

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah menempati posisi strategis sebagai penggerak utama dalam organisasi pendidikan, dengan peran yang melampaui fungsi administratif semata. Ia berfungsi sebagai pemimpin pembelajaran yang mengarahkan proses pedagogik, agen perubahan yang mendorong pembaruan berkelanjutan, serta teladan moral yang membentuk nilai dan etos kerja seluruh warga sekolah. Dalam praktik kepemimpinan modern, kepala sekolah tidak lagi dipahami sebagai pengelola rutinitas birokrasi, melainkan sebagai arsitek iklim akademik yang kondusif, fasilitator peningkatan profesionalisme guru, dan pengembang budaya sekolah yang adaptif, kolaboratif, serta inovatif. Sejalan dengan prinsip otonomi sekolah, kepala sekolah diberikan kewenangan strategis untuk merumuskan visi institusional, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan memimpin proses transformasi pendidikan secara sistematis demi tercapainya mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Dalam perspektif teoretis, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang relevan dalam menjawab tuntutan tersebut. Kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam mentransformasi nilai, sikap, dan kinerja anggota organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass dan Riggio, 2006:14–15). Lebih lanjut, Bass dan Riggio (2006:11–12) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang mampu menstimulasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang melampaui harapan awal, sekaligus mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka melalui proses pemberdayaan, pembentukan visi bersama, dan penguatan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Burns (1978:20) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses interaksi antara pemimpin

dan pengikut dalam meningkatkan motivasi, nilai, dan tujuan bersama, sebagaimana dinyatakan bahwa “*leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*”..

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan komitmen guru, kondisi organisasi sekolah, serta praktik pembelajaran yang berdampak pada kualitas pembelajaran (Leithwood et al., 2020:6). Dengan demikian, melalui keempat dimensi tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu membangun visi bersama, menginspirasi komitmen kolektif, mendorong pemikiran kritis dan inovatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan potensi setiap guru secara individual (Bass dan Riggio, 2006:14–15). Hal ini sejalan dengan temuan Leithwood dan Jantzi (2005) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen dan kinerja guru.

Secara normatif, peningkatan kinerja guru merupakan mandat strategis dalam sistem pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Guru dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai pemimpin yang bertanggung jawab membina, memfasilitasi, dan memberdayakan guru agar mampu melaksanakan pembelajaran yang reflektif, bermakna, dan berpusat pada peserta didik.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja guru serta kondisi organisasi sekolah yