, Wakasek, Guru menginventarisir solusi implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah a. Menginventarisir solusi implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Pengaruh Ideal b. Menginventarisir solusi implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Motivasi Inspirasional c. Menginventarisir solusi implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Stimulasi Intelektual d. Menginventarisir solusi implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada aspek Pertimbangan Individual			

Tabel 3.3
Pedoman Studi Dokumentasi

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama
{Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu}

Pelaksanaan

Tanggal :

Waktu :

Tempat :

No	Dokumen	Dokumentasi	Ya	Tidak	Keterangan
1	Dimensi Idealisasi Pengaruh	1. Dokumen Visi/Misi 2. Dokumen Renstra 3. Dokumen SNP 4. Dokumen Kebijakan, Standar dan Formulir Mutu 5. Dokumen RKA-S 6. Dokumen EDS 7. Dokumen Rapor Mutu 8. Dokumen Rapor SNP 9. Dokumen Supervisi Akademik			
2	Dimensi Motivasi Inspirasional	1. Dokumen Pelaksanaa anggaran mutu untuk meningkatkan kompetensi guru 2. Dokumen Pelaksanaan prosedur mutu untuk meningkatkan kinerja mengajar guru 3. Dokumen jadwal pelaksanaan kegiatan disesuaikan dengan RKAS			
3	Dimensi Stimulasi Intelektual	1. Dokumen sistem penilaian 2. Dokumen indikator penilaian kompetensi, 3. Dokumen instrumen evaluasi kompetensi guru, 4. Dokumen data evaluasi kompetensi guru 5. Dokumen analisis hasil penilaian kinerja dan menyusun rekomendasi atas hasil yang sesuai dan yang tidak			

		sesuai			
4	Dimensi Pertimbangan Individual	1. Dokumen kondisi objektif sekolah 2. Dokumen kultur sekolah 3. Dokumen karakter Kepala Sekolah 4. Dokumen Tantangan Lingkungan Sekolah			
5	Keberhasilan Implementasi	1. Dokumen Peningkatan prestasi Siswa 2. Dokumen kepuasan guru dan karyawan sekolah 3. Dokumen Inovasi dan perubahan positif 4. Dokumen Keterlibatan komunitas sekolah			
6	Masalah	1. Dokumen yang berisi masalah kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Pengaruh Ideal 2. Dokumen yang berisi masalah kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Motivasi Inspirasional 3. Dokumen yang berisi masalah kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Stimulasi Intelektual 4. Dokumen yang berisi masalah kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Pertimbangan Individual			
7	Solusi	1. Dokumen yang berisi Solusi kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Pengaruh Ideal 2. Dokumen yang berisi Solusi kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Motivasi Inspirasional 3. Dokumen yang berisi Solusi kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Stimulasi Intelektual 4. Dokumen yang berisi Solusi kepemimpinan kepala sekolah pada aspek Pertimbangan Individual			

C. Lokasi dan Subjek Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMPN 1 Kandanghaur, beralamat di Jl. Raya Kandanghaur No. 284, Kecamatan Kandanghaur, Kabupaten Indramayu, dan di SMPN 1 Anjatan, berlokasi di Jl. Raya Kopyah, Kecamatan Anjatan, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat. Kedua sekolah ini dipilih dengan beberapa pertimbangan, seperti: a) sama-sama merupakan sekolah negeri, b) keduanya terletak di wilayah timur dan barat Kabupaten Indramayu, c) sekolah-sekolah tersebut menjadi pilihan favorit bagi lulusan SD/MI di sekitarnya, d) akses informasi di sekolah ini mudah, serta e) sekolah ini menjadi pilihan utama masyarakat di Kecamatan Kandanghaur dan Anjatan, serta warga Indramayu bagian barat dan timur.

2. Subjek Penelitian

Subjek utama dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari wawancara dan observasi dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan. Data sekunder dikumpulkan melalui berbagai literatur, artikel, dan sumber dari internet yang relevan dengan penelitian. Moleong (2014) menyebutkan bahwa data primer mencakup kata-kata, tindakan, dan hasil dari wawancara, rekaman, serta pengamatan yang merupakan hasil kombinasi aktivitas peneliti. Subjek penelitian ini dipilih melalui teknik purposive sampling, yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekitar sebagai sumber informasi.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner kepemimpinan transformasional yang diisi oleh guru, dokumen terkait kinerja guru, serta wawancara dan observasi langsung. Kepala sekolah bertindak sebagai top management yang merencanakan, melaksanakan, memantau, mengevaluasi, dan melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

D. Langkah-langkah Pengumpulan Data

Observasi awal dilakukan pada 30 Maret 2022, dan penelitian di lingkungan SMPN 1 Kandanghaur serta SMPN 1 Anjatan Indramayu berlangsung hingga Desember 2022. Penelitian ini terdiri dari beberapa tahap yaitu:

a. Tahap Orientasi

Pada tahap ini, berbagai persiapan administratif dilakukan. Peneliti juga menciptakan komunikasi yang lebih akrab dengan sumber data agar informasi yang diberikan lebih akurat dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Selain itu, peneliti menyusun format isian untuk mempermudah pengumpulan data dan informasi.

b. Tahap Eksplorasi

Pada tahap ini, peneliti memperdalam masalah yang diteliti dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dokumen yang dikaji harus relevan dengan penelitian untuk memperkuat data yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara.

c. Tahap Member Check dan Finishing

Ini adalah tahap akhir penelitian, di mana data yang telah terkumpul diverifikasi untuk memeriksa keabsahan dan kebenarannya. Setiap selesai wawancara, hasilnya dikonfirmasi dengan responden. Triangulasi, observasi, dan studi dokumentasi juga dilakukan untuk memastikan keakuratan data.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menghasilkan deskripsi yang tidak berbentuk angka. Pendekatan yang digunakan adalah model analisis interaktif, yang melibatkan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Interpretasi hasil dilakukan secara logis dan sistematis untuk mendapatkan kesimpulan akhir.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan setelah semua persiapan dan rencana matang, sehingga prosesnya berjalan terstruktur, efektif, dan efisien.

b. Reduksi Data

Pada tahap ini, data yang terkumpul diseleksi dan dipilih berdasarkan relevansi dan maknanya untuk menjawab permasalahan penelitian. Prosesnya meliputi merangkum, memilah data penting, mengabaikan data yang tidak relevan, memberikan tema pada data yang dikumpulkan, dan melakukan pengkodean. Reduksi data difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah, khususnya aspek kepemimpinan dan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu.

Data yang direduksi mencakup pelaksanaan perencanaan, implementasi, evaluasi, keberhasilan, hambatan, dan solusi terkait mutu kepemimpinan transformasional kepala sekolah di lokasi penelitian. Melalui reduksi data, laporan mentah dari lapangan diubah menjadi lebih terstruktur dan mudah dikelola. Reduksi dimulai dari pemilihan kerangka konseptual, masalah penelitian, hingga teknik pengumpulan data. Selama proses ini, data diringkas, diberi kode, dan diarahkan pada tema tertentu untuk mempermudah analisis lebih lanjut.

c. Penyajian Data

Pada tahap ini, data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi, matriks, grafik, atau tabel untuk mempermudah pemahaman dan analisis. Penyajian data yang terstruktur menghindarkan peneliti dari kesalahan simpulan yang tidak akurat atau bias.

Penyajian data juga harus berpedoman pada rumusan masalah penelitian sehingga narasi yang dihasilkan relevan dan mampu menjawab permasalahan. Selain narasi, data dapat disajikan dalam bentuk skema, jaringan kerja, atau tabel pendukung. Penyajian yang baik memudahkan peneliti untuk memahami kondisi yang ada, melakukan analisis, atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

d. Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap akhir ini bertujuan untuk menarik kesimpulan dari data yang telah direduksi dan disajikan. Jika data yang ada belum memadai, peneliti akan kembali ke lapangan untuk melengkapi kekurangan data. Proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan keakuratan hasil.

Kesimpulan yang dihasilkan diharapkan berupa temuan baru. Verifikasi dilakukan untuk memastikan kesimpulan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, melalui pengulangan, penelusuran ulang, atau pengecekan terhadap catatan lapangan.

F. Keabsahan Data Hasil Penelitian

Keabsahan data diuji melalui proses triangulasi yang dilakukan secara kontinu, mulai dari deskripsi hingga penarikan simpulan. Menurut Sugiyono (2013), kredibilitas data dalam penelitian kualitatif dapat ditingkatkan dengan amati lebih banyak, lebih gigih, lakukan triangulasi, dan *member check*. Metode untuk menguji keabsahan data meliputi:

1. Kredibilitas

Memperpanjang observasi untuk memastikan validitas data.

Diskusi dengan sejawat untuk mendapatkan masukan yang kritis.

Triangulasi untuk membandingkan data dari berbagai sumber.

Member check untuk mengecek ulang hasil wawancara dengan informan.

2. Transferabilitas

Peneliti menyediakan data deskriptif yang memadai untuk memungkinkan pengalihan hasil penelitian ke konteks lain yang relevan.

3. Dependabilitas

Audit dilakukan oleh pihak independen atau pembimbing untuk memastikan data dikumpulkan dan diinterpretasikan secara benar.

4. Konfirmabilitas

Hasil penelitian diuji dengan melacak data dan interpretasi yang didukung oleh bukti audit untuk memastikan objektivitas.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkap kebenaran objektif, sehingga keabsahan data sangat penting untuk memastikan hasil penelitian dapat dipercaya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. SMPN 1 Kandanghaur

a. Sejarah Singkat

SMP Negeri 1 Kandanghaur Kabupaten Indramayu berdiri pada tahun 1982. Awal berdirinya sekolah ini didorong oleh kebutuhan masyarakat akan pendidikan menengah pertama di Kecamatan Kandanghaur Kabupaten Indramayu. Oleh karena itu, pada tahun 1981 pemerintah dan masyarakat memprakarsai berdirinya SMP Negeri 1 Kandanghaur Kabupaten Indramayu. Berawal pada tahun pelajaran 1980/1981, SMP Negeri Kandanghaur mulai menerima siswa baru dengan menginduk ke SMP Negeri Patrol. Sedangkan secara resmi berdiri dan disahkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia berdasarkan SK Mendikbud RI. Nomor 0299/0/1982 tanggal 9 Oktober 1982 tentang Pembukaan dan Penegerian Sekolah Tahun Pelajaran 1981/1982. SMP Negeri 1 Kandanghaur Kabupaten Indramayu yang beralamat di Jl. Raya Kandanghaur No. 284 Kecamatan Kandanghaur Kabupaten Indramayu Mulai beroperasi pada tahun 1982 dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 202160078. Sebagai pucuk pimpinan atau Kepala Sekolah perintis adalah Bapak La Ode Mohamad Saleh yang merupakan Kepala Sekolah SMP Negeri Patrol, sedangkan Kepala sekolah selanjutnya berurutan adalah:

1. Bapak Kusnan (1983 - 1988)
2. Bapak Apo Endi Trihaponono (1988 - 1995)
3. Bapak Asep Juharta (1995 - 1999)
4. Bapak Drs. Toto Suparto (1999 - 2001)
5. Bapak Drs. H. Abdul Tolib, M.Pd. (2001 - 2006)

6. Bapak Drs. Kamali, M. Pd. (2006 - 2010)
7. Bapak H. Dedi Sundawa Wirabrata, M. Pd. (2010)
8. Cecep Mujam, Si.Pl,d.,M.Pd. (.2010 - 2016)
9. Taryono, S.Pd., M.M.Pd. (2016 - sekarang)

b. Profil Sekolah

Tabel 4.1
Profil SMPN 1 Kandanghaur

1	Nama Sekolah	SMPN 1 Kandanghaur
2	NPSN	20216078
3	NSS	201021819001
4	Akreditasi	A (Sangat Baik)
5	Alamat	Jl. Raya Kandanghaur No. 284
6	Kelurahan	Wirapanjunan
7	Kecamatan	Kandanghaur
8	Kabupaten/Kota	Indramayu
9	Provinsi	Jawa Barat
10	Kode Pos	45254
11	Nomer Telepon	0234-505503
12	Nomer Fax	-
13	Email	Smpn1_kdh@yahoo.co.id
14	Jenjang	SMP
15	Status	Negeri
16	Situs	http://smpn1-kdh.sch.id/
17	Lintang	-6.361191324377177
18	Bujur	108.11351671814919
19	Ketinggian	3
20	Waktu Belajar	Sekolah Pagi

c. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

1. Visi SMP Negeri 1 Kandanghaur

- a. Visi: “TERWUJUDNYA LULUSAN YANG BERIMAN DAN BERTAQWA KEPADA TUHAN YME, CERDAS, TERAMPIL, SERTA BERKARAKTER MULIA”

b. Indikator pencapaian:

1. Meningkatnya keimanan dan ketagwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Meningkatnya mutu lulusan.
3. Tumbuhnya Pola Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) sehingga tercipta Sekolah Berbudaya Lingkungan.
4. Terwujudnya lulusan yang berakhlakul karimah dan selalu menerapkan budaya 5-S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) dalam bermasyarakat dan bernegara.

2. Misi SMP Negeri 1 Kandanghaur

- a. Meningkatkan kualitas kegiatan dan kesadaran hidup beragama.
- b. Meningkatkan kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, dan sosial secara Optimal melalui kegiatan akademik dan non akademik
- c. Meningkatkan ketrampilan dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai keragaman potensi, bakat, dan minat, serta kearifan lokal.
- d. Meningkatkan pengamalan hidup beragama, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara guna menciptakan Profil Pelajar Pancasila.

3. Tujuan Pendidikan SMP Negeri 1 Kandanghaur

Tujuan yang ingin dicapai SMP Negeri 1 Kandanghaur adalah sebagai berikut:

- a. Siswa muslim yang mampu menghafal dan membaca Al-Qur'an dengan kefasihan minimal 75%, menerapkan kurikulum membaca Al-Qur'an dan Tamyiz.
- b. Menetapkan program kegiatan keagamaan, antara lain pesantren Ramadhan dengan kehadiran minimal 80%, salat Dzuhur berjamaah, salat Jumat, dan perayaan hari raya keagamaan.
- c. Meraih nilai sempurna dalam ujian nasional, rata-rata antara 7,50 dan 7,70.
- d. Meningkatkan proporsi lulusan yang diterima di sekolah negeri SMA, SMK, dan MA menjadi minimal 95% dari total keseluruhan.
- e. Memenangkan lomba akademik tingkat kabupaten dan provinsi (KSN) dan non akademik (KOSN, FLS2N, GSI).
- f. Menjadikan sekolah sebagai Sekolah Budaya Lingkungan dengan menerapkan kurikulum 7-K (Keamanan, Ketertiban, Kebersihan, Keindahan, Kekeluargaan, Kenyamanan, dan Kedamaian).
- g. Terlaksanannya progam 5-S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) sebagai implementasi hidup beragama, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara guna menciptakan Profil Pelajar Pancasila.

d. Komite Sekolah

Sebagai organisasi mitra sekolah, Komite Sekolah mempunyai peranan yang sangat signifikan dalam upaya memberikan kontribusi terhadap pengembangan pendidikan di sekolah sejak diperkenalkannya konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam sistem manajemen sekolah. Keberadaannya lebih dari sekedar sebagai stempel sekolah, khususnya dalam memungut biaya dari orang tua siswa, namun demikian, untuk menghasilkan kebijakan operasional dan program

pendidikan di sekolah serta menciptakan lingkungan yang transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan penyampaian layanan pendidikan, Komite Sekolah juga harus mampu menjadi organisasi yang benar-benar dapat mengakomodasi dan menyalurkan aspirasi dan inisiatif masyarakat. berkualitas di kelas. Komite Sekolah harus mampu mengikuti sejumlah prinsip, peraturan, dan prosedur yang tepat agar dapat diberikan kewenangan. Hal ini juga harus dapat dikelola secara efektif.

2. SMPN 1Anjatan

a. Sejarah Singkat

SMP Negeri 1 Anjatan terletak di Jalan Raya Kopyah Anjatan Indramayu, tepatnya berada di Desa Kopyah Kecamatan Anjatan. Pada awalnya SMP Negeri 1 Anjatan merupakan filial dari SMP Negeri Patrol. Tahun Pelajaran 1984/1985 dengan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0594/0/1985 tanggal 22 November 1985, SMP Negeri 1 Anjatan secara definitif berdiri sendiri dengan nama SMP Negeri Anjatan. Tahun Pelajaran 1994/1995 berubah nama menjadi SMP Negeri 1 Anjatan. Hal ini didorong dengan berdirinya sekolah negeri yang baru, yaitu SMP Negeri 2 Anjatan. Meskipun sudah berdiri SMP negeri yang baru dan bermunculan beberapa sekolah lain, termasuk MTs, ternyata minat bersekolah di SMP Negeri 1 Anjatan selalu tinggi. Hal ini terlihat data pendaftar yang selalu melebihi daya tampung. Bahkan sebelum ada sistem zonasi, siswa SMP Negeri 1 Anjatan tidak hanya berasal dari kecamatan Anjatan, ada dari Haurgeulis, Patrol, dan Bongas.

Sejak berdiri sampai sekarang, SMP Negeri 1 Anjatan telah dipimpin oleh 11 (sebelas) Kepala Sekolah. Dari tahun ke tahun, sarana dan prasarana belajar terus dilengkapi, kualitas pembelajaran makin ditingkatkan, kedisiplinan makin digalakkan, berbagai ekstrakurikuler dikembangkan. Banyak prestasi akademik dan nonakademik yang telah

diraih, berbagai penghargaan dan piala kejuaraan telah didapatkan oleh siswa, guru, dan kepala sekolah, baik tingkat kecamatan maupun tingkat yang lebih tinggi lagi. Lulusan SMP Negeri 1 Anjatan tersebar di SMA dan SMK serta Perguruan Tinggi ternama. SMP Negeri 1 Anjatan menjelma menjadi SMP favorit dan kebanggaan masyarakat Anjatan dan sekitarnya. Di samping prestasi dan prestise yang diraih siswa, SMP Negeri 1 Anjatan pun sudah menghasilkan guru-guru berprestasi dengan penghargaan karier sebagai kepala sekolah, yaitu sebanyak 7 (tujuh) orang guru. Dedikasi, loyalitas, dan kerja keras guru dan siswa telah mengharumkan nama SMP Negeri 1 Anjatan di Kabupaten Indramayu.

b. Profil Sekolah

1. Nama Sekolah : SMP NEGERI 1 ANJATAN
2. Alamat Jalan/Desa : Jl. Raya Anjatan/Kopyah
3. Kecamatan/Kabupaten : Anjatan/Indramayu No. Telepon (0234)
741822
4. Email : smpnegeri1anjatan@ymail.com
5. NSS/NSM/NDS/NPSN : 20I021816057 / 20216089
6. Jenjang Akreditasi : Terakreditasi A
7. Tahun didirikan : 1985
8. Tahun beroperasi : 1985
9. Kepemilikan Tanah : Milik Pemerintah
10. Status tanah : Akte Jual Beli (A J B)
11. Luas Tanah : 9672 m²
12. Status Bangunan : Permanen
Luas seluruh Bangunan: 8.555 m²
13. Nama Kepala Sekolah : MUHADI, M.Pd.
14. Nama Bendahara : EEM RISMAWATI
15. Data siswa dalam 4 (empat) tahun terakhir:

Tabel 4.2
Jumlah Siswa SMPN 1 Anjatan

	Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru)	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jml Total Siswa (Kls VII+VIII+IX)	
		Jml siswa	Jml Rombel	Jml siswa	Jml Rombel	Jml siswa	Jml Rombel	Jml siswa	Jml Rombel
2018 / 2019	485	288	9	288	8	336	8	912	25
2019 / 2020	485	324	9	282	8	279	8	885	26
2020 / 2021	453	288	9	320	9	277	9	885	27
2021 / 2022	453	293	9	291	9	318	9	902	27

1. a). Informasi Kelas

b). Informasi ruang

	Jumlah Ruang		Ruang	Jumlah Ruang	ruang yang kondisinya baik	ruang yang kondisinya rusak	Keterangan Kerusakan
Ruang kelas (a) 7x 9 m ²	27		R. Kelas	27	27	-	
Ruang lainnya (b) yang digunakan untuk Ruang komputer dan multi media, Perpustakaan, Lab IPA			Perpustakaan	1		1	
			Lab IPA	2	2	-	
Jumlah ruang kelas seluruhnya (a) + (b)	27		R. Workshoop	1	1	-	
			R Komputer	2	2	-	
Ruang lain yang digunakan kelas : lab IPA Bio, Lap Ipa Fis, Ruang serba guna	3		R.Multimedia	-	-	-	
			R. TU	1	1		
			R. Guru	1	1		
			R. Kepsek	1	1		
			Mushola	1	1		
			Toilet	15	10		

2. Data Guru:

Tabel 4.3
Data Guru SMPN 1 Anjatan

Jumlah Guru/Staf	SMP Negeri	Jumlah Guru / Staf	SMP Swasta	Keterangan
Guru Tetap (PNS)	14 Org	Guru Tetap Yayasan + PNS (DPK)		
Guru Kontrak	-	Guru Kontrak		
Guru Honor Sekolah	25 Org	Guru PNS Dipekerjakan (DPK)		
Staf Tata Usaha PNS	3 Org	Staf Tata Usaha		
Staf Tata Usaha Honor	9 Org			

c. **Visi, misi, dan tujuan sekolah**

VISI

**MEWUJUDKAN PRESTASI SISWA YANG UNGGUL
BERDASARKAN IMAN DAN TAKWA, BERBUDAYA**

MISI

1. Menjalankan kegiatan ibadah di sekolah sesuai dengan agama dan keyakinan masing-masing.
2. Mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berprestasi, berwawasan iptek, mandiri, dan tangguh.
3. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri sesuai dengan minat dan bakat siswa.
4. Menyelenggarakan bimbingan dan mengarahkan siswa agar tertib beribadah, berpakaian dan kehadiran, peduli pada diri sendiri, sesama dan lingkungan, serta santun dalam perbuatan dan perkataan dengan kriteria 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun).
5. Menciptakan lingkungan yang asri, bersih, indah, hijau, nyaman, berwawasan wiyata mandala.

TUJUAN

1. Menghasilkan siswa dan warga sekolah yang bertaqwa terhadap Tuhan Yang Mahaesa.
2. Menghasilkan siswa yang unggul dalam prestasi, dalam bidang akademik maupun non akademik.
3. Menghasilkan siswa yang mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
4. Menghasilkan siswa dan warga sekolah yang berbudaya disiplin dan tanggung jawab dalam semangat kebersamaan.
5. Menghasilkan siswa dan warga sekolah yang selalu berbudaya bersih, berbudaya lingkungan yang sehat dan berbudaya dalam pola wawasan wiyata mandala.

d. Komite Sekolah

Di SMP Negeri 1 Anjatan telah terbentuk kepengurusan komite sekolah yang solid dan kompetens yang terdiri dari hampir semua unsur golongan, selain itu pula jajaran pengurusnya yang punya pemikiran besar terhadap dunia pendidikan. Kepengurusan Komite SMP Negeri 1 Anjatan Kabupaten Indramayu:

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Melalui proses triangulasi sumber data dan triangulasi metode yang melibatkan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, peneliti berhasil mengungkap dan menganalisis pengaruh dimensi idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individual dalam peningkatan kompetensi guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan di SMPN 1 Kandanghuar dan SMPN 1 Anjatan Indramayu. Hasil penelitian disusun berdasarkan masing-masing sekolah untuk memudahkan peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian terkait dimensi, keberhasilan, permasalahan, serta solusi yang ada dalam penerapan kepemimpinan transformasional di setiap institusi tersebut.

1. SMPN 1 Kandanghaur

a. Dimensi Idealisasi Pengaruh

Kepala SMPN 1 Kandanghur berhasil membangun kepercayaan di antara anggota tim, sebagaimana diakui oleh para guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah sendiri juga merasakan bahwa ia mendapatkan kepercayaan dari timnya.

Sebagai teladan, kepala sekolah menunjukkan perilaku positif dengan terus mengingatkan visi dan misi sekolah yang tercantum dalam Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP). Visi dan misi ini merupakan bagian dari cita-cita SMP N 1 Kandanghaur, dengan tujuan utama membangun karakter siswa agar memiliki kepribadian yang

baik. Selain prestasi akademik, siswa juga diharapkan memiliki karakter yang kuat.

Kepala sekolah juga mampu menumbuhkan rasa bangga di antara tim melalui kebijakan-kebijakan yang diambil. Kebijakan tersebut dihasilkan dari hasil rapat kerja tahunan yang dituangkan ke dalam KOSP untuk memperkuat pencapaian visi dan misi sekolah. Strategi utama yang digunakan untuk mencapai tujuan ini adalah "Komunikasi dan Supervisi," yang dirumuskan bersama para guru dalam Rapat Kerja Sekolah.

Selain itu, kepala sekolah menunjukkan kepercayaan kepada timnya dengan memberikan peran aktif kepada para guru selama rapat kerja. Strategi yang dipilih untuk tahun 2023 adalah fokus pada komunikasi dan supervisi. Dalam lingkup etika dan moral, kepala sekolah selalu menjaga nilai-nilai Islami yang tercermin dalam lingkungan sekolah. Hal ini terlihat dari rasa hormat yang tinggi dari siswa dan guru kepada kepala sekolah.

b. Dimensi Motivasi Inspirasional

Kepala sekolah mampu menyampaikan visi yang memotivasi tim, seperti yang tertuang dalam KOSP, yang disusun bersama tim. Visi dan misi ini secara rutin disampaikan dalam upacara dan rapat guru untuk memperkuat semangat tim.

Dengan supervisi yang terjadwal dan sistematis, kepala sekolah membangun rasa percaya diri dan optimisme di antara tim. Salah satu bentuk apresiasi adalah penghargaan "*Teacher of the Month*." Langkah ini mendapat apresiasi dari pihak yayasan karena mendorong kepercayaan dari para pemangku kepentingan terhadap sekolah.

Supervisi juga digunakan sebagai sarana memberikan makna dan tujuan kepada tim. Proses supervisi meliputi observasi langsung ke kelas, wawancara awal, tinjauan RPP, hingga pasca observasi. Dari sini, kepala sekolah menyusun Rencana Tindak Lanjut (RTL) seperti pelatihan, seminar, atau kegiatan MGMP bersama sekolah lain.

Pengalaman kepala sekolah yang pernah menjadi guru SD membantu dalam menyampaikan motivasi dengan simbol dan metafora. Temuan wawancara kelompok, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah sering menggunakan perumpamaan untuk mengkomunikasikan kebijakan. Program seperti "*Teacher of the Month*" dianggap sebagai upaya positif dalam memperbaiki komunikasi dan penghargaan pasca supervisi.

c. Dimensi Stimulasi Intelektual

Kepala sekolah mendorong inovasi dan gagasan baru dalam timnya melalui komunikasi dan supervisi. Dari supervisi tersebut, diperoleh data kinerja guru yang dijadikan dasar dalam menentukan "*Teacher of The Month*" yang berhak mendapatkan penghargaan. (CL-KS-G)

Kepala sekolah juga berperan dalam membantu timnya menyelesaikan masalah, seperti kendala pembiayaan program. Program peningkatan kinerja mengajar guru biasanya didanai dari BOS dan APBD {Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah}, dana DAK {Dana Alokasi Khusus}. (CL-KS-G)

Selain itu, kepala sekolah menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung bagi timnya. Misalnya, SMPN 1 Kandanghaur rutin melaksanakan pendekatan *peer teaching* untuk meningkatkan kompetensi guru. (CL-KS-G)

Untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan, kepala sekolah menetapkan kebijakan seperti mengeluarkan SK tentang Kelompok Belajar (Kombol) Guru antar rumpun mata pelajaran. Guru-guru juga diutus mengikuti MGMP dan diminta menyampaikan hasilnya kepada rekan sejawat melalui pendekatan *peer teaching*. (CL-KS-G)

Dalam hal penilaian kinerja, SMPN 1 Kandanghaur menerapkan penilaian bulanan, semester demi semester, dan tahunan dilakukan melalui Sistem Penilaian Kinerja Guru (SPKG). Supervisi untuk kinerja

guru minimal dilakukan satu kali setiap semester, sedangkan penilaian tahunan mencakup guru dan karyawan. (CL-KS-G)

Menurut pengawas bidang pendidikan, Ibu Dewi Sopiati, penilaian kinerja kepala sekolah tidak hanya dilakukan berdasarkan sistem dinas pendidikan, tetapi juga secara internal oleh Kepala Sekolah. Kepala sekolah dinilai sebagai ujung tombak keberhasilan unit pendidikan. Dalam satu tahun, guru menjalani dua kali supervisi PKG, dan hasilnya disampaikan pada akhir tahun ajaran. (CL-KS-G)

d. Dimensi Pertimbangan Individual

Kepala sekolah berperan sebagai pendengar aktif bagi setiap anggota timnya. Ketika muncul ketegangan atau isu-isu kurang menyenangkan yang akhirnya sampai ke kepala sekolah, beliau membuka forum diskusi. Meskipun mungkin persepsinya masih subjektif karena baru menjabat selama satu semester, para guru mulai merasa nyaman untuk menyampaikan harapan dan keinginan mereka. (CL-KS-G)

Kepala sekolah memberikan motivasi serta dukungan kepada timnya. Salah satu faktor penting dalam menentukan karakteristik kepemimpinannya adalah kondisi di SMPN 1 Kandanghur, di mana sebelumnya beberapa guru merasa tidak nyaman dengan kebijakan kepala sekolah sebelumnya. (CL-KS-G)

Kepala sekolah mengapresiasi kontribusi dan pencapaian setiap anggota timnya. Sebagai seorang navigator, kepala sekolah bertanggung jawab menentukan arah yang akan dituju. Peran kecil maupun besar setiap guru diakui sebagai bagian penting dari perjalanan bersama yang harmonis.

Kepala sekolah percaya bahwa jika ada satu guru yang bermasalah, dampaknya akan dirasakan oleh seluruh tim. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan yang terbuka menjadi prioritasnya. (CL-KS-G)

Kepala sekolah juga memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota timnya. Tingginya tingkat solidaritas antar guru menjadi modal penting, karena tanpa solidaritas, beban kerja kepala sekolah akan semakin berat. Guru-guru membutuhkan arahan yang tepat, baik dari segi waktu penyampaian maupun substansi kebijakan. (CL-KS-G)

Kepala sekolah mendorong keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam timnya. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan mencakup pendekatan fleksibel ketegasan diterapkan pada saat diperlukan, tetapi akan menyesuaikan ketika tim belum siap.

Kepala sekolah tidak memaksakan idealisme jika kondisi tim belum mendukung. Dukungan dari yayasan juga memperkuat kebijakan kepala sekolah yang mengutamakan keseimbangan ini. Kombinasi antara otoriter, tegas, dan pendekatan emosional menjadi karakter yang efektif dalam memimpin sekolah ini. (CL-KS-G)

Namun, kepala sekolah menghadapi tantangan dalam menyamakan persepsi di antara anggota tim, khususnya terkait implementasi kurikulum. Saat ini, SMPN 1 Kandanghaur sedang beradaptasi dengan Kurikulum Merdeka, yang baru diterapkan tahun ini. Sementara itu. Tantangan utamanya adalah menyelaraskan pemahaman tentang perbedaan dan penerapan antara kurikulum lama dan Kurikulum Merdeka, serta memastikan tim memiliki persepsi yang sama. (CL-KS-G)

e. Keberhasilan Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah saat ini terbukti mampu meningkatkan prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Prestasi ini ditandai dengan berbagai penghargaan yang diraih siswa, termasuk kemenangan di sejumlah lomba, khususnya pada kegiatan kepramukaan. Selain itu, peningkatan kedisiplinan siswa juga menjadi salah satu pencapaian yang diungkapkan oleh informan.

Guru-guru juga mengakui bahwa gaya kepemimpinan ini membawa dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja mereka. Hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru terlihat dalam interaksi sehari-hari yang penuh kedekatan.

Inovasi dan perubahan positif lainnya terlihat pada aktivitas ekstrakurikuler, seperti pramuka yang diarahkan menjadi jalur prestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang SMA/SMK. Program ini mendapat perhatian khusus dari kepala sekolah, yang berupaya menjadikan siswa-siswi mencapai level "Penggalang Garuda," status prestisius yang masih jarang dicapai di Indramayu.

Dukungan komunitas sekolah juga sangat kondusif dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan ini. Komite sekolah aktif membantu program-program reguler dan insidental, sementara kerja sama dengan Puskesmas untuk pemeriksaan kesehatan dan edukasi dari pihak kepolisian tentang pencegahan kriminalitas dan narkoba turut memperkuat program sekolah.

Peneliti menemukan bahwa dimensi stimulasi intelektual menjadi yang paling dominan dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, diikuti oleh idealisme pengaruh, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu. Guru-guru juga menambahkan dimensi lain yaitu nilai-nilai internal berbasis sistem nilai teologis, yang menjadi fondasi dalam gaya kepemimpinan tersebut.

f. Masalah

Dalam implementasi kepemimpinan transformasional di SMPN 1 Kandanghur, kepala sekolah menyatakan bahwa sebagian besar masalah dapat dikelola dengan baik. Sistem komunikasi melalui grup *WhatsApp* yang tersegmentasi, seperti grup guru, karyawan, pimpinan, dan bendahara, mempermudah penanganan isu spesifik sesuai fokusnya, seperti keuangan atau anggaran.

Namun, tantangan tetap ada, seperti keteladanan dalam aspek kehadiran tepat waktu yang terkadang sulit diwujudkan oleh beberapa

guru akibat jarak tempat tinggal. Selain itu, komunikasi informasi antar guru terkadang tidak efektif, yang dapat menimbulkan miskomunikasi.

Masalah operasional lainnya muncul terkait pelaporan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang memiliki sistem baru, menimbulkan kendala teknis bagi tim yang bertugas. Dalam aspek stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, tidak ditemukan masalah berarti.

g. Solusi

Solusi terhadap berbagai masalah dalam kepemimpinan transformasional disesuaikan dengan prioritas yang ada. Kepala sekolah memiliki agenda yang terorganisir untuk menentukan hal yang perlu diprioritaskan, seperti pelaporan BOS. Masalah individual, seperti keterlambatan guru karena kemacetan, diatasi melalui pendekatan personal tanpa harus dibahas dalam forum besar.

Kepala sekolah juga aktif dalam komunitas kepala sekolah se-Kabupaten Indramayu untuk mendapatkan informasi dan praktik terbaik yang dapat diterapkan di sekolah. Hal ini menjadi bagian dari strategi untuk mengelola sekolah secara efektif dan memastikan kemajuan baik bagi guru maupun siswa.

2. SMPN 1 Anjatan

a. Dimensi Idealisasi Pengaruh

Dalam masa kepemimpinannya yang sudah cukup lama, Kepala SMPN 1 Anjatan berhasil membangun kepercayaan dan menjadi teladan perilaku positif bagi tim. Hal ini diakui oleh para guru dan tenaga kependidikan. (CL-KS-G)

Kepala sekolah berusaha menanamkan rasa bangga kepada timnya serta percaya pada kemampuan mereka dengan terus mengingatkan visi, misi, dan tujuan sekolah sebagaimana dijelaskan dalam fokus penelitian. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, SMPN 1 Anjatan menerapkan strategi berupa peningkatan kompetensi guru, termasuk penyelenggaraan sertifikasi lokal khusus bagi guru Pendidikan Agama Islam. Kepala sekolah

menegaskan bahwa untuk menghasilkan siswa sesuai dengan harapan, para guru harus memiliki kompetensi dan cita-cita tinggi. Di awal kepemimpinannya, perhatian utama kepala sekolah tertuju pada pendidikan agama sebagai prioritas utama, meskipun kini program tersebut mulai menjadi tren di sekolah-sekolah lain. Keunggulan SMPN 1 Anjatan terletak pada spesialisasi guru Pendidikan Agama Islam yang tidak diberikan tanggung jawab mengajar mata pelajaran lain, sehingga mereka fokus pada bidang tersebut. (CL-KS-G)

Strategi yang diterapkan SMPN 1 Anjatan dalam mewujudkan visi dan misi melibatkan pendekatan peningkatan kompetensi guru (*upgrading*) serta penerapan sistem *reward and punishment*. Kebijakan ini lebih dulu diterapkan pada guru-guru Pendidikan Agama Islam, sedangkan untuk guru lain, pendekatan dilakukan melalui penghargaan berbasis karya atau produk pendidikan yang dikonversikan menjadi insentif tertentu. (CL-KS-G)

Sebagai institusi berbasis nilai-nilai Islam, kepala sekolah selalu menjaga etika dan moral, yang sangat dirasakan oleh peneliti selama melakukan observasi di lingkungan SMPN 1 Anjatan. (CL-KS-G)

b. Dimensi Motivasi Inspirasional

Banyaknya guru yang terbuka untuk berbagi cerita tentang pekerjaan, kehidupan pribadi, dan keluarga menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil menyampaikan visi yang menginspirasi tim. SMPN 1 Anjatan memiliki visi, misi, dan tujuan pembelajaran yang harus terlaksana. Hal ini terus diingatkan kepada seluruh tim pada berbagai kesempatan. (CL-KS-G)

Untuk mendorong motivasi guru dalam meningkatkan kompetensi, sekolah menerapkan strategi *reward and punishment*, termasuk memasukkan penghargaan ke dalam sistem remunerasi guru. Pendekatan ini membantu kepala sekolah membangun rasa percaya diri dan kemampuan tim. Selain itu, sekolah merancang program Belanegara untuk guru sebagai upaya lain untuk meningkatkan rasa percaya diri meskipun pelaksanaannya masih dalam tahap perencanaan. (CL-KS-G)

Kepala sekolah secara konsisten menyampaikan visi yang mampu memotivasi tim. Salah satu informan menyebutkan bahwa SMPN 1 Anjatan memiliki visi untuk menjadi sekolah berwawasan lingkungan dan memenuhi kriteria sebagai sekolah Adiwiyata. (CL-KS-G)

Dalam menumbuhkan rasa percaya diri tim, kepala sekolah memanfaatkan program seperti Belanegara untuk guru, meskipun saat wawancara program ini masih direncanakan untuk implementasi. (CL-KS-G)

Kepala sekolah juga mampu menghadirkan semangat dan optimisme kepada tim. Salah satu contohnya adalah program insentif bagi guru, terutama untuk guru Pendidikan Agama Islam. Guru yang berhasil mendapatkan sertifikat tilawah atau hafalan Al-Qur'an dihargai dengan sistem penghitungan tertentu, di mana jumlah juz yang dihafal dikalikan dengan nilai tertentu dalam rupiah. Tambahan insentif ini diberikan bersamaan dengan gaji bulanan. (CL-KS-G)

Selain itu, kepala sekolah memberikan makna dan tujuan kepada tim melalui berbagai kebijakan, termasuk insentif dan sistem penilaian terpadu untuk guru. Penilaian kinerja guru di SMPN 1 Anjatan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, di mana setiap guru memiliki indikator kinerja utama (KPI) yang ditetapkan di awal tahun. Evaluasi dilakukan setiap semester oleh Kepala Sekolah. (CL-KS-G)

Kepala sekolah juga menggunakan simbol dan metafora saat menyampaikan motivasi kepada tim. Ketika mengusulkan ide baru, kepala sekolah sering kali menceritakan kisah kesuksesan para sahabat Rasulullah untuk menginspirasi guru. Guru-guru kemudian diberi tantangan untuk menyampaikan ide-ide mereka, sehingga program yang dihasilkan terkesan berasal dari pendekatan bottom-up. Program-program tersebut didukung oleh dana yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS). (CL-KS-G)

c. Dimensi Stimulasi Intelektual

Mendorong Ide Baru dan Inovasi: Kepala sekolah berperan aktif dalam mendorong munculnya ide-ide baru serta inovasi di kalangan timnya. Hal ini diwujudkan melalui apresiasi terhadap karya atau produk pendidikan yang dihasilkan oleh guru. Apresiasi ini kemudian dikonversikan dalam bentuk insentif tertentu sebagai penghargaan atas kontribusi mereka.

Strategi Pemecahan Masalah dan Positioning: Dengan senantiasa mengingatkan pentingnya posisi strategis sekolah di masyarakat, kepala sekolah memberikan bimbingan dalam mengatasi berbagai kendala. Kepala sekolah yang terkenal imajinatif dan tangguh ini berupaya memberikan keunggulan bagi SMPN 1 Anjatan dibandingkan sekolah lain. Kepala sekolah menekankan perlunya untuk tetap menjadi yang terdepan agar sekolah ini tetap unggul dan istimewa, mengingat sekolah lain mungkin akan meniru program-program unggulan yang telah diterapkan.

Lingkungan Belajar yang Mendukung: Kepala sekolah memastikan bahwa stafnya memiliki lingkungan belajar yang menyenangkan. Memberikan penghargaan kepada instruktur yang kreatif dan produktif merupakan salah satu inisiatif yang dilakukan. Program ini diresmikan dengan Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah, dan kini menjadi bagian dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Tantangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional: Kepala sekolah mengakui adanya tantangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di SMPN 1 Anjatan. Untuk menghadapi perkembangan lingkungan pendidikan yang pesat, kepala sekolah menekankan pentingnya pembelajaran dan pengembangan diri secara terus-menerus, seperti mengikuti pelatihan, sertifikasi, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Penilaian Kinerja untuk Pembelajaran Berkelanjutan: Kepala sekolah juga mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui evaluasi kinerja sebagai bentuk pengawasan lembaga terhadap guru. Evaluasi ini

mencakup aspek administratif, kehadiran, dan penilaian kinerja yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

d. Dimensi Pertimbangan Individual

Kepala sekolah menunjukkan keterampilan mendengarkan aktif dengan membuka ruang diskusi bagi guru untuk menceritakan permasalahan, baik yang terkait pekerjaan di sekolah maupun kehidupan pribadi di rumah. Sebagai contoh, seorang guru yang awalnya tidak berhasil menyelesaikan tugas tertentu dapat menyelesaikan tugas baru dengan baik setelah berdialog secara personal dengan kepala sekolah. (CL-G)

Kepala sekolah memberikan motivasi dan dukungan kepada setiap anggota timnya. Hal ini terlihat dari upayanya mendorong pengajar untuk melanjutkan pendidikan lebih lanjut. Kepala sekolah terus mendukung pertumbuhan guru bergelar magister yang hampir setara dengan guru bergelar sarjana. Selain itu, guru-guru didorong untuk menghasilkan karya akademik, baik dalam bentuk penelitian ilmiah maupun produk pembelajaran. (CL-KS-G)

Pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja setiap anggota tim menjadi prioritas kepala sekolah. Penilaian kompetensi guru dilakukan secara objektif dengan menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* (BSC). Kepala sekolah yang tegas dan berorientasi pada hasil mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota tim agar dapat memimpin mereka dengan baik. (CL-KS-G)

Kepala sekolah berusaha memahami potensi setiap guru dan mendorong mereka untuk berkembang sesuai bidangnya. Ia memastikan setiap guru tumbuh bersama dalam tim, baik guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, TIK, maupun lainnya. Misalnya, jika seorang guru Bahasa Inggris kurang inovatif dalam mengajar, kepala sekolah menetapkan target agar guru tersebut bisa menghasilkan siswa berprestasi dalam lomba *storytelling* atau menghasilkan karya lain yang bernilai. Kepala sekolah percaya bahwa kepercayaan dan tantangan dapat mendorong perkembangan individu sesuai minat dan kemampuan mereka. (CL-KS)

Kepala sekolah juga memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesionalnya. Kepala sekolah menyadari kesulitan yang dihadapi guru perempuan dalam menjalankan kewajibannya di rumah dan di sekolah karena ia adalah seorang ibu. Ia memberikan contoh dengan memenuhi jadwal yang telah ditetapkan, tetapi tetap fleksibel dalam menghadapi situasi darurat keluarga. (CL-KS-G)

Gaya kepemimpinan transformatif yang digunakan kepala sekolah dinilai selaras dengan budaya sekolah. Gaya ini memungkinkan perubahan positif dalam pengelolaan tim dan pengembangan institusi. (CL-KS-G)

Namun, kepala sekolah juga menghadapi tantangan, terutama dari guru-guru baru (*fresh graduate*) yang kurang berpengalaman, serta dari guru senior yang kesulitan mengikuti perkembangan siswa dan lingkungan terkini. (CL-KS-G)

e. Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepala sekolah di SMPN 1 Anjatan tercermin dari peningkatan prestasi siswa dan tingkat kepuasan guru. Guru-guru menyatakan bahwa prestasi siswa mengalami peningkatan setelah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, meskipun perubahan tersebut berlangsung secara bertahap. Kepala sekolah berpegang pada prinsip bahwa setiap tahun harus lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, kesuksesan tidak ditentukan dari pencapaian akademik, tapi terlebih lagi dari perbaikan akhlak, partisipasi aktif dalam proses pembelajaran, dan pembenahan lingkungan sekolah. (CL-KS-G)

Peningkatan kepuasan guru dan staf sekolah juga terlihat setelah gaya kepemimpinan transformasional diterapkan. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya guru yang mematuhi aturan serta menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. (CL-KS-G)

Inovasi dan perubahan positif yang dihasilkan dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional dilakukan melalui pendekatan pemetaan diri berdasarkan konsep Johari Window. Pendekatan ini memungkinkan

guru saling memberikan masukan positif yang berdampak pada peningkatan kualitas individu setiap guru. (CL-KS-G)

Salah satu inovasi unik yang telah dilaksanakan di SMPN 1 Anjatan adalah program “Bela Negara.” Program ini, yang bekerja sama dengan TNI, memberikan pengalaman berbeda kepada siswa melalui pendekatan pendidikan di luar sekolah dengan nuansa semi-militer. Selain itu, terdapat rencana untuk mengembangkan program serupa bagi guru-guru. (CL-KS-G)

Keterlibatan komunitas sekolah dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional juga sangat signifikan. Organisasi seperti Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG), Puskesmas, serta lembaga-lembaga lokal turut mendukung berbagai program sekolah. Komunikasi yang intens dengan seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan keterlibatan ini. (CL-KS-G)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi paling diharapkan dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah stimulasi intelektual, diikuti oleh idealisme pengaruh, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu. Menariknya, guru-guru juga mengemukakan adanya dimensi tambahan di luar dimensi yang ada, yaitu dimensi nilai-nilai internal berbasis sistem nilai, dimana nilai etis dan hukum menjadi dominan. (CL-KS-G)

f. Masalah

Pada dimensi idealisasi pengaruh dalam kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah SMPN 1 Anjatan, muncul persoalan terkait sensitivitas guru terhadap permasalahan yang ada. Kepala sekolah berpendapat bahwa guru-guru seharusnya memiliki semangat lebih dalam proses pembelajaran. Sebagai contoh, saat menghadapi masalah ketidaktertiban siswa dalam pengkondisian salat zuhur. Untuk mencari jawaban, kepala sekolah meminta instruktur melakukan percakapan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan kebijakan tidak hanya

dilakukan secara satu arah oleh kepala sekolah, tetapi melibatkan para guru. (CL-KS-G)

Pada aspek motivasi inspirasional, masalah yang diungkapkan oleh informan adalah terkait guru-guru baru lulus dan guru senior yang sudah lebih dari dua tahun mengajar. Guru-guru tersebut dianggap telah memahami pola kerja sehingga mampu memanfaatkan "celah" untuk melakukan pelanggaran yang tidak terdeteksi. (CL-KS-G)

Dalam aspek stimulasi intelektual, permasalahan yang ditemukan adalah rendahnya inisiatif untuk berbagi informasi di antara guru. Beberapa guru dengan jaringan luas cenderung aktif mencari dan mengikuti pelatihan yang relevan, sedangkan sebagian lainnya, meskipun sudah diberitahu mengenai pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, enggan untuk mengikuti. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat inisiatif di antara guru. (CL-KS-G)

Sedangkan pada aspek pertimbangan individual, informan menyampaikan bahwa tidak ditemukan permasalahan yang signifikan. Kepala sekolah dinilai mudah berkomunikasi dengan guru-guru. Jika ada hal yang perlu disampaikan, kepala sekolah biasanya langsung mengajak berbicara secara pribadi atau berdiskusi berdua. Selain itu, masukan kepada guru-guru biasanya diberikan setelah proses supervisi. (CL-KS-G)

g. Solusi

Untuk mengatasi permasalahan pada dimensi idealisasi pengaruh dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 1 Anjatan, solusi yang diterapkan adalah dengan menyampaikan ide-ide secara bertahap. Kepala sekolah tidak langsung mengungkapkan gagasannya secara eksplisit, melainkan memberikan stimulus berupa potongan-potongan kecil dalam rapat. Hal ini dilakukan agar ide tersebut dapat muncul dari inisiatif para guru sendiri. Pendekatan ini dianggap penting oleh kepala sekolah untuk menumbuhkan semangat dalam diri para guru. (CL-KS-G)

Dalam dimensi motivasi inspirasional, solusi yang disarankan adalah memahami perbedaan gaya belajar dan pola komunikasi setiap guru. Dengan

demikian, motivasi tidak hanya diberikan secara umum dalam rapat atau pertemuan, tetapi juga melalui pendekatan individual. Strategi ini memungkinkan setiap guru merasa lebih diperhatikan dan membangun kedekatan emosional dengan kepala sekolah. (CL-KS-G)

Untuk mengatasi tantangan pada dimensi stimulasi intelektual, kepala sekolah dianjurkan untuk mendorong inisiatif berbagi informasi dan melakukan pengecekan informasi di grup MGMP atau kelompok pelatihan yang pernah diikuti. Langkah ini bertujuan meningkatkan partisipasi aktif dan pengembangan intelektual dalam lingkungan kerja. (CL-KS-G)

Pada dimensi pertimbangan individual, solusi yang diusulkan adalah meningkatkan intensitas komunikasi personal dengan setiap anggota tim. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk memahami dengan lebih baik permasalahan pribadi yang dihadapi oleh para guru, sehingga hubungan kerja dapat berjalan lebih harmonis. (CL-KS-G)

C. Pembahasan

Setelah mengumpulkan data-data yang dipaparkan dalam temuan penelitian, peneliti melaksanakan pembahasan untuk menganalisis setiap dimensi, keberhasilan, tantangan, dan solusi terkait kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

Pembahasan disusun berdasarkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sehingga ketiga sekolah mendapatkan analisis mendalam pada setiap dimensi, yang memudahkan dalam mengidentifikasi perbedaan hasil.

1. Dimensi Idealisasi Pengaruh dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berfokus pada strategi dan praktik yang menciptakan perubahan positif serta transformasi di lingkungan sekolah. Model kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan aktivitas harian, tetapi juga berupaya menginspirasi, memandu, dan memberdayakan tim untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Hubungan antara kepemimpinan dan perencanaan menjadi kunci, sebagaimana Drucker (1996) menyatakan bahwa "merencanakan adalah menciptakan masa depan yang diinginkan, dan perencanaan merupakan tugas utama seorang pemimpin."

Berikut adalah pembahasan berdasarkan temuan penelitian mengenai dimensi idealisasi pengaruh di masing-masing sekolah:

a. SMPN 1 Kandanghaur

Kepala SMPN 1 Kandanghaur berhasil membangun kepercayaan tim melalui perencanaan yang tersosialisasi dengan baik. Perencanaan yang matang menjadi awal dari keberhasilan, sebagaimana Maxwell (2018) menyebutkan bahwa "perencanaan hari ini adalah investasi untuk kesuksesan masa depan."

Kepala sekolah menjadi teladan positif dengan visi "Menjadi Lembaga Pendidikan yang menghasilkan generasi sholeh, pembelajar, serta mampu memimpin." Pandangan ini selaras dengan Covey (2003), yang menyarankan untuk "memulai dengan akhir dalam pikiran dan tujuan yang jelas."

Selain itu, kepala sekolah menguatkan kebanggaan tim dengan terus mengingatkan misi lembaga. Misi pendidikan berfungsi sebagai panduan dalam perumusan strategi jangka panjang dan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan, sebagaimana dinyatakan oleh Davies (2004) bahwa misi menjadidasar untuk merumuskan strategi jangka Panjang dan merancang kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Keyakinan kepala sekolah terhadap kemampuan tim tercermin dalam visi, misi, dan tujuan pendidikan SMPN 1 Kandanghaur, yang meliputi integrasi antara ilmu duniawi dan ukhrawi, pembelajaran lintas disiplin, serta pembentukan akhlak mulia. Hal ini sejalan dengan Hart (1997), yang menekankan pentingnya kurikulum terpadu untuk menciptakan pengetahuan yang saling terhubung.

Kepala sekolah juga menekankan pentingnya etika dan moral dalam pengambilan keputusan, seperti yang diungkapkan oleh Schwartz (2010)

bahwa pemimpin transformasional harus mempertimbangkan aspek etis dalam setiap kebijakan.

Strategi yang dirumuskan bersama para guru melalui rapat kerja memberikan panduan jelas untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Davies (2004) menegaskan bahwa "strategi membentuk identitas lembaga dan menjadi panduan untuk kepemimpinan efektif."

Di SMPN 1 Kandanghaur, strategi utama untuk meningkatkan kinerja guru adalah melalui komunikasi dan supervisi. Strategi ini diimplementasikan dalam Kebijakan Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), yang mengarahkan sumber daya ke area strategis untuk mencapai tujuan pendidikan, sebagaimana diungkapkan oleh Gulson et al. (2015).

Tabel berikut memberikan gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru di SMPN 1 Kandanghaur pada dimensi pengaruh idealisasi:

Tabel 4.4
Dimensi Idealisasi Pengaruh dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Kandanghaur

No	Indikator Idealisasi Pengaruh	Ya/Tidak
1	Kepala SMPN 1 Kandanghaur berhasil membangun kepercayaan tim	Ya
2	Kepala Sekolah menjadi model perilaku positif untuk tim	Ya
3	Kepala Sekolah menumbuhkan kebanggaan tim	Ya
4	Kepala Sekolah yakin dengan kemampuan tim	Ya
5	Kepala Sekolah selalu menjaga etika dan moral	Ya

b. SMPN 1 Anjatan

Dalam kepemimpinannya yang berlangsung cukup lama, Kepala SMPN 1 Anjatan berhasil membangun kepercayaan tim. Hal ini terlihat dari proses penyusunan perencanaan yang dilakukan secara kolaboratif dengan tim. Perencanaan di SMPN 1 Anjatan telah sesuai jalur, dimulai dari visi sekolah yang sejalan dengan visi yayasan serta unit pendidikan lain di bawah naungan yayasan tersebut. Visi ini berfungsi sebagai panduan pengembangan program dan kurikulum, seperti yang dikatakan oleh Jiang (2017), "Visi memandu

pengembangan program dan kurikulum untuk menciptakan pengalaman belajar yang konsisten dengan tujuan pendidikan.”

Visi SMPN 1 Anjatan, yaitu “menjadi lembaga Islam percontohan berbasis dakwah yang berwawasan lingkungan dan berorientasi global,” menjadi acuan dalam merancang program dan kurikulum sekolah. Keunikan dari visi ini terletak pada penerapannya yang terperinci, mencakup aspek lembaga Islam percontohan, berbasis dakwah, berwawasan lingkungan, dan berorientasi global.

Sebagai turunan dari visi, SMPN 1 Anjatan juga merumuskan misi secara rinci, dengan fokus pada empat aspek utama: pendidikan Islam terpadu, pendidikan berkualitas, pengembangan karakter siswa yang saleh, cerdas, dan kreatif, serta berbudaya lingkungan. Tujuan pendidikan ini sejalan dengan apa yang dikatakan Sun Tzu bahwa “sebuah pertempuran harus direncanakan secara rinci dan dilaksanakan dengan cepat” (Giles, 2004).

Kepala sekolah berperan sebagai teladan positif bagi timnya. Strategi yang diadopsi untuk meningkatkan kinerja mengajar guru meliputi pendekatan peningkatan kompetensi guru sebagai sumber daya utama serta penerapan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari strategi ini, kepala sekolah memasukkan penghargaan bagi guru berprestasi ke dalam sistem remunerasi, sesuai dengan pandangan Thorn (2007) bahwa “strategi membantu dalam pengelolaan sumber daya dengan merinci alokasi dan penggunaannya secara efisien.”

Kepala sekolah juga berupaya membangun rasa bangga dan percaya diri dalam timnya dengan secara konsisten mengingatkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Strategi yang diterapkan untuk mewujudkan visi dan misi ini mencakup peningkatan kompetensi guru serta sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).

Kebijakan ini dimulai dengan penerapan pada guru pendidikan agama islam melalui program sertifikasi khusus untuk hafalan. Nilai hafalan guru dikonversi menjadi nominal tertentu yang memengaruhi gaji mereka. Sementara itu, bagi guru lain, penghargaan diberikan melalui konversi hasil karya atau produk pendidikan menjadi insentif. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan

Gulson dkk. (2015) bahwa “kebijakan pendidikan mengarahkan alokasi sumber daya ke area-area yang strategis untuk mencapai tujuan pendidikan.”

Sebagai institusi yang berbasis nilai-nilai Islami, kepala sekolah senantiasa menjaga etika dan moral dalam setiap tindakannya, sebagaimana teramati selama penelitian. Selain itu, SMPN 1 Anjatan memiliki tujuan tambahan untuk menjadi sekolah yang berwawasan lingkungan (adiwiyata).

Rangkuman dimensi idealisasi pengaruh dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
Dimensi Idealisasi Pengaruh dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Anjatan

No	Indikator Idealisasi Pengaruh	Ya/Tidak
1	Kepala SMPN 1 Kandanghaur berhasil membangun kepercayaan tim	Ya
2	Kepala Sekolah menjadi model perilaku positif untuk tim	Ya
3	Kepala Sekolah menumbuhkan kebanggaan tim	Ya
4	Kepala Sekolah yakin dengan kemampuan tim	Ya
5	Kepala Sekolah selalu menjaga etika dan moral	Ya

2 Dimensi Motivasi Inspirasional dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP

Salah satu aspek kepemimpinan transformasional adalah motivasi inspiratif, yang berpusat pada kapasitas kepala sekolah untuk menciptakan visi yang menarik dan menginspirasi guru untuk mencapai tujuan bersama.

1. SMPN 1 Kandanghaur

Kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur menunjukkan kemampuan motivasi inspirasional melalui beberapa langkah strategis:

1. Penyampaian Visi yang Memotivasi

Kepala sekolah bersama tim menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah, yang termuat dalam dokumen Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP). Visi ini berfungsi sebagai pedoman strategis, sebagaimana Davies (2004) menjelaskan bahwa misi adalah panduan konsisten untuk pengambilan keputusan sesuai nilai-nilai lembaga.

2. Supervisi Terjadwal dan Program Penghargaan

Program supervisi dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan tim. Salah satu hasilnya adalah penghargaan *Teacher of The Month*. Dana untuk program ini dimasukkan ke dalam RAPBS dan mendapat persetujuan dari yayasan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pandangan Lee (2020) bahwa penyusunan anggaran membantu memprioritaskan kegiatan yang berdampak besar pada tujuan pendidikan.

3. Penguatan Prosedur dan Sistem

Kepala sekolah menetapkan SK Kelompok Belajar Guru yang memungkinkan guru mengikuti musyawarah guru mata pelajaran kemudian berbagi hasilnya pada rekan kerja. Sistem peer teaching juga sedang dirancang untuk memberikan makna lebih dalam pada kolaborasi guru, sebagaimana Fischer dkk. (2007) menekankan bahwa prosedur menciptakan kepastian hukum dan membantu lembaga pendidikan tetap berada dalam koridor hukum.

4. Penggunaan Simbol dan Metafora

Berdasarkan wawancara kelompok (FGI), kepala sekolah sering menggunakan perumpamaan untuk menyampaikan kebijakan, menciptakan suasana positif, dan memperkuat komunikasi. Guru dan staf mengapresiasi program *Teacher of The Month* sebagai salah satu bentuk penghargaan dan motivasi setelah proses supervisi.

5. Implementasi Kebijakan yang Berdampak

Kebijakan supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja mengajar guru tetapi juga berdampak pada sistem remunerasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Banta (2014) bahwa strategi evaluasi program pendidikan harus mengukur efektivitas program secara keseluruhan.

6. Interaksi Intensif Guru dan Siswa

Program-program yang dijalankan menuntut guru untuk berinteraksi lebih intensif dengan siswa. Sejalan dengan ide Shor (1992) bahwa program

pendidikan yang baik memberdayakan peserta didik dengan melibatkan mereka secara aktif dalam proses pembelajaran.

Dimensi motivasi inspirasional pada kepemimpinan kepala SMPN 1 Kandanghaur mencakup komunikasi yang kuat, supervisi terencana, penguatan kolaborasi guru, hingga penghargaan berbasis kinerja yang terintegrasi dalam kebijakan sekolah. Strategi ini berhasil menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan inovatif. Dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.6
Dimensi Motivasi Inspirasional dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Kandanghaur

No	Motivasi Inspirasional	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah menyampaikan visi yang memotivasi tim	Ya
2	Kepala Sekolah menumbuhkan rasa mampu dan percaya diri tim	Ya
3	Kepala Sekolah menghadirkan antusias dan optimisme pada tim	Ya
4	Kepala Sekolah memberikan makna dan tujuan pada tim	Ya
5	Kepala Sekolah menggunakan metafora dan simbol saat memotivasi tim	Ya

2 SMPN 1 Anjatan

Gaya kepemimpinan transformasional ditandai oleh serangkaian karakteristik yang menunjukkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif di antara anggota organisasi. Banyaknya guru yang bersedia berbagi cerita tentang pekerjaan, kehidupan pribadi, dan keluarga mereka menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil menyampaikan visi yang memotivasi tim. SMPN 1 Anjatan memiliki visi, misi, dan tujuan pembelajaran, yang selalu diingatkan kepada semua tim dalam berbagai kesempatan.

Bass (2006) menyatakan bahwa "umpan balik yang diberikan dengan empati dapat merangsang pertumbuhan dan pembelajaran pribadi." Untuk meningkatkan motivasi guru dalam mengembangkan kompetensinya, sekolah menerapkan strategi reward and punishment. Bahkan, reward tersebut dimasukkan dalam sistem remunerasi yang diterima oleh guru. Hal ini berkontribusi dalam menumbuhkan rasa mampu dan percaya diri dalam tim.

Selain itu, untuk lebih menumbuhkan rasa percaya diri, sekolah menyelenggarakan program Belanegara bagi guru, meskipun program ini masih dalam tahap perencanaan saat wawancara dilakukan.

Kepala sekolah memunculkan antusiasme dan optimisme dalam tim. Hal ini ditunjukkan dengan adanya program insentif untuk guru Pendidikan agama islam yang telah tersertifikasi secara internal. Program ini dibiayai dan dimasukkan dalam RAPBS. Penilaian guru di SMPN 1 Anjatan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, di mana setiap guru memiliki KPI yang ditetapkan pada awal tahun dan dievaluasi setiap semester oleh Bidang kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Khan & Hildreth (2002) bahwa "lembaga pendidikan merencanakan dan mengendalikan pengeluaran, memastikan keteraturan dan keberlanjutan dalam kegiatan operasional."

Kepala sekolah memberikan makna dan tujuan pada tim. Program yang telah diluncurkan untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, seperti pemberian insentif untuk guru Pendidikan agama islam, diikuti dengan sistem penilaian guru yang terintegrasi. Program ini membuat guru merasa tertantang untuk mengoptimalkan kemampuan dan sumber daya mereka agar dapat memperoleh insentif tersebut. Sejalan dengan pemikiran Varghese (2000) mengenai program pendidikan yang mencakup manajemen dan pengembangan sumber daya untuk mendukung kegiatan pembelajaran juga relevan dalam konteks ini. Anggaran untuk program ini bersumber dari RAPBS yang disusun setiap tahun bersama antara sekolah dan yayasan, yang kemudian disetujui oleh yayasan pada akhir bulan untuk operasional bulan berikutnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Khan & Hildreth (2002) bahwa "anggaran membantu lembaga pendidikan merencanakan dan mengendalikan pengeluaran, memastikan keteraturan dan keberlanjutan dalam kegiatan operasional."

Dari uraian di atas, dimensi motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional kepala SMPN 1 Anjatan untuk meningkatkan kompetensi guru dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Dimensi Motivasi Inspirasional dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Anjatan

No	Motivasi Inspirasional	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah menyampaikan visi yang memotivasi tim	Ya
2	Kepala Sekolah menumbuhkan rasa mampu dan percaya diri tim	Ya
3	Kepala Sekolah menghadirkan antusias dan optimisme pada tim	Ya
4	Kepala Sekolah memberikan makna dan tujuan pada tim	Ya
5	Kepala Sekolah menggunakan metafora dan simbol saat memotivasi tim	Ya

3 Dimensi Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP

1. SMPN 1 Kandanghaur

Kepala SMPN 1 Kandanghaur menerapkan prinsip mendorong timnya untuk menghasilkan inovasi melalui komunikasi dan supervisi. Supervisi menghasilkan data kinerja guru yang digunakan untuk menentukan "*Teacher of The Month*" yang berhak mendapatkan penghargaan. Sejalan dengan yang disampaikan Bass & Riggio (2006) bahwa “memberikan kebebasan berpikir kreatif kepada anggota tim merupakan kunci bagi pemimpin transformasional untuk mendorong ide-ide baru”.

Salah satu contohnya saat menghadapi kendala pembiayaan program, kepala sekolah melibatkan tim untuk mencari solusi bersama. Hasil supervisi ini turut berdampak pada penghargaan material kepada guru. Hal ini sejalan dengan pemikiran Bass & Riggio (2006), “memberdayakan tim untuk menjadi pemecah masalah mandiri dan memaksimalkan potensi mereka dalam menghadapi tantangan”.

Meski tidak disebutkan secara eksplisit dalam SOP, pendekatan peer teaching telah menjadi standar praktik di SMPN 1 Kandanghaur dalam upaya meningkatkan kompetensi guru dan menumbuhkan budaya belajar. Senge (2006) menyatakan bahwa “pemimpin transformasional menciptakan budaya pembelajaran yang dihargai dan diintegrasikan ke dalam organisasi.” Hal ini sejalan dengan penegasannya.

Kepala sekolah SMPN 1 Kandanghaur berhasil menantang asumsi bahwa kepala sekolah baru akan menghadapi kesulitan adaptasi. Ia membuktikan bahwa dengan pendekatan yang baik, kepemimpinannya dapat diterima dan dijalankan dengan efektif meski masih dalam masa awal jabatan. Hal ini sejalan dengan Dinh et al. (2013) menekankan bahwa “fokus yang berlebihan pada karisma dapat mengabaikan aspek-aspek kritis lainnya dalam kepemimpinan transformasional”.

Kepala sekolah mendukung pembelajaran berkelanjutan dengan mengeluarkan SK mengenai Kelompok Belajar Guru antar rumpun pelajaran dan menerapkan Sistem Penilaian Kinerja Guru (SPKG) yang dilaksanakan secara rutin bulanan, semesteran, dan tahunan. Supervisi minimal dilakukan dua kali setahun, sementara evaluasi menyeluruh dilakukan satu kali setahun. Penilaian mencakup aspek seperti persiapan pembelajaran (RPP), penyampaian materi di kelas, serta evaluasi pembelajaran. Sejalan dengan pendapat Whatley (1999), “pemimpin transformasional menciptakan struktur yang mendukung pembelajaran berkelanjutan”.

Di SMPN 1 Kandanghaur, evaluasi kinerja melibatkan tiga level, yakni umpan balik antar guru, penilaian kepala sekolah, dan penilaian yayasan. Hal ini sejalan dengan Davies (2019), yang menyebutkan bahwa “evaluasi kinerja memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan untuk membantu pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif.”

Keseluruhan implementasi dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala SMPN 1 Kandanghaur terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.8
Dimensi Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Kandanghaur

No	Dimensi Stimulasi Intelektual	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah mendorong ide baru dan inovasi timnya	Ya
2	Kepala Sekolah mendorong pemecahan masalah yang dihadapi timnya	Ya
3	Kepala Sekolah membangun lingkungan pembelajaran bagi timnya	Ya
4	Kepala Sekolah menantang asumsi	Ya
5	Kepala Sekolah mendorong pembelajaran berkelanjutan	Ya

2 SMN 1 Anjatan

SMPN 1 Anjatan menerapkan pendekatan inovatif dalam menghasilkan karya atau produk pendidikan dari setiap guru diapresiasi melalui pemberian penghargaan yang dapat dikonversi menjadi insentif tertentu. Hal ini menjadi bukti bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam mendorong timnya untuk menciptakan inovasi. Hal ini sejalan dengan Bass dan Riggio (2006), seorang pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, di mana setiap individu merasa terdorong untuk memberikan ide-ide baru.

Kepala sekolah SMPN 1 Anjatan telah mengaplikasikan prinsip ini dengan selalu mengingatkan posisi sekolah dalam masyarakat serta memfasilitasi penyelesaian masalah secara efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat Bass dan Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional memandang konflik sebagai dinamika alami dalam tim dan mendorong penyelesaian masalah melalui dialog konstruktif.

Pemberian penghargaan kepada guru-guru yang produktif serta inovatif telah diresmikan melalui surat keputusan kepala sekolah dan diintegrasikan ke dalam anggaran sekolah (RAPBS). Langkah ini menunjukkan komitmen kepala sekolah dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan, sebagaimana dinyatakan oleh Avolio dan Bass (2004), bahwa pemimpin transformasional menciptakan budaya yang memandang kesalahan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.

Kepala sekolah juga menghadirkan tantangan dalam implementasi kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan wawasan yang lebih kritis dan kontekstual terkait teori kepemimpinan tersebut. Proses evaluasi kinerja guru di SMPN 1 Anjatan dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Sistem ini mengharuskan setiap guru dan tenaga kependidikan memiliki indikator kinerja utama (KPI) yang menjadi dasar penilaian kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian kinerja guru meliputi aspek administratif, kehadiran, hingga daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang dilakukan setiap tahun. Sesuai dengan pendapat Kotter dan Cohen (2012), pemimpin transformasional mengakui dan merayakan inovasi dengan menciptakan budaya yang menghargai kontribusi individu serta menumbuhkan rasa bangga dan pencapaian.

Dengan pendekatan ini, kepala SMPN 1 Anjatan telah menerapkan dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi guru, sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.9
Dimensi Stimulasi Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Anjatan

No	Dimensi Stimulasi Intelektual	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah mendorong ide baru dan inovasi timnya	Ya
2	Kepala Sekolah mendorong pemecahan masalah yang dihadapi timnya	Ya
3	Kepala Sekolah membangun lingkungan pembelajaran bagi timnya	Ya
4	Kepala Sekolah menantang asumsi	Ya
5	Kepala Sekolah mendorong pembelajaran berkelanjutan	Ya

4. Dimensi Pertimbangan Individual dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP

1. SMPN 1 Kandanghaur

1. Kondisi Objektif

Ketidakpuasan guru terhadap kebijakan mantan kepala sekolah menjadi salah satu unsur yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan transformasional di SMPN 1 Kandanghaur. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kepala sekolah dan karyawan harus memiliki ikatan interpersonal yang baik. Sharma (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah tentang menjadi orang yang memegang kendali, melainkan tentang menjaga orang-orang yang berada di bawah tanggung jawabnya. Kepala sekolah saat ini menghadapi kendala awal ketika para guru dan staf pendidikan menyatakan ketidakpuasannya

terhadap kepemimpinan sebelumnya. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional.

2. Karakteristik Kepemimpinan

Kepala sekolah dikenal sebagai pendengar aktif, sebuah elemen penting dalam kepemimpinan transformasional. Mendengarkan aktif menciptakan lingkungan yang menghargai masukan tim, memfasilitasi pertumbuhan individu, dan mendorong inovasi (Judge dkk., 2008). Selain itu, kepala sekolah memberikan dorongan dan dukungan yang inklusif, tanpa memaksakan kehendak saat tim belum siap.

Gaya kepemimpinan kepala SMPN 1 Kandanghaur yang tegas namun inklusif, dengan penghargaan terhadap prestasi anggota tim sebagai bentuk motivasi melalui penguatan positif. Pemimpin visioner, menurut Nerthhouse (2018), menginspirasi dengan menyampaikan visi yang jelas dan menunjukkan komitmen kuat terhadap realisasinya.

3. Pemahaman Anggota Tim

Kepala sekolah berusaha memahami kekuatan dan kelemahan setiap anggota tim. Selain itu, kepala sekolah mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, termasuk peran guru sebagai pendidik, pendakwah, anggota keluarga, dan masyarakat. Sejalan dengan Bahatti (2012) bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung untuk mengembangkan kelebihan dan mengatasi kekurangan tim.

4. Tantangan

Tantangan utama meliputi menyamakan persepsi guru terhadap perubahan kurikulum dan peningkatan budaya sekolah. Kepala sekolah juga menghadapi hambatan resistensi terhadap perubahan, yang menurut Picciano dan Spring (2011), membutuhkan kemampuan untuk menavigasi kebijakan yang dinamis dan menyelaraskan inisiatif transformasional dengan regulasi yang berkembang.

Dimensi pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional di SMPN 1 Kandanghaur tercermin dalam pendekatan yang

inklusif, mendukung, dan berfokus pada pengembangan individu serta tim, dengan visi yang jelas untuk meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan, dapat diringkas dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Dimensi Pertimbangan Individual dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Kandanghaur

No	Dimensi Peetimbangan Individual	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah seorang pendengar aktif untuk setiap anggota timnya.	Ya
2	Kepala Sekolah memberikan dukungan dan dorongan untuk setiap timnya.	Ya
3	Kepala Sekolah mengakui dan menghargai prestasi setiap anggota timnya.	Ya
4	Kepala Sekolah memahami kelebihan dan kelemahan setiap anggota timnya.	Ya
5	Kepala Sekolah mendorong keseimbangan antara kerja-hidup dalam tim.	Ya

2. SMPN 1 Anjatan

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, mendengarkan aktif mencerminkan perhatian pemimpin terhadap pandangan dan gagasan timnya. Hal ini tidak hanya mempererat hubungan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan kreativitas. Sikap kepala sekolah yang terbuka terhadap curahan hati para guru, baik terkait masalah di sekolah maupun di rumah, menunjukkan bahwa beliau adalah seorang pendengar aktif bagi seluruh anggota timnya. Hal ini mendukung pandangan Judge dkk. (2008) yang menyatakan bahwa kemampuan mendengarkan secara aktif berperan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang kokoh.

Kepala sekolah juga memberikan dorongan serta dukungan kepada setiap anggota timnya. Ini terlihat dari upaya beliau mendorong guru yang berpendidikan S1 untuk melanjutkan studi ke jenjang S2, sebagaimana komposisi guru lulusan S2 di sekolah tersebut cukup signifikan. Beliau mengakui dan menghargai pencapaian setiap anggota tim melalui evaluasi yang objektif. Sistem penilaian kompetensi guru di SMP N 1 Anjatan menggunakan metode *Balanced Score Card* (BSC). Dengan pendekatan ini,

setiap guru dan tenaga kependidikan memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) yang harus dipenuhi.

Kepala sekolah yang memiliki karakter tegas, visioner, serta termotivasi untuk menghasilkan karya, mampu mengenali kelebihan dan kelemahan setiap anggota timnya. Beliau juga mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam tim, suatu hal yang sangat diapresiasi, mengingat beliau juga seorang ibu yang harus mengurus anak-anak di rumah.

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sangat relevan oleh kepala sekolah dalam mengelola SMPN 1 Anjatan. Namun, tantangan tetap ada, seperti menghadapi guru-guru yang baru lulus (*fresh graduate*) serta guru senior yang kurang mampu mengikuti perkembangan kebutuhan siswa dan lingkungan. Integritas kepala sekolah menjadi landasan kepercayaan di antara anggota sekolah, yang merupakan elemen utama dalam kepemimpinan transformasional. Sebagaimana Bradberry dan Greaves (2012) menyatakan,

“Transformational leaders inspire and motivate others to achieve exceptional results. Their ability to encourage and uplift individuals and teams is a driving force for positive change” (pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil luar biasa. Kemampuan mereka untuk mendorong dan mengangkat semangat individu serta tim merupakan kekuatan pendorong perubahan positif).

Secara objektif, fasilitas di SMPN 1 Anjatan masih tergolong sederhana. Meskipun demikian, tingkat pendidikan guru dengan kualifikasi S2 cukup tinggi, dan budaya sekolah mendukung penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

Tekanan untuk mencapai target evaluasi tertentu dapat menjadi hambatan bagi penerapan perubahan berkelanjutan. Sebagaimana Sergiovanni (2011) mencatat bahwa:

“Performance evaluation pressures can create challenges for school leaders. It is essential to balance the need for accountability with the long-term goals of transformational leadership” (tekanan evaluasi kinerja dapat menciptakan tantangan bagi pemimpin sekolah. Penting untuk menyeimbangkan kebutuhan akuntabilitas dengan tujuan jangka

panjang dari kepemimpinan transformasional). Selain tantangan internal, kepala sekolah juga merasa perlu terus belajar untuk meningkatkan kompetensinya.

Sebagai kepala sekolah memahami pentingnya keseimbangan peran guru sebagai pendidik, suami/istri, dan anggota masyarakat. Hal ini sejalan dengan Alston dan Gorton (2011) menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang memahami budaya sekolah dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk memenuhi kebutuhan budaya tersebut. Dengan demikian, budaya sekolah sangat berperan dalam membentuk gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Tabel berikut merangkum dimensi kepemimpinan transformasional pada dimensi pertimbangan individu yang digunakan kepala sekolah di SMPN 1 Anjatan:

Tabel 4.11
Dimensi Pertimbangan Individual dalam Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Anjatan

No	Dimensi Peetimbangan Individual	Ya/Tidak
1	Kepala Sekolah seorang pendengar aktif untuk setiap anggota timnya.	Ya
2	Kepala Sekolah memberikan dukungan dan dorongan untuk setiap timnya.	Ya
3	Kepala Sekolah mengakui dan menghargai prestasi setiap anggota timnya.	Ya
4	Kepala Sekolah memahami kelebihan dan kelemahan setiap anggota timnya.	Ya
5	Kepala Sekolah mendorong keseimbangan antara kerja-hidup dalam tim.	Ya

5. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SMP

Kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah indikator keberhasilan yang membantu mengevaluasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja sekolah. Beberapa indikator tersebut mencakup peningkatan prestasi siswa, kepuasan guru dan tenaga kependidikan, inovasi, serta keterlibatan komunitas sekolah.

1. SMPN 1 Kandanghaur

1. Peningkatan Prestasi Siswa

Dengan mendorong rasa ingin tahu, kreativitas, dan rasa tanggung jawab belajar, kepemimpinan transformasional di SMPN 1 Kandanghaur berhasil membangun suasana yang menginspirasi siswa untuk belajar. Sebagaimana yang di sampaikan Bolkan dan Goodboy (2003), pemimpin transformasional menginspirasi siswa untuk terlibat dalam pembelajaran melalui peningkatan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja akademik.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti meningkatkan prestasi siswa, khususnya dalam bidang kepramukaan. Prestasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mendorong budaya belajar yang mendukung dan motivasi yang tinggi, seperti dijelaskan oleh Glickman (2002), bahwa pemimpin transformasional menciptakan budaya keunggulan, menetapkan ekspektasi tinggi, dan memberikan dukungan agar siswa mencapai potensi terbaiknya.

2. Kepuasan Guru dan Karyawan

Kepemimpinan transformasional di sekolah ini berhasil meningkatkan kepuasan guru dan tenaga kependidikan. Dukungan terhadap pengembangan profesional melalui pelatihan, penghargaan, dan sumber daya yang memadai menjadi faktor kunci, sebagaimana Tichy (1990) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional memprioritaskan pertumbuhan profesional stafnya dengan menyediakan kesempatan pembelajaran berkelanjutan.

3. Inovasi dan Perubahan Positif

Kepemimpinan transformasional juga mendorong inovasi dan perubahan yang signifikan. Program unggulan seperti kepramukaan dirancang untuk menjadi nilai tambah lulusan ketika melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Komives dan Wagner (2012) menegaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim yang

mendorong inovasi, memotivasi individu untuk terus berkembang, dan menciptakan lingkungan belajar yang progresif.

4. Keterlibatan Komunitas Sekolah

Dukungan komunitas menjadi fondasi penting dalam implementasi strategi kepemimpinan transformasional. Aktivitas bersama seperti kerja sama dengan komite sekolah, dinas pendidikan, puskesmas, dan lingkungan sekitar memperlihatkan keterlibatan aktif komunitas dalam mendukung program sekolah. Shields (2018) menyatakan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan komunitas dapat menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pembahasan ini, keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur dapat disimpulkan sebagai keberhasilan dalam meningkatkan motivasi siswa, kepuasan guru, penerapan inovasi, serta sinergi dengan komunitas sekolah. Semua indikator tersebut berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah ini dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Rangkuman Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Kandanghaur

No	Indikator Keberhasilan	Hasil Penelitian
1	Prestasi Siswa	Meningkat
2	Kepuasan Guru dan Karyawan	Puas
3	Inovasi dan Perubahan Positif	Pramuka sebagai unggulan dan jalur prestasi
4	Keterlibatan Komunitas Sekolah	Terlibat aktif

2. SMPN 1 Anjatan

Penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada terciptanya lingkungan pendidikan yang dinamis, inspiratif, dan mendukung perkembangan siswa. Kesuksesan kepala sekolah di SMPN 1 Anjatan terlihat dari meningkatnya

prestasi siswa, terutama dalam pembelajaran pendidikan agama islam. Sebagaimana dikemukakan oleh Burn (1978):

"Effective leaders help others to understand the necessity of change and to accept a common vision of the desired outcome"

(Pemimpin yang efektif membantu orang lain memahami pentingnya perubahan dan menerima visi bersama tentang hasil yang diinginkan).

Sebagai pemimpin transformasional, kepala sekolah harus mampu menyampaikan visi pendidikan yang menginspirasi serta memotivasi seluruh staf dan siswa. Guru yang merasakan dampak kepemimpinan transformasional cenderung lebih termotivasi dan terinspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 1 Anjatan juga ditandai dengan meningkatnya kepuasan kerja para guru. Hal ini sejalan dengan pandangan Kouzes dan Posner (2010):

"Transformational leaders encourage and inspire others around them to accomplish beyond their own expectations. Teachers who experience this form of leadership are more likely to feel motivated and inspired in their roles."

(Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai sesuatu yang melampaui ekspektasi mereka sendiri. Guru yang mengalami kepemimpinan ini cenderung merasa termotivasi dan terinspirasi dalam peran mereka).

Pendekatan inovatif yang diterapkan melibatkan konsep Johari Window, sebuah model psikologi untuk meningkatkan komunikasi dan pemahaman diri. Model ini mengidentifikasi empat kuadran berdasarkan kesadaran diri dan persepsi orang lain terhadap individu. Langkah penerapannya meliputi:

1. Identifikasi Pemahaman Diri Sendiri
2. Berbagi Diri dengan Orang Lain
3. Menerima dan Membuka Diri pada Umpan Balik
4. Pembelajaran dari Pengalaman
5. Mengidentifikasi Area "Tersembunyi" dan "Buta"
6. Fokus pada Pengembangan Hubungan dan Keterbukaan

Salah satu inovasi unggulan kepala sekolah adalah Program Bela Negara untuk siswa, yang direncanakan juga untuk guru. Program ini bertujuan mendukung visi, misi, dan tujuan pendidikan SMPN 1 Anjatan, yakni mencetak siswa yang saleh, cerdas, kreatif, dan bermanfaat bagi masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan Kotter dan Cohen (2012):

"Transformational leaders focus on positive change. They guide the organization toward a shared vision, fostering a commitment to continuous improvement and positive outcomes."

(Pemimpin transformasional fokus pada perubahan positif. Mereka memandu organisasi menuju visi bersama, memupuk komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan dan hasil positif).

Kepala sekolah juga melibatkan komunitas sekolah seperti Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG), puskesmas, serta lembaga sekitar sekolah dalam implementasi kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan pandangan dengan pandangan Senge (2006):

"Transformational leaders engage the school community in developing a shared vision. This shared vision provides a common direction and purpose, serving as a catalyst for innovation and positive change".

(Pemimpin transformasional melibatkan komunitas sekolah dalam mengembangkan visi bersama, memberikan arah dan tujuan yang menjadi katalis untuk inovasi dan perubahan positif).

Tabel berikut merangkum seberapa baik konsep kepemimpinan transformasional SMPN 1 Anjatan dalam meningkatkan kompetensi guru, sebagaimana dijelaskan di atas:

Tabel 4.13
Rangkuman Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional
Kepala SMPN 1 Anjatan

No	Indikator Keberhasilan	Hasil Penelitian
1	Prestasi Siswa	Meningkat
2	Kepuasan Guru dan Karyawan	Puas
3	Inovasi dan Perubahan Positif	Pramuka sebagai unggulan dan jalur prestasi
4	Keterlibatan Komunitas Sekolah	Terlibat aktif

Pada pembahasan mengenai keberhasilan kepemimpinan transformasional ini, akan disajikan hasil observasi terhadap gaya kepemimpinan masing-masing kepala sekolah, yang dinilai oleh tim terdiri atas wakil kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan di sekolah mereka. Observasi ini dilakukan menggunakan instrumen penilaian kepemimpinan yang dikenal sebagai *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yaitu alat ukur untuk mengevaluasi tingkat kepemimpinan transformasional beserta faktor-faktor terkait lainnya.

6. **Masalah-Masalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru SMP**

Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, kepala sekolah dapat menghadapi berbagai tantangan saat menerapkan kepemimpinan transformasional di setiap dimensinya. Menurut Bass dan Riggio (2006), beberapa masalah yang mungkin timbul meliputi:

1. Dimensi Idealisasi Pengaruh: Tantangan meliputi resistensi terhadap perubahan, ketidakpastian, keterbatasan sumber daya, kurangnya dukungan dari stakeholder, inkonsistensi dalam komunikasi, ketidakmampuan membangun kemitraan yang solid, serta kegagalan menciptakan budaya inovasi.
2. Dimensi Motivasi Inspiratif: Kepala sekolah dapat mengalami kendala dalam menginspirasi seluruh staf, menyampaikan visi dengan jelas, menangani perubahan yang cepat, mengelola ketidakpastian, serta memberikan umpan balik positif dan dukungan personal secara konsisten.
3. Dimensi Stimulasi Intelektual: Kesulitan dapat muncul dalam menumbuhkan budaya pembelajaran yang aktif, mendorong kreativitas, mengeksplorasi alternatif solusi, memfasilitasi pengembangan profesional, dan mendorong pemikiran kritis.
4. Dimensi Pertimbangan Individual: Tantangan meliputi kesulitan memahami kebutuhan individu, memberikan perhatian yang setara,

mengelola konflik interpersonal, menciptakan lingkungan inklusif, dan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi staf.

1. Studi Kasus di SMPN 1 Kandanghaur

Kepala SMPN 1 Kandanghaur dilaporkan berhasil menerapkan gaya kepemimpinannya, yang tercermin dari skor tinggi pada kuisioner MLO. Namun, beberapa tantangan tetap muncul, khususnya dalam dimensi idealisasi pengaruh, yakni kepala sekolah merasa belum mampu menjadi teladan optimal bagi timnya.

Hal ini sejalan dengan Odden (2011) menekankan pentingnya solusi kreatif dan alokasi sumber daya strategis untuk mengatasi keterbatasan dalam menerapkan inisiatif transformatif. Meski begitu, penilaian dari tim menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah sudah berada pada tingkat yang baik.

Dalam dimensi motivasi inspiratif, tantangan utama adalah kesulitan guru dan staf beradaptasi dengan perubahan cepat di dunia pendidikan. Sebagaimana Kotter (2012) menyatakan bahwa pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang inspiratif untuk mendorong staf beradaptasi, belajar, dan berkembang secara berkelanjutan.

Pada dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, kepala sekolah SMPN 1 Kandanghaur merasa relatif tidak menghadapi masalah signifikan. Namun, memahami kebutuhan dan harapan setiap individu tetap menjadi tugas yang menuntut perhatian khusus dan komunikasi efektif.

Nilai-Nilai Internal Kepemimpinan Transformasional

Di SMPN 1 Kandanghaur, nilai-nilai yang mendukung kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Nilai Teologis: Tercermin dalam keimanan, ibadah, dan akhlak islami.
2. Nilai Etis Hukum: Melibatkan sikap jujur, tanggung jawab dan toleransi.

3. Nilai Logis-Rasional: Berfokus pada logika, kejelasan dan ketepatan.
4. Nilai Estetik: Ditandai oleh kebersihan, keindahan, dan harmoni.
5. Nilai Teleologik: Menekankan kebermanfaatan, efisiensi dan inovasi.
6. Nilai Fisik-Fisiologis: Berkaitan dengan aspek fungsional, perubahan, dan sebab-akibat.

Melalui pendekatan nilai-nilai ini, kepala sekolah dapat memperkuat perannya sebagai pemimpin transformasional yang mampu mengatasi tantangan sekaligus memaksimalkan potensi tim dan institusinya.

2. Studi Kasus di SMPN 1 Anjatan

Pemimpin harus mampu mengatasi permasalahan melalui komunikasi yang transparan dan perencanaan strategis. Dalam konteks SMPN 1 Anjatan, kepala sekolah menghadapi tantangan pada dimensi idealisasi pengaruh dalam kepemimpinan transformasional, khususnya sensitivitas guru terhadap isu-isu yang muncul. Sebagaimana yang disampaikan Fullan (2020) bahwa ketidakpastian dan kekhawatiran terhadap perubahan dapat menghambat penerapan pengaruh yang ideal.

Inspirasi sering kali memiliki kaitan erat dengan hubungan personal. Kepala sekolah sering kali menghadapi kesulitan memberikan dukungan personal yang dapat memotivasi setiap individu di sekolah. Pada dimensi motivasi inspirasional, kepala sekolah SMPN 1 Anjatan menghadapi tantangan yang berkaitan dengan keberagaman pengalaman kerja guru, yakni guru senior yang merasa sudah memahami banyak hal dan cenderung menyesuaikan aturan untuk kepentingan mereka, serta guru baru yang menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya sekolah. Cameron (2012) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang positif sangat mendukung terciptanya inspirasi. Pemimpin perlu membangun budaya positif yang didasarkan pada kepercayaan, kolaborasi, dan tujuan bersama.

Kurangnya inisiatif dalam pengembangan profesional menjadi hambatan pada dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah SMPN 1 Anjatan diharapkan mampu mendorong upaya pengembangan profesional yang memacu pertumbuhan intelektual guru, tetapi terbatasnya inisiatif berbagi pengetahuan antar guru menjadi tantangan tersendiri. Murray (2015) menegaskan pentingnya mendukung pengembangan profesional melalui penyediaan sumber daya, peluang pembelajaran, serta penumbuhan budaya pertumbuhan dan perbaikan berkelanjutan.

Meskipun menciptakan lingkungan inklusif yang menghormati perbedaan individu sering kali menjadi tantangan, kepala sekolah SMPN 1 Anjatan melaporkan tidak ada masalah signifikan pada dimensi pertimbangan individu. Kepala sekolah mampu berkomunikasi secara efektif dengan timnya, sehingga berhasil mengakomodasi gaya dan preferensi kerja yang beragam untuk memaksimalkan kontribusi setiap individu.

Penelitian yang dilakukan di SMPN 1 Anjatan terhadap dimensi nilai internal dalam kepemimpinan transformasional mengungkapkan nilai-nilai yang dipandang penting untuk dijunjung tinggi oleh kepala sekolah. Nilai-nilai tersebut adalah:

1. Nilai teleologik, seperti berguna, berkembang, disiplin, produktif, inovatif, dan akuntabel.
2. Nilai etis-hukum, meliputi sikap hormat, rendah hati, jujur, bertanggung jawab, sabar, memaafkan, dan toleransi.
3. Nilai teologis, seperti ketauhidan, doa, ikhlas, istiqomah, dan jihad fi sabilillah.
4. Nilai logis-rasional, yang mencakup logika, kejelasan, identitas, dan proses yang sesuai.
5. Nilai estetik, seperti kebersihan, keindahan, keharmonisan, dan cinta kasih.

6. Nilai fisik-fisiologis, mencakup unsur fungsional, kekuatan, perubahan, dan sebab-akibat.
7. Nilai-nilai ini menjadi panduan utama dalam mendukung kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMPN 1 Anjatan.

Berikut ini secara ringkas gambaran permasalahan yang dihadapi kedua kepala sekolah yang diteliti dalam upaya menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi guru di masing-masing sekolah:

Tabel 4.14
Permasalahan Kepemimpinan Transformasional di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu

No	DIMENASI	SMPN 1 KANDANGHAUR	SMPN 1 ANJATAN
1	Idealisasi Pengaruh	Keteladanan	Kurang sensitive terhadap masalah
2	Motivasi Inspirasional	Motivasi adaptasi guru dengan perubahan	Adaptasi guru yang baru lulus
3	Stimulasi Intelektual	Minat belajar guru	Kurang inisiatif dalam <i>sharing</i>
4	Pertimbangan Individu	Memahami kondisi semua SDM	Tidak ada masalah
5	Nilai Internal	Harapan pemimpin bernilai teologis	Berharap pemimpin bernilai etis-hukum

7. Solusi terhadap Masalah Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SMP

Secara umum, untuk mengatasi tantangan yang muncul dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada dimensi pengaruh idealisasi, beberapa solusi yang dapat diterapkan meliputi pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif, penerapan sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil, pelatihan dalam keterampilan penyelesaian konflik, pembentukan budaya inklusif serta penghargaan terhadap keragaman, pengembangan program dukungan profesional yang

berkelanjutan, dan penerapan kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

Sementara itu, untuk mengatasi masalah yang timbul pada dimensi motivasi inspiratif dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, beberapa solusi yang bisa diambil antara lain pengembangan keterampilan komunikasi yang inspiratif, pengenalan model peran dan teladan, pemberian umpan balik positif yang konsisten, pembentukan hubungan personal yang kuat, penyampaian pesan dengan gaya yang memotivasi, fasilitasi partisipasi serta keterlibatan, peningkatan keterampilan dalam pemecahan masalah dan kreativitas, serta pendekatan diferensiasi dalam memberikan pengakuan dan reward.

Untuk dimensi stimulasi intelektual, solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang muncul adalah pembangunan budaya pembelajaran yang aktif, dorongan terhadap kreativitas dan inovasi, penyediaan pelatihan keterampilan pemecahan masalah, penciptaan ruang untuk diskusi dan refleksi, penyediaan sumber daya serta sarana pembelajaran yang memadai, fasilitasi kolaborasi antar disiplin ilmu dan tim, serta pemberian tantangan yang memberdayakan.

Terakhir, untuk mengatasi masalah pada dimensi pertimbangan pribadi ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional beberapa solusi yang dapat diterapkan antara lain pembangunan hubungan personal yang kuat, pemberian dukungan emosional, penyelarasan tujuan individu dengan visi organisasi, fasilitasi pengembangan karier, penerapan sistem penghargaan yang adil, memberikan kesempatan untuk partisipasi dan pengambilan keputusan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penyusunan tugas yang menantang.

1. SMPN 1 Kandanghaur

Penerapan sistem manajemen kinerja yang adil dan transparan dapat membantu kepala sekolah memberikan perhatian serta pengakuan yang setara kepada seluruh anggota staf. Sebagai solusi untuk mengatasi masalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam dimensi idealisasi

pengaruh, perencanaan dan pelaksanaan berbasis prioritas dapat menjadi contoh yang baik bagi guru dan timnya. Seperti yang diungkapkan oleh Pink (2009) bahwa

"Sistem pengelolaan kinerja yang transparan dan adil mendorong pertimbangan individu. Budaya di mana setiap orang merasa dihargai dan diakui akan dibangun oleh para pemimpin yang menetapkan harapan yang jelas dan sering memberikan umpan balik."

Kepala sekolah juga perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif agar dapat memahami dengan lebih mendalam kebutuhan dan harapan individu. Solusi untuk masalah kepemimpinan transformasional pada dimensi motivasi inspirasional adalah dengan meningkatkan kualitas komunikasi dengan para guru dan tim. Menurut Sinek (2014):

"Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memahami kebutuhan individu. Pemimpin yang memprioritaskan komunikasi yang jelas dan terbuka membangun kepercayaan serta menciptakan lingkungan yang menghargai pertimbangan individu."

Untuk mengatasi masalah dalam dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individu dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, solusinya adalah dengan memahami gaya belajar masing-masing guru, sehingga tercipta kedekatan dan pemahaman lebih dalam mengenai cara menangani permasalahan masing-masing. Kedekatan tersebut memungkinkan terciptanya solusi yang lebih tepat.

2. SMPN 1 Anjatan

Kepala sekolah dapat berusaha menciptakan budaya yang menghargai dan merayakan keberagaman, sehingga membentuk lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai. Sebagai solusi untuk mengatasi tantangan dalam dimensi idealisasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Anjatan, kepala sekolah menggunakan pendekatan partisipatif. Ide-ide yang disampaikan tidak disampaikan secara top-down, melainkan melalui proses diskusi bersama sehingga ide-ide tersebut seolah-olah berasal dari guru. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap gagasan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Sweeney dan Bothwick (2016):

"Membangun budaya inklusif membutuhkan kepemimpinan yang disengaja. Pemimpin yang mendukung keberagaman dan inklusi menciptakan rasa memiliki dengan memperhatikan kebutuhan individu."

Kepala sekolah juga dapat mengembangkan keterampilan komunikasi yang inspiratif, termasuk kemampuan menyampaikan visi secara jelas dan memotivasi staf. Untuk mengatasi tantangan pada dimensi motivasi inspirasional, kepala sekolah dapat memahami gaya belajar dan komunikasi setiap guru. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sinek (2009):

inspirational communication is a fundamental leadership skill. Leaders who effectively articulate a compelling vision and inspire others through their words create a sense of purpose and motivation (Komunikasi yang menginspirasi adalah keterampilan kepemimpinan yang mendasar. Pemimpin yang secara efektif mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi orang lain melalui kata-katanya akan menciptakan tujuan dan motivasi).

Berdasarkan pembahasan solusi terkait tantangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di sekolah yang diteliti, ringkasan solusinya dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel. 4.15
Solusi atas Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional di SMPN 1 Kandanghaur, SMPN 1 Anjatan

No	DIMENASI	SMPN 1 KANDANGHAUR	SMPN 1 ANJATAN
1	Idealisasi Pengaruh	Keteladanan	Kurang sensitive terhadap masalah
2	Motivasi Inspirasional	Motivasi adaptasi guru dengan perubahan	Adaptasi guru yang baru lulus
3	Stimulasi Intelektual	Minat belajar guru	Kurang inisiatif dalam <i>sharing</i>
4	Pertimbangan Individu	Memahami kondisi semua SDM	Tidak ada masalah
5	Nilai Internal	Harapan pemimpin bernilai teologis	Berharap pemimpin bernilai etis-hukum

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, REKOMENDASI, DAN PRODUK PENELITIAN

A. Simpulan

1. Simpulan Umum

Mengacu pada dimensi utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu yang digunakan dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMPN 1 Kandanghaur, SMPN 1 Anjatan. Tujuan keseluruhan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan kompetensi guru.

2. Simpulan Khusus

Dalam setiap dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, keberhasilan, tantangan, serta solusi yang diterapkan untuk meningkatkan kompetensi guru dirangkum sebagai berikut:

a. Idealisasi Pengaruh

Kepala sekolah telah berhasil memenuhi indikator dimensi idealisasi pengaruh dalam kepemimpinan transformasional di sekolahnya. Hal ini tercermin melalui pengembangan strategi komunikasi dan supervisi, perencanaan kepemimpinan transformasional, upaya meningkatkan kompetensi guru, serta pemberian penghargaan. Selain itu, diterapkan strategi pengendalian dan supervisi berbasis digital, serta kebijakan pembelajaran tanpa kertas (*paperless*) yang telah menjadi bagian dari kebijakan sekolah.

b. Motivasi Inspirasional

Kepala sekolah menunjukkan pencapaian indikator motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasionalnya. Hal ini ditunjukkan melalui program "*Teacher of the Month*," insentif khusus untuk guru Pendidikan agama islam, serta program pelatihan guru yang disesuaikan dengan hasil evaluasi dan supervisi berbasis digital.

c. Stimulasi Intelektual

Kepala sekolah telah memenuhi indikator stimulasi intelektual dalam kepemimpinannya. Ini terlihat dari pelaksanaan evaluasi kompetensi guru melalui Sistem Penilaian Kinerja Guru (SPKG) yang dilakukan setiap bulan untuk pembelajaran dan setiap semester untuk kinerja, menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Setiap guru memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) yang dievaluasi per semester. Proses ini didukung dengan sistem berbasis digital, di mana kompetensi guru dapat dipantau dan dinilai secara *online* melalui *dashboard*.

d. Pertimbangan Individual

Kepala sekolah menunjukkan pencapaian dimensi pertimbangan individual melalui sikap tegas dan inklusif dalam menghadapi tantangan, termasuk keterbatasan infrastruktur. Dengan karakter pemimpin yang berani dan suka tantangan, kepala sekolah berupaya memahami kehidupan personal setiap anggota timnya, serta membangun kedekatan melalui pendekatan individu.

e. Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditandai dengan meningkatnya prestasi siswa, kepuasan guru dan tenaga kependidikan, serta inovasi dalam kegiatan pramuka dan bela negara sebagai program unggulan. Keberhasilan lainnya meliputi peningkatan prestasi siswa, terutama dalam bidang non-akademik seperti Al-Qur'an, pencak silat, dan adiwiyata, serta pengembangan pembelajaran berbasis HOTS (*High Order Thinking Skills*). Nilai internal kepala sekolah yang diharapkan guru turut berkontribusi pada kesuksesan ini.

f. Masalah Kepemimpinan

Beberapa kendala yang dihadapi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah meliputi kurangnya rasa percaya diri dalam dimensi idealisasi pengaruh, kesulitan adaptasi tim dalam dimensi motivasi inspirasional, dan minimnya inisiatif guru dalam berbagi informasi pada dimensi stimulasi intelektual. Selain itu, terdapat tantangan

dalam meningkatkan nilai-nilai teologis, etis-hukum, dan teleologis dalam kepemimpinan, serta memahami setiap permasalahan sumber daya manusia (SDM).

g. Solusi Kepemimpinan

Solusi untuk mengatasi kendala tersebut meliputi perencanaan dan eksekusi berbasis prioritas, menghindari pendekatan *top-down*, memberikan teladan yang baik, dan meningkatkan komunikasi. Solusi lainnya mencakup program pelatihan individu, meningkatkan inisiatif berbagi informasi, penyelenggaraan program S2 untuk guru, serta pendekatan berbasis *tafahum* (saling memahami). Kepala sekolah juga didorong untuk memperkuat nilai-nilai teologis, etis-hukum, dan teleologis dalam kepemimpinannya.

B. Rekomendasi

Berdasarkan implikasi yang telah diuraikan sebelumnya, berikut adalah rekomendasi dari penulis:

1. Bagi Kepala Sekolah:

- a. Kepala sekolah diharapkan merancang perencanaan strategis berbasis mutu kepemimpinan.
- b. Kepala sekolah diharapkan memahami dan mampu mengimplementasikan kepemimpinan transformasional secara efektif.
- c. Kepala sekolah diharapkan menemukan metode yang tepat untuk mengevaluasi kinerja guru di sekolahnya.
- d. Kepala sekolah diharapkan meningkatkan kualitas komunikasi dengan pendidik dan staf pendukung di sekolahnya.
- e. Diharapkan kepala sekolah memahami gaya belajar dan komunikasi setiap anggota timnya.
- f. Kepala sekolah diharapkan menyelenggarakan pelatihan untuk mendukung pengembangan profesional guru.

- g. Kepala sekolah diharapkan melaksanakan program coaching untuk membantu guru-guru di sekolahnya.

2. Bagi Guru:

- a. Guru diharapkan memahami gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolahnya.
- b. Guru diharapkan menunjukkan kinerja terbaik dalam setiap pembelajaran, bukan hanya saat supervisi atau evaluasi.
- c. Guru diharapkan meningkatkan kualitas komunikasi dengan seluruh pihak di sekolah.
- d. Guru diharapkan mengenali gaya belajar masing-masing untuk mengusulkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.
- e. Guru diharapkan memberikan umpan balik konstruktif kepada kepala sekolah untuk mendukung kemajuan bersama.

4. Bagi Pengawas Dinas Pendidikan:

- a. Pengawas diharapkan memperdalam pemahaman tentang kepemimpinan transformasional dan dimensinya untuk meningkatkan kinerja guru di wilayah binaannya.
- b. Pengawas diharapkan mengadakan coaching clinic atau bimbingan kepada kepala sekolah yang dibinanya dengan pendekatan kepemimpinan transformasional.

5. Bagi Komite Sekolah:

- a. Komite sekolah diharapkan mendukung program-program sekolah yang bertujuan meningkatkan kompetensi guru.
- b. Komite sekolah diharapkan menjadi penghubung antara sekolah dan orang tua siswa untuk menciptakan pembelajaran yang lebih berkualitas.

6. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Diharapkan para peneliti selanjutnya dapat menggali lebih jauh kesulitan-kesulitan yang dihadapi kepala sekolah ketika menerapkan kepemimpinan transformasional.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan meneliti lebih jauh dimensi nilai internal kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional yang menjadi model hipotetik penelitian ini.

2. Produk Penelitian

1. Judul Produk Penelitian

Penelitian ini diberi judul:

“Model Hipotetik Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis 6 Sistem Nilai dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.”

2. Latar Belakang Rasional Model

Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, bangunan dan infrastruktur, efektivitas guru, dan pendanaan merupakan beberapa elemen yang mempengaruhi kualitas sekolah, menurut Hoy dan Miskel (2013). Kompetensi guru menjadi elemen utama dalam peningkatan mutu sekolah. Kompetensi sekolah yang baik bergantung pada kualitas kinerja guru. Guru memainkan peran sentral dalam proses pendidikan, berinteraksi langsung dengan siswa, membimbing mereka menuju kedewasaan, serta melatih keterampilan yang akan bermanfaat di masa depan.

Kepala sekolah, sebagai guru yang diberi tanggung jawab tambahan, memiliki peran yang lebih strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci keberhasilan proses pendidikan. Penelitian terkait kepemimpinan kepala sekolah mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah penentu utama ritme dan keberhasilan sekolah. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah mencerminkan keberhasilan kepala sekolah.

Bass (2006) menyebutkan empat komponen dalam kepemimpinan transformasional, dikenal sebagai "*The Four I's*":

- *Idealized Influence* (II): Pengaruh yang menginspirasi.
- *Inspirational Motivation* (IM): Motivasi yang membangkitkan semangat.
- *Intellectual Stimulation* (IS): Stimulasi intelektual.
- *Individualized Consideration* (IC): Pertimbangan individual.

3. Tujuan Model

Model ini dirancang dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Memberikan gambaran kepada sekolah, khususnya tingkat SMP dan secara umum pada semua jenjang pendidikan, tentang dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru.
- b. Memperkenalkan serta mengedukasi dimensi kelima, yaitu nilai-nilai internal (*internal values*), dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah guna meningkatkan kompetensi guru.

4. Landasan Hukum Model

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- c. Permendikbud Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah.
- d. Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
- e. Permendikbud Nomor 24 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Guru.
- f. Permendikbud Nomor 21 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Guru.

- g. Permendikbud Nomor 25 Tahun 2018 tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah pada satuan pendidikan dasar dan menengah
- h. Permendikbud Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pemenuhan Jabatan Kepala Sekolah.
- i. Permendikbud Nomor 23 Tahun 2019 tentang Tugas Guru dan Angka Kreditnya.

5. Persyaratan Model

Model hipotetik ini dapat dijalankan jika memenuhi beberapa persyaratan berikut:

- a. Kepala sekolah memiliki komitmen untuk menjalankan dan bertindak sesuai dengan dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional, termasuk dimensi internalisasi nilai-nilai internal (*internal values*).
- b. Guru secara sadar dan sukarela memahami serta mengikuti dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah.
- c. *Stakeholder* berperan aktif dalam memantau setiap tahapan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

6. Langkah-langkah Implementasi Model

a. Tahap Persiapan

Pada tahap ini, seluruh *stakeholder* sekolah diberi pemahaman bahwa penggunaan kepemimpinan transformatif oleh kepala sekolah dapat membantu meningkatkan kompetensi guru. Hal ini bertujuan agar masing-masing pihak siap menjalankan perannya secara optimal.

b. Tahap Implementasi

Semua pihak di sekolah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan dimensi kepemimpinan transformasional, termasuk dimensi nilai-nilai internal.

c. Tahap Penilaian/Evaluasi

Penggunaan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah sering kali dinilai oleh pengawas sekolah. Guru dan tenaga kependidikan lainnya diminta mengisi kuesioner kepemimpinan multifaktor untuk menilai keampuannya.

d. Tahap Umpan Balik

Berdasarkan hasil evaluasi, pengawas dan kepala sekolah mendapatkan berbagai masukan yang berguna untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, kompetensi guru akan meningkat, menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

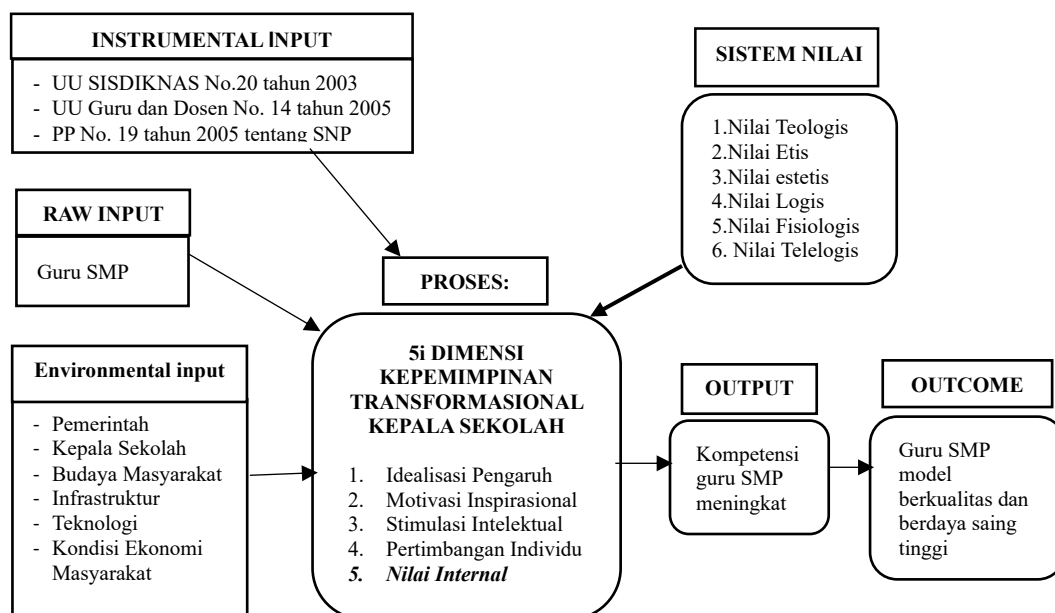
7. Kebaruan (*Novelty*)

Kebaruan dalam penelitian ini adalah penambahan dimensi baru dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yaitu dimensi nilai-nilai internal (*internal values*), yang memperluas konsep kepemimpinan transformasional dari 4I menjadi 5I.

8. Uji Kelayakan Model

Untuk mendapatkan tanggapan awal, peneliti mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan topik “Model Hipotetik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berbasis 6 Sistem Nilai dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.” FGD ini melibatkan 14 sekolah juara nasional dan tiga sekolah yang menjadi objek penelitian.

9. Visualisasi Model



Gambar 5.1

Model Hipotetik Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah
Berdasarkan 6 Sistem Nilai dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

10. Penjelasan Gambar Model

Dari visualisasi model terlihat bahwa proses peningkatan kompetensi guru akan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Proses peningkatan kompetensi guru melibatkan penerapan kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Unsur kelima yang melengkapi 4I adalah dimensi tambahan nilai internal. Sebelum diterapkan, kepemimpinan transformasional dirancang dengan membuat visi, misi, dan tujuan, yang dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Alston, J A. dan Gorton, R A. (2011). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations - 9th edition*. New York: McGraw-Hill Education
- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. USA: Crown Business
- Banta, T W., et.all. (2014). *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education, 2nd Edition*. USA: Jossey Bass.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization*. London: Routledge
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. (2004). *Sampler for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Third Edition, USA: Mind Garden Inc.
- Bass, B M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B M. dan Riggio, R E. (2006). *Transformational Leadership, 2nd Edition*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates, Inc.
- Bradberry, T dan Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. United State of America: Talent Smart
- Brookfield, S D. (2011). *Teaching for Critical Thinking: Tools and Technigues to Help Students Ouestion Their Assumptions*. USA: John Wiley & Sons "
- Burns, J MG. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Rows, Publishers.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies For Extraordinar Performance - Second Edition*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cangiano, M., Curristine, TR., & Lazar, M. (2013). *Public Financial Management and Its Emerging Architecture*. USA: International Monetary Fund

- Carnegie, D. (2006). *How To Win Friends and Influence People — Revised Edition*. UK: Ebury Publishing.
- Christensen, C M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When Ne Technologies Cause Great Firms to Fail*. USA: President and Fellows of Harvard College
- Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. New York: Penguin Random House LLC
- Collins, J C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. USA: Random House Business
- Covey, S R. (2003). *The 7 Habbits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Deci, E L. dan Ryan, R M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self.Determination in Human Behavior*. New York: Springer
- Dobelli, R. (2013). *The Art of Thinking Clearly*. London: Hodder & Stoughton Ltd
- Buettner, D. (2008). *The Blue Zones: Lessons For Living Longer from The People Who 've Lived the Longest*. USA: National Geographic Society
- Davies, B. (2009). *The Essentials af School Leadership — 2nd edition*. New York: SAGE Publications Ltd.
- Depree, M. (2011). *Leadership as An Art*. USA: Crown
- Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles Management*. New York: Haper Collins Publisher.
- Drucker, P. (1996). *The effective Executive*. New York: Haper Collins Publisher.
- Dweck, C S. (2006). *Mindset: The New Psychology af Success*. USA: Penguin Group Inc.
- Falkheimer, J. (2018) “*Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. New York: Routledge
- Fischer, L., Schimmel, D., et.all (2007). *Teachers and the Law*. Michigan: Pearson/A & B
- Fisher, A. (2011). *Critical Thinking: An Introduction — 2nd Edition*. UK: ambridge University Press.

- Fullan, M. (2020). *Leading In a Culture of Change - Second Edition*. USA: Jossey-Bass
- Gallo, C. (2014). *Talk Like TED: The 9 Public-Speaking Secrets of The World's Top Minds*. USA: Ted Conferences LLC
- Gibson, J.L., Ivancevish, J M et.all (2012). *Organizations: behavior, structure, processes. Fourteen Edition*. New York: McGraw Hill.
- Giles, L. (2004). *The Art of War bya Sun Tzu - Translated with introduction and notes*. Project Gutenberg.
- Glickman, C D. (2002). *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. USA: ASCD
- Goleman, D and Boyatzis, R and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*. Boston: The Harvard Business Review Press
- Gulson, K & Clarke, M & Petersen, E. (2015). *Education policy and contemporary theory: Implications for research*. New York: Routledge
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research - A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Hart, C., et.all (1997). *From birth to age eight, an integrated curriculum and developmentally appropriate practices are used*. State University, New York.
- Heath, C. & Heath, D. (2007). *Made To Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: The Random House Publishing Group
- Heifetz, R A., Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line Staying Alive through the Dangers of Leading*. USA: Harvard Business Press
- Hoy, W K. dan Miskel, C G. (2013). *Educational Administration — Theory, Reseach, and Practice. 9" edition*. New York: McGraw-Hill.
- Huff, D. (1989). *How to Lie with The Statistics*. New York: W.W Norton & Company Inc.
- Ifenthaler, D. et.all. (2021). *Digital Transformation of Learning Organizations*. Switzerland: Spinger
- Juhro, M. Solikin. (2020). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*. Jakarta: Bank Indonesia Institute.

- Juran, J.M. (1999), *Juran's Quality Book - Fifth Edition*. New York: McGraw Hill,
- Kaplan, R dan Norton, D P. (1996) *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. USA: President and Fellows of Harvard Collage.
- Kelly, A V (2009). *The Curriculum: Theory and Practice*. CA: SAGE Publications
- Khan, Aman. & Hildreth, W. Bartley. (2002). *Budget Theory in the Public Sector*. USA: Bloomsbury Academic
- Kolk, B A. van der. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in The Healing of Trauma*. New York: Penguin Group
- Komives, S R. dan Wagner, W. (2012). *Leadership for a Better World: Understanding the Social Change Model of Leadership Development*. USA: John Wiley & Sons
- Kotter, J P., dan Cohen. (2012). *The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations*. USA: Harvard Business Press
- Kouzes, J M. dan Posner, B Z. (2017). *The Leadership Challenge — 6th edition*. USA: John Wiley & Sons
- Lama, D. (20014). *Ethics for the New Millennium*. USA: Dalai Lama Foundation
- Lebas, M. & Euske, K.A (2004). *4 conceptual and operational delineation of performance. in Neely, A (Eds.) Business performance measurement*. pp. 65-79
- Lee, R D. Jr., Ronald W. J, Philip G. J. (2020). *Public Budgeting Systems*. USA: Jones & Bartiett Learning
- Manning, G dan Curtis, K. (2012). *The Art of Leadership — 4" Edition*. New York: McGraw-Hill
- Marzano, R J., Frontier, T. dan Livingston, D. (2011). *Effective Supervision: Supporting the Art and Science of Teaching Ist Edition, Kindle Edition*. USA: ASCD
- Marzano, R. J. (2003). *What Works in Schools: Translating Research into Action*. USA: ASCD.
- Maxwell, J C. (2011) *The 5 Leveis of Leadership: Proven Sieps to Maximize Your Potential*. USA: Tyndale House Publishers

- Maxwell, C. (2018). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. USA: Tyndale House Publishers
- McKcown, G. (2014). *Essertialism: The Disciplined Pursuit of Less*. New York: Crown Publishing Group
- Murray, T C. (2015). *Leading Professional Learning: Tools so Connect and Empower Teachers*. USA: Corwin
- Northouse, P G. (2018). *Leadership Theory and Practice - Eighth Edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Miles, M B. dan Huberman, M. dan Saldana, J. (2014). *Pualitative Data Analysis — A Methods Sourcebook 3rd edition*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Odden, A R. (2011). *Srrategic Management of Human Capital in Educacion*. New York: Routledge
- Picciano, A G. dan Spring, J. (2011). *Educational Leadership and Plarming for Technology*. New York: Pearson
- Rev. ed. of: *The experience economy: work is theatre & every business*
- Pink, D H. (2002). *Drive: The Suwprising Truth About What Motivates Us*. London: Penguin Books Ltd
- Ratey, J J. (2008). *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. New York: Little, Brown and Company
- Richardson, M., and R. Catherall (2017). *Encouraging the Next Generation to Meet the Needs of Society through Social Entrepreneurship in Education*. British Council, UK
- Ritchhart, R. (2015). *Creating Cultures of Thinking: The 8 Forces We Must Master to Truly Transform Our Schools*. USA: Joha Wiley & Sons
- Roberts, A. (2019). *Leadership in War: Essential Lessons from Those Who Made History*. New York Penguin Random House LLC
- Royse, D dan Thyer, B A. dan Padgett D K. (2015) *Program Evaluation: An Introducrion so an Evidence-Based Approach — 6th edition*. USA: Cengage Learning
- Sailis, E. (2002). *Total Puality Management in Education. (3rd edition)*. Steriing: Stylus Publishing, Inc.

- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. Chicago, IL.: Moody Publishers
- Sanusi, A. (2015). *Sistem Nilai — Alternatif Wajah-wajah Pendidikan*. Bandung: Nuansa Cendekia
- Sergiovanni, T. (1991). *The Principalship: A Viewpoint on Reflective Practice*. Bacon and Allyn in California
- Sergiovanni, T. dan Starratt, R. dan Cho, V. (2014). *Supervision: A Redefinition, 9th Edition*. New York: McGraw-Hill
- Sharma, R S. (2003). *Leadership Wisdom from the Monk who Sold His Ferrari: The 8 Rituals of Visionary Leaders: a Fable*. USA: Hay House.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Group Ltd.
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don 't*.
- Shor, I. (1992). *Empowering Education: Critical Teaching for Social Change*. USA: The University of Chicago Press
- Statistik, Biro Pusat. (2020). *Potret Pendidikan Indonesia — Statistik Pendidikan 2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Stringer, L. (2016). *The Healthy Workplace: How to Improve the Well-being of Your Employees--and Boost Your Company's Bottom Line*. USA: American Management Association
- Schwartz, B and Sharpe, K. (2010). *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. New York: Penguin
- Schermerhorn, J R. (2011). *Introduction to Management — 11" edition*. USA: John Wiley & Sons
- Sweeney, C dan Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership: The Definitive Guide to Developing and Executing an Impactful Diversity and Inclusion Strategy*. UK: Pearson
- Tichy, N M. dan Devanna, M A. (1990). *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. USA: Wiley
- Turner, D. (2004). *Theory af Education*. London: Continuum International Publishing Group.

- Umiarso. (2018). *Kepemimpinan Transformasional Profetik. Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Usman, H. (2016). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan — Edisi ke-4*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Walker, M. (2017). *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. New York: Simon & Schuster, Inc
- Watanabe, K. (2009). *Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People*. USA: Penguin Books Ltd,
- Weston, A. (2017). *A rulebook for Arguments - Fifth edition*. Cambridge: Hackett Publishing
- Wheelen, T L. & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy — Toward Global Sustainability - Thirteenth edition*. New York: Pearson
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance — Growing People, Performance, and Purpose. Third Edition*. London: Nicholas Brealey Publishing
- William, R. (2004). *The Non-Designer's Design Book — 2nd Edition*. California: Peachpit Press
- Wolterstorff, N. (2008). *Justice: Rights and Wrongs*. United Kingdom: Princeton University Press
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations - Eight Edition*. New York: Pearson.

Jurnal:

- Ansar, dkk. (2018). "Transformation Leadership of Headmaster to Improving Teacher Learning Performance in SMP Islam Al-Azhar Makassar City. *International Conference of Primary Education Research Pivotal Literature and Research*, vol. 303, 98-102)
- Amold, K.A., & Connelly, C.E. (2013). "Transformational Leadership and Psychological Well-being: Effects on Followers and leaders." *The WileyBlackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. (pp. 175-194)

- Asterina, F dan Sukoco. (2019). "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru". *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2 (2), 208-2019
- Basilus, W (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral, Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke". *Cakrawala Pendidikan*, 33 (01), 128-137
- Bhatti, H S. (2021). "Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and Leader-Member Exchange (LMX)". *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIjSS)*, 3 (1), 51-59
- Benmira, S dan Agboola, M. (2021). "Evolution of Leadership Theory". *BMJ Leader*, 5, 3-5
- Bolkan, S, and Alan K. G. (2009). "Transformational Leadership in The Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, And Teacher Credibility." *Journal of Instructional Psychology - George Uhlig Publisher*, 36 (04), 296-305
- Bush, T. (2007). "Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice". *South African Journal of Education*, 27 (3), 391-406
- Darling-Hammond, L. (2017). "Teacher Education around the World: What Can We Learn from International Practice?" *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
- Davies, B. (2004). "Developing The Strategically Focused School". *School Leadership & Management — Carfax Publishing*. 24 (1), 1-19
- Fadhilah, L., Suryadi dan Abubakar. (2020). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf". *Jurnal Manajemen Pendidikan UPI*, 2 (2), 206-224
- Fahmi, AKR dkk. (2021). "Principal Transformational Leadership in Improving Teacher and School Staff Performance". *JRBEJ International ResearchBased Education Journal*, 3 (1), 23-27
- Farug, M H A dan Supriyanto. (2020). "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru". *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan UNESA*, 5 (1), 68-76
- Jiang, Y & LI, A-J. (2017). "Comparative Study of Chinese and American Universities Teaching Based on Curriculum Syllabus". *DEStech*

Transactions on Social Science, Education and Human Science.
10.12783/dtssehs/aetms2017/15915.

- Judge, A. Timothy., et.all (2008). "Review Of Charismatic and Transformational Leadership". *The Sage Handbook of Organizational Behavior Research*, 18(1), 334-352.
- Kuswaeri, I. (2016). "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah". *Tarbawi*, 2 (02), 1-13
- Kuswaeri, I. (2016). "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang". *TANZIM - Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*. 1 (01), 1-12
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). "Seven strong claims about successful school leadership". *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Maris, I S, Komariah dan Abubakar. (2016). "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah". *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23 (2), 173-188
- Moran, M T. (2003). "Fostering Organizational Citizenship in Schools — Transformational Leadership and Trust". *Studies in leading and organizing schools* 2 (11), 157-169
- Octaviana, M dan Silalahi, Desi, K. (2016). "Kepemimipinan Transformasional Kepala Sekolah". *Polyglot UPH*, 12 (1), 1-9
- Octavia, L S dan Savira, Siti I. (2016). "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kepemdidikan". *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1 (1), 7-14
- Purba, I dan Rohiat (2020). "The Influence of School Headmaster Transformation Leadership and Work Satisfaction of Teachers Organizational Committee". *Journal of Educational Management and Leadership*, 1 (1), 22-24
- Rahayu, R S. (2018). "Impelementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Negeri". *Jurnal Manajemen dan Sepervisi Pendidikan*, 2 (3), 192-201
- Riyadiningsih, H. (2016). "Teori Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Dari Perspektif Filsafat Ilmu". *SEGMEN Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12 (1), 1-14
- Rofik, C. (2019). "Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah". *JPA*, 20 (2), 203-226

- Rutkowski, D et all (2020). "Understanding the policy influence of international largescale assessments in education". *Springer, Cham*, pp. 261-277
- Sadrah, I dkk. (2020). "The Transformational Leadership Behavior of School Principals of Vocational High Schools in Palembang". *TADBIR Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 4 (1), 117-132
- Sobirin, M (2021). "Implementasi Usaha Sosial (Social Enterprise) Di SMP Juara Bandung". *Tsagafatuna: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 3 (2), 1-16
- Stewart, J (2006). "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through The Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29
- Sugiarto, W dan Soefijanto, Totok A. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Jakarta Utara". *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 4 (1), 151-160
- Thorn, C. (2007). "Evidence and Decision Making in Education Systems". *Yearbook of the National Society for the Study of Education* 106(1), 340 - 361
- Tukiman dan Jabar, Cepi S. Abdul (2014). "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di SD Kanisius Sengkan Kabupaten Sleman". *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan UMY*. 2 (1), 121-134
- Varghese, N.V. (2000). "Effective School Management". *International Institute for Educational Planning*, 18 (4), 1-7
- Wahab, JA, et.all (2014). "Headmasters' Transformational Leadership and Their Realtionship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments", *Canadian Center of Sciences and Educations*, 7 (13), 40-48)
- Werang, BR. Dkk. (2016). "The Effect of Principals Transformational Leadership on School's Life in Indonesia: An Empirical Studi in Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia". *International Journal of Research in Social Science*, 6 (10), 250-273.
- Zuryati, D dan Usman, N. (2015). "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SDN 7 Muara Dua Lhokseumawe". *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 3 (2), 38-48

Undang-undang dan Peraturan Pemerintah:

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 24 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Guru

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 21 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Guru

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 25 Tahun 2018 tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pemenuhan Jabatan Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 23 Tahun 2019 tentang Tugas Guru dan Angka Kreditnya

RIWAYAT HIDUP



SAHRUDIN, S. Pd.I., M. Pd.

Sahrudin, anak kelima dari tujuh bersaudara dari pasangan almarhum Pak Maslim dan almarhum Sutinah, lahir di Indramayu pada 18 Maret 1977.

Latar belakang pendidikan penulis dimulai dari pendidikan dasar di SDN Wirapanjunan I Kandanghaur Indramayu (1990), disusul SMPN 1 Kandanghaur Indramayu (1993), SMAN 1 Kandanghaur Indramayu (1996), Sekolah Tinggi Ilmu Pengetahuan Al-Amin Taebiyah Indramayu (2014), Pendidikan Agama Islam : Konsentrasi Psikologi Pendidikan Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon (2016), dan Universitas Islam Nusantara Bandung /UNINUS (2025).

Pengalaman Kerja :

1. SMK Islam Darul Istiqomah Losarang Indramayu (Guru, WakaKur) tahun 2008 – 2015
2. SMK PGRI Kandanghaur Indramayu (Guru, WakaKur) tahun 2015 – 2018
3. SMP PUI Raudhatul Huda Sukra Indramayu (Kepsek) tahun 2018 – 2020
4. SMK NU Haurgeulis Indramayu (BP/BK) tahun 2019-2021
5. MDTA Al- Huda Haurgeulis Indramayu (Kepsek) tahun 2020-2021
6. MTs Ma'arif Kandanghaur Indramayu {Guru, Wakakur} tahun 2022-2023
7. SMK Bintang Sembilan Kedokanbunder Indramayu (Guru, WakaKur) tahun 2024.
8. STIT Al Amin Indramayu (Dosen Terbang) tahun 2017-2019
9. Institut Agama Islam Pangeran Dharma Kusuma Indramayu (Dosen Tetap) tahun 2016-Sampai Sekarang.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Soekarno – Hatta No. 530 Bandung 40286 Telp./Faks. +6222 7509656
https://sps.uninus.ac.id, e-mail: pasca@uninus.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR SEKOLAH PASCASARJANA Nomor: 795/UNINUS/SPs.D/SK/2024

Tentang:

PERGANTIAN TIM PROMOTOR DISERTASI MAHASISWA SEKOLAH PASCASARJANA TAHUN AKADEMIK 2023/2024 GANJIL

Bismillahirrahmaanirrahim

- Menimbang** :
- a. Bahwa Disertasi Merupakan Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi Di Jenjang Pendidikan Tinggi Pada Program Doktor (Strata III);
 - b. Bahwa disertasi merupakan karya tulis ilmiah yang disusun oleh mahasiswa, dengan bimbingan dan arahan dari Promotor dan Ko-Promotor, berdasarkan kaidah dan SOP sistematika penulisan Disertasi;
 - c. Bahwa dalam upaya penyusunan Disertasi, diperlukan Promotor dan Ko-promotor yang profesional dan memiliki kompetensi yang relevan dengan topik permasalahan sehingga disertasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.
- Mengingat** :
1. Undang-undang No.12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
 2. Peraturan pemerintah No. 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
 3. Permendikbudristek No. 53 Tahun 2023 tentang sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
 4. Permendikbud No. 03 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 5. Statuta Universitas Islam Nusantara.
- Memperhatikan** :
1. Standar Prosedur Operasional Sekolah Pascasarjana tentang Tugas dan Beban Mengajar Dosen;
 2. Usulan pergantian Tim Promotor Program Studi S3 Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama** :
- 1) Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd (Promotor)
 - 2) Dr. Hj. Ida Tedjawani, M.M (Ko - Promotor)
 - 3) Dr. Ir. Okke Rosmaladewi, M.M.Pd (Anggota)

Untuk Mahasiswa :

Nama : SAHRUDIN
NIM : 41038104200045
Jenjang/ Program Studi : S3/ Ilmu Pendidikan
Judul Disertasi : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
(Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 1 Kandang Haur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)

Kedua : Tugas Pembimbingan mencakup 1) pembimbingan disertasi dan 2) pembuatan artikel ilmiah jurnal Internasional bereputasi minimam scopus Q4.

Ketiga : Keputusan ini berlaku selama 2 semester sejak ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bandung
Pada tanggal : 16 Desember 2024

Direktur

SP Prof. Dr. H. Wasiiman, M.Pd., M.Si.
NIDK. 8831923420

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Dosen pembimbing sebagai dasar pelaksanaan kegiatan bimbingan;
2. Mahasiswa yang bersangkutan;
3. Arsip.



UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Soekarno Hatta No. 530, Bandung 40286, Telp / Faks. +6222 7509656
<http://sps.uninus.ac.id>, E-mail: pasca@uninus.ac.id

Nomor: 243/Uninus/Sps/A/X/2022
Lamp. : ---
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Bandung, 03 Oktober 2022

Kepada Yth.
Kepala SMPN 1 Anjatan Indramayu
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, siswa diwajibkan menyusun Disertasi sebagai salah satu syarat dalam menempuh Ujian Sidang Doktor Ilmu Pendidikan.

Sehubungan hal tersebut bersama ini kami hadapkan mahasiswa dengan data sebagai berikut:

Nama	: Sahrudin
NIS	: 41038104200045
Konsentrasi	: Doktor (S3) Ilmu Pendidikan
Tahun Akademik	: 2022/2023

Sehubungan hal tersebut, kami mohon untuk melakukan penelitian di Lembaga/Instansi Bapak/Ibu Pimpin sebagai bahan kajian dalam proses penyusunan Disertasi, dengan judul/masalah

"Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, Sekolah Menengah Pertama (Studi Deskriptif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)"

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Sekretaris Prodi S3 Ilmu Pendidikan,

Dr. Agus Mulyanto, M.Pd.

1. Arsip



UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
SEKOLAH PASCASARJANA

Jl. Soekarno Hatta No. 530, Bandung 40286, Telp / Faks +6222 7509656
<http://sps.uninus.ac.id>, E-mail: pasca@uninus.ac.id

Nomor: 243/Uninus/Sps/A/X/2022

Bandung, 03 Oktober 2022

Lamp. : ---

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth.

Kepala SMPN 1 Kandanghaur Indramayu

di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, siswa diwajibkan menyusun Disertasi sebagai salah satu syarat dalam menempuh Ujian Sidang Doktor Ilmu Pendidikan.

Sehubungan hal tersebut bersama ini kami hadapkan mahasiswa dengan data sebagai berikut:

Nama	: Sahrudin
NIS	: 41038104200045
Konsentrasi	: Doktor (S3) Ilmu Pendidikan
Tahun Akademik	: 2022/2023

Sehubungan hal tersebut, kami mohon untuk melakukan penelitian di Lembaga/Instansi Bapak/Ibu Pimpin sebagai bahan kajian dalam proses penyusunan Disertasi, dengan judul/masalah

"Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, Sekolah Menengah Pertama (Studi Deskriptif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)"

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Sekretaris Prodi S3 Ilmu Pendidikan,

Dr. Agus Mulyanto, M.Pd.

1. Arsip



Program
Pascasarjana
Universitas Islam Nusantara

Jalan Soekarno - Hatta No. 530 Telp. (022) 7509663 Bandung - 40286

KARTU BIMBINGAN DISERTASI

Nama : SAHRUDIN
NIS : 41038104200045

Promotor : PROF. DR. Sofyan Sauri, M.Pd.
Ko-Promotor : DR. Ida Tetawiani, M.M.
Anggota : DR. Okke Rosmaladewi, M.Mpd.

Judul Disertasi : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama (Studi Deskriptif Kualitatif Guru di SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu)

PERTEMUAN	HARI/TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	TANDA TANGAN		
			PROMOTOR	KO-PROMOTOR	ANGGOTA
1	Salasa 22-3-22	Perbaikan bab I	[Signature]		
2	Kabu 23-3-22	Perbaiki isi/konten disertasi bab I	[Signature]		
3	Kamis 24-3-22	Perbaiki penulisan disertasi bab I	[Signature]		
4	Senin 3-10-22	Perbaiki Bab II	[Signature]		
5	5-11-22	Perbaiki Bab III	[Signature]		
6	12-11-22	Lampirkan Bab IV ke dalam penulisan		[Signature]	
7				[Signature]	
8					
9	29/1-24	BAB IV & perbaikan penulisan bab IV		[Signature]	
10	17/12-24	Lampirkan bab		[Signature]	
11	19/12-24	Lampirkan bab			✓
12	17/12-24	Lampirkan bab	✓		

**CATATAN LAPANGAN
HASIL WAWANCARA**

Transkrip Wawancara
Wakasek, Guru, Wali Kelas, Tata Usaha SMPN 1 Kandanghaur Indramayu
12 Agustus 2023

00:01 - 00:04)

Pewawancara:

Tadi kepala sepatahnya? Apa? Yang sebelumnya?

(00:05 - 00:21)

Pewawancara:

Yang ini, karena tadi udah disepakati sama bu Eli ya. Ya jadi kepala sepatahnya juga bu Eli. Baik bismillahirrahmanirrahim. Disini pertama2 tentang aspek pelaksanaan. Nanti saya tunjuk aja misalnya dari Pak Dodi ya. Dedi.

(00:21 - 00:23)

Guru 1:

Dedi. Dedi, Pak Dodi. «

(00:23 - 00:36)

Pewawancara:

Nanti kalau ada yang kurang nanti bisa dilengkapi. Jadi pertanyaannya pertama Pak, program apa saja yang sudah digulirkan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru?

(00:37 - 00:57)

Guru 2:

Yang sudah ya, yang atas kan ada workshop. Ini course trainingnya. Jadi sebelum masuk sekolah kita ada menggunakan curriculum mereka. Jadi persiapannya ada training dari kekulah sekolah juga. Dan biasanya juga sebelum liburan juga ada persiapan. Dan setelah liburan ada persiapannya. Kemudian kekulah sekolah memfasilitasi ketika untuk pertemuan terutama yang MGMP bersama yayasan juga ada narasumber untuk pertemuan kita yang terlebih dahulu

(01:16 - 01:20)

Pewawancara:

kalau di LH sendiri ini rombelnya ada berapa? (01:21 - 01:23)

Guru 3:

Tidak ada,

(01:23 - 01:30)

Pewawancara:

cuma satu. Kalau MGMP berarti ada rombet? Atau MGMP di luar? Di luar.

(01:31 - 01:32)

Guru 3:

Sebelah yang tadi.

(01:34 -01:37)

Pewawancara:

Ada yang tambahkan lagi tentang program yang sudah dilaksanakan?

101:39 - 01:41)

Guru 2:

Sudah. Paling

(01:42 - 01:57)

Guru 4:

ada program untuk integrasi antara pelajaran satu dengan pelajaran lain, tapi yang masih satu hubungan bahasa dengan bahasa Indonesia. Kita saling diskusi manakah yang pelajaran yang cocok itu didiskusikan.

(02:02 - 02:05)

Pewawancara: Terus yang kedua nih, berarti ibu ya sekarang

(02:05 - 02:12)

Guru 1:

sekarang yang jawab. Ini mah tentang biaya, bagaimana program-program tadi yang sudah disampaikan,

(02:12 - 02:15)

Pewawancara:

disampaikan, pembiayaannya itu dari mana?

(02:15 - 02:15)

Guru 2:

Bukan ya, biaya-biaya

(02:15 - 02:16)

Pewawancara:
biaya biaya.

(02:19 - 02:29)

Guru 5:

Kita kan pake 2 pembiayaan, ada dari dana yayasan sama dana bos. Jadi Jadi kolaborasi antara yayasan sama dana bos.

Transkrip Wawancara
Kepala SMPN 1 Kandnaghaur Indramayu
14 Agustus 2023

(00:00 - 00:04)

Pwawancara:

Assalamualaikum Wr Wb

(00:04 - 00:05)

Kepala SMPN 1 Kandanghaur: Waalaikumsalam Wr Wb Alhamdulillah

(00:05 - 00:45)

Pewawancara:

Alhamdulillah Terima kasih Bapak atas kesempatan dan kesediaannya untuk mengikuti wawancara dalam satu program penelitian disertasi dengan judul Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Studi deskriptif pada SMPN 1 Kandanghaur dan SMPN 1 Anjatan Indramayu. Sekali lagi terima kasih Bapak. Jadi, proses untuk wawancara ini ada 7 bagian. Yang pertama terkait dengan perencanaan, kemudian pelaksanaan, pengawasan, aspek pemilihan karakteristik gaya kepemimpinan, kemudian keberhasilan implementasinya, dan yang keenam itu hambatan-hambatan apa saja yang ditemui saat implementasi kepemimpinan tersebut, dan solusinya bagaimana. Itu tujuh hal tersebut. Kita mulai dengan perencanaan ya Bapak. Apa Sekolah ini memiliki visi misi? Ada visi misinya Bapak?

(01:45 - 01:46)

Kepala sekolah:

Ada Pak. Ada,

(01:46 - 01:56)

Pewawancara:

Ada, Alhamdulillah. Terima kasih. Visi-misi SMPN 1 Kandanghaur itu ada juga saya dapatkan.

(02:00 - 02:07)

Kepala sekolah:

Visi-misinya itu terwujudnya lembaga pendidikan yang menghasilkan generasi soleh, pembelajar, serta mampu memimpin.

(02:08 - 02:24)

Pewawancara:

Wow, jadi mampu memimpin ya. Wah, Wah, identik banget dengan penelitian kami terkait dengan kepemimpinan. Jadi, visi-visi... Tadi visinya, kalau visinya ada, Bapak?

(02:24 - 03:04)

Kepala sekolah:

Visinya menjadi lembaga yang mampu menghasilkan generasi pemimpin itu tersebut. Jadi misalnya dengan mengajarkan akhlak, ibadah, Al-Duran, gitu ya. Kemudian kemudian kita juga membudayakan bahasa internasional ke anak-anak. Jadi anak-anak dicoba untuk berbahasa Inggris dan bahasa Arab, walaupun mungkin masih percakapan biasa. Kemudian juga, ya itu untuk mendukung visi tadi.

(03:05 - 03:14)

Pewawancara:

Baik, terima kasih. Kemudian apa tujuan sekolah ini didirikan? Mungkin Ibu dapat dari para pendirinya.

(03:17 - 03:39)

Kepala sekolah:

Tujuan sekolah ini untuk membangun karakter sesuai agar lebih berkepribadian yang lebih baik gitu ya. Kemudian leadership-nya juga kita ingin anak itu muncul gitu ya. Sehingga mereka tidak hanya bagus secara akademik tapi mereka juga karakternya bisa terbangun pribadi yang lebih baik

(03:40 - 03:50)

Pewawancara:

baik saat bapak menjadi kepala sekolah strategi apa yang dipilih dan dijalankan untuk meningkatkan kinerja mengajar guru di sekolah?

(03:52 - 04:26)

Kepala sekolah:

Berawal dari raker, ketika raker kami menyepakati banyak hal beberapa halnya mungkin komunikasi dua arah kemudian kita ada penilaian kinerja guru, ada supervisi, kemudian ketika siapapun bisa mengunjungi kelas untuk melihat apa yang sedang dilakukan guru dengan siswa. Sehingga guru-guru siap gitu ya. Siapapun yang masuk, mereka sudah siap dengan kehadirannya.

(04:27 - 04:50)

Pewawancara:

Baik, terima kasih. Jadi strateginya dirumuskan bersama saat melaksanakan raker. Kemudian untuk kebijakan. Kebijakan apa saja yang sudah disusun dan ditetapkan di sekolah yang dipimpin untuk meningkatkan kinerja mengajar guru

(04:52 - 05:25)

Kepala sekolah:

Kebijakannya yang tadi ya, yang ketika kita menyepakati di raker mulai dari kebijakan sekolah, ketika kedisiplinan guru kemudian kerja tim, Jadi kita tidak bisa berhasil kalau kerja sendiri. Kita perlu ada kerja tim sehingga walaupun gurunya sedikit, siswanya sedikit, tapi ketika itu dikerjakan secara bersama-sama akan menghasilkan yang lebih baik, lebih besar, dan lebih bermanfaat.

(05:26 - 05:36)

Pewawancara:

Oke, baik. Terima Terima kasih. Nah, itu semua strategi, kebijakan itu tercantum dalam apa, Bapak?

(05:37 - 05:45|

Kepala sekolah:

Kalau dulu kan ada namanya KTSP, Kurikulum Satuan Pelajaran, kalau sekarang namanya di kurikulum merdeka itu ada yang disebut dengan KOSP.

(05:46 - 06:02)

Pewawancara:

KOSP. Oke. Berarti itu semua, strategi dan kebijakan itu ada di KAOSP itu ya? Iya Itu per tahun atau ada ada range-nya gitu mungkin?

(10.03 - 06:07)

Kepala sekolah:

Kalau KAOSP itu per tahun ada RKJM yang 4 tahun

(106:07 - 06:09)

Pewawancara:

Oh RKJM 4 tahun

(06:09 - 06:16)

Kepala sekolah:

Ada RKT tahunan juga Kemudian nanti ketika masuk anggaran kan ada RAPBS, RKAS

(08:16 - 06:18)

Pewawancara:

Begitu Baik Terus itu

(06:18 - 06:20)

epala sekolah:

Itu rencana juga ada masuk disana

(06:20 - 06:24)

Pewawancara:

Baik Berarti rencana-rencana itu lengkap ya di sekolah ini ya? Insyaallah

(06:24 - 06:25)

Kepala sekolah:

Insya Allah. Alhamdulillah.

106:25 - 06:42)

Pewawancara:

Alhamdulillah. Baik. Nah Itu tentang perencanaan, kemudian yang kedua tentang aspek pelaksanaan. Untuk pelaksanaan sendiri, program apa saja yang sudah digulirkan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja mengajar guru

(06:44 - 07:59)

Kepala sekolah:

kita ada program supervisi Supervisi itu bisa untuk guru dan tenaga kependidikan. Supervisi itu kunjungan ke kelas ketika guru sedang mengajar itu seperti apa. Biasanya sebelum kunjungan ke kelas kita melakukan dulu prawawancara, ada wawancara dulu, praobservasi, kemudian dilihat RPP-nya dan sebagainya, kemudian ditanyakan guru ini siapnya kapan di supervisi, Kita ke kelas, setelah selesai observasi di kelas, maka kita juga akan melakukan pasta observasi. Jadi sekarang itu, supervisi itu bukan kepala sekolah menyampaikan, oh ini harusnya begini, begini tapi memang apa yang sudah disampaikan guru nah kepala sekolah hanya menemak, kemudian mencatat nanti baru ketika ada, oh Ini ada kekurangan dan sebagainya itu nanti akan muncul di RTL namanya, Rencana Tindak Lanjut. Apakah guru tersebut diikutkan ke semina, workshop, di pihak latihan, dan sebagainya?

Atau cukup dengan MGMP dengan sekolah terdekat.

Transkrip Wawancara
Wakasek, Guru, Wali Kelas, Tata Usaha SMPN 1 Anjatan Indramayu
14 Agustus 2023

05-04 - 05.35)

Speaker 1:

Ini kan mengenai kepemimpinan transformasional. Transformasional Itu artinya seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional itu dia harus mampu bertransformasi, bergerak untuk mengikuti arus pendidikan. Karena ini kan kita ngomongin langsung di video pendidikan. Nah, ini karena memang nanti saya yakin akan didedaksi ulang. Tapi ini kan kebetulan data. Ketika di sekolah kami itu sebetulnya kalau yang saya rasakan, gaya kepemimpinan

transformasionalnya belum begitu kuat. Apa yang mendasari ketika saya berbicara seperti itu? Mungkin hambatannya adalah sekolah SMP ITL Fitroh itu belum memiliki izin operasional. Sehingga dasar hukum ketika mau melakukan sesuatu atau kebijakan yang publik, itu dia akan mengikuti sekolah rujukan atau sekolah induk, dimana di sini. Nah, sehingga dengan kata pengawas kita sih, kita Mu masih bukan disebut guru gitu ya.

Karena kita tidak memiliki dapur dikit. Artinya, secara organisasi juga kita belum transformasional. Karena guruguru disini tidak ada yang mengikuti MGMP. Itu kan salah satu bentuk dorongan atau transformasional seorang pemimpin. Mengikut sertakan guru-gurunya untuk aktif di MGMP-MGMP, menampung, menghimpun apa yang diterima, yang didapatkan di MGMP, kemudian bisa menjadikan rujukan di sekolah guru.

Mau melakukan gaya belajar seperti apa, atau gaya mengajar seperti apa. Karena pasti setiap sekolah memiliki gaya-gaya yang berbeda dan disana lah Wadahnya sebetulnya. Kalau misalnya gurunya inovatif atau kreatif pasti mencari di luar. Tapi Tapi kalau misalnya memang dengan segala keterbatasan waktu, tenaga, pikiran, sudah dipenuhi dengan segala kewajiban di sekolah mungkin kurang gitu waktunya tapi kalau misalnya memang sudah diwadahi dari sekolah kan enak

(11:01 - 11:03)

Speaker 1:

Jadi ini ditimbulkan dulu. Diberikan Diberikan

(11:04 - 11:05)

Speaker 2:

kebebasan. Kemudian, Kemudian,

(11:06 - 11:36)

Speaker 1:

kalau ngomongin manajemen, ini sebenarnya banyak PR untuk sekolah kita. Karena yayasan itu sendiri pun sebetulnya harusnya mengetahui, pagu daripada, yayasan ini sebetulnya sebagai pengelaksana, pengelola, atau apa. Sekolah Sekolah pun sebagai apa. Karena kalau kita membedah manajemen, Ini sebetulnya banyak sekali PR di sekolah. Mungkin dari teman-teman bisa ditambahkan.

Karena ini kan hal yang dari judul, hal yang sering menjadi topik ketika saya misalkan di luar, karena memang di sekolah saya juga kurang banyak bisa mengeksplorasi. Justru ketika saya di luar lah lebih banyak mengeksplorasi. Jadi ketika ini tentang kemungkinan transformasional, sebetulnya kalau bertanya ke sekolah kita, sekolah kita BRPR.

(12:11 - 12:20)

Pewawancara:

Tapi dengan ruang aspirasi tadi kan berarti Masukan-masukan, saluran-saluran dari guru pun bisa tersampaikan.

(12:21 - 12:27)

Speaker 1:

Tapi memang dengan ada, gimana ya, Gilda? Ada...

(12:29 - 12:30)

Speaker 3:

Sepertinya kayaknya ingin anjurkan.

(12.31-12.33)

Speaker 4:

Kukur, kukurannya gitu. Oh.

(12:34 - 12:47)

Pewawancara:

Berhubungannya sama tadi yang kebijakannya ya, Sarta? Ada tangkapan lainnya mungkin dari bapak ibu sekalian? Mungkin tambahan sedikit ya Tadi kan kaitannya

(12:48 - 13:04)

Speaker 4:

dengan apa yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Sebenarnya kan di tiap periode waktu itu ada sempuma sih dari kepala sekolah pada guru, kayak gimana

(13:04 - 13:05)

14:49 - 14:52)

Speaker 2:

semester selanjutnya.

(14:54 - 15:04)

Pewawancara:

Kalau tidak ada saya jadi bingung menanyakan pertanyaan selanjutnya jadi memang belum ada ya? Untuk sejauh ini.

(15:04 - 15:06)

Speaker 5:

Ya itu yang mau masuk ke NPR lah.

(15:10 - 15:20)

Pewawancara:

Pelatihan-pelatihan gitu. Pelatihan-pelatihan untuk guru. Belum. Udah berapa tahun sih teh ini? 2018.

Oh, harus 4 tahun ya.

(15:23 - 15:52)

Speaker 3:

Sekarang ada yang lebih paham. Rumah. Rumah. Karena salah satunya kita belum punya bangunan sendiri. Misalkan, Misalkan, ini nanti kan sekolah selalu di bawah sini, di bawah sini Mau di situ, mau di situ, mau di sini, mungkin di sana ada agak-agak kecandung gitu loh Kecuali biasanya yayasan itu memfasilitasi untuk pembinaan itu sifatnya umum.

(15:52 - 15:56)

Speaker 5:

Seperti apa? Keseluruhan unit. Keseluruhan

(15:56 - 15:59)

Pewawancara:

Keseluruhan unit di yayasannya.

(16:01 - 16:08)

Speaker 4:

Tapi, kalau pun di awal yang kayak kemarin kita semua unit, itu sebenarnya kalau saya ya, penilaian

(16:08 - 16:13)

Speaker 1:

penilaian saya, nggak ada kemana-mana ya dan padahal tuPRbesar — -

(16:13 - 16:16) '

Speaker 3:

itu lebih ke pembinaan prohanis aja

(16:17 - 16:21)

Speaker 1:

kama pembinaan prohanis Itu pembinaan prohani saja. Karangpuluh. Karangpuluh. Bagaimana? Bagaimana? Bisa lakuin.

TRANSKRIP WAWANCARA
KEPALA SMPN 1 Anjatan Indramayu
13 September 2023

(05:10 - 05361

KS SMPN 1 Anjatan:

S2, sisanya S1, Hampir semuanya memang sesuai Gengan kompetensi pendidikannya. Ada satu mungkin yang saya kemarin mendapatkan di penerimaan tahun ini, ada dari komunikasi sebenarnya. Awainya dari guru TEKA, tapi ya pas saya wawancara, ternyata memang biasa di content creator. Jadi saya pikir hal-hal seperti ini yang harus bisa masuk ke kita gitu. Ya Alhamdulillah kita dapetin tahun Ini, dapetin yang guru TEIKA dan sekaligus bisa jadi konten kreator SMP Iteupitra.

(05:46 - 07.06)

Pewawancara:

Wah Alhamdulillah. Baik Terima kasih bapak Alhamdulillah ya Luar biasa nih, Alhamdulillah yang mudah-mudahan bisa lebih berkah tagi dan tahun depan bisa segera menempati tempat yang baru. Baik, Ibu untuk topik dari penelitian kami ini terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah Nah, gaya kepemimpinan kepala sekolah ini kami memandang sangat berkorelasi bahkan berkontribusi terhadap kinerja mengajar guru Dan ini sebuah hal yang kita sudah tahu persis bahwa ketika guru termotivasi, ketika guru merasa terayomi oleh kepala sekolahnya, maka dia akan menghadirkan kinerja yang terbaik. Dalam konteks inilah maka kami ingin menggali apakah ada kekhasan nggak di dalam konteks pemimpinan kepala sekolah. Maka ada beberapa hal yang mungkin kami akan coba tanyakan. Ada tujuh aspek ya, tujuh aspek yang pertama itu terkait dengan perencanaan, kemudian yang kedua terkait dengan implementasi, yang ketiga terkait dengan evaluasi ataupun improvement, peningkatan-peningkatan, yang keempat terkait dengan alasan memilih gaya kepemimpinan dari kepala sekolah Itu sendiri, Yang kelima keberhasilan kepemimpinan, dan yang keenam dan ketujuh adalah kendala serta solusinya. Kita mulai dari... Mulai dari perencanaan. Saya dapat pukul banduannya, alhamdulillah di sii sudah ada visi misi sekolah, Kemudian juga sudah ada tujuan sekolah. Nah, saya ingin bertanya mungkin ketika visi misi disebutkan, ya. Saya bacakan, atau Ibu yang membacakan? Visi misi dari sekolah?

(08:05 - 08:27)

KS SMPN 1 Anjatan:

Sebagai lembaga pendidikan islam yang berwawasan global dan sekaligus berbasis dakwah untuk menjadi menjadi contoh ya, menjadi percontohan yang ada di kota Bandung atau lebih luas lagi yang produktif yang inovatif ya tu bagus banget nah, Iu kebijakan-kebijakan tersebut apakah sudah terlaksana atau masih

(16:12 - 16:30J

KS SMPN 1 Anjatan:

sudah terlaksana walaupun Kalau pakai presentasi mungkin belum semua guru TTA dapat tu. Tapi insya Allah tahun ini akan ada monokosia lagi sehingga guruguru tersebut bisa segera mendapatkan tambahan sertifikasi lokal tersebut.

(16:31 - 16:38)

Pewawancara:

Baik. Kalau dari aspek pembiayaan Itu dibiayai dari dana yayasan atau sudah masuk RAPBS?

(16:42 - 17:14)

KS SMPN 1 Anjatan:

Jadi kalau kami itu sistemnya setiap satu tahun sebelumnya, di bulan-bulan ini itu udah mulai pemanasan bikin RABBS, RABBSMP sendiri nanti kita setorkan ke yayasan di yayasan diolah masuk nggak angka-angka itu semuanya kalau itu masuk maka itu bisa digunakan untuk tahun depan jadi sebenarnya kan itu akhimya berupa tagihan ke orang tua ya angka yang tadi saya keluarkan misalnya saya tahun depan mau mengadakan

(17:1517:22)

Pewawancara:

tahun depan itu tahun ajaran oh berarti tahun ajaran ini adalah hasil dari tahun kemarin. Ya. Oke, Oke, baik.

(17:23 -17.31)

KS SMPN 1 Anjatan:

Jadi RAPBY-nya mungkin tepatnya RAPBY Yayasan yang sudah dimasukkan ke unit-unit gitu. Oke.

(17:31 - 17:32)

Pewawancara:

Oke.

(17:33 - 17:35)

KS SMPN 1 Anjatan:

Karena semua terpusat kan ya.

(17:40 - 17:48)

Pewawancara:

Berarti di sini, untuk pembiayaan

(17:48 - 17:52)

KS SMPN 1 Anjatan:

Iya. Tapi Tapi pengajunya sebenarnya tetap, penguat dan pengajunya tetap dari unit.

Dari

(17:52 - 18:14)

Pewawancara:

Dari unit ya, oke. Untuk tadi hal-hal yang tadi disebutkan itu, sudah ada prosedur yang misalkan standar SOP,

**FOTO-FOTO
PROSES PENELITIAN**

**FOTO-FOTO PENELITIAN
DI SMPN 1 KANDNAGHAUR KINDRAMAYU**





**FOTO-FOTO PENELITIAN
DI SMPN 1 ANJATAN KINDRAMAYU**

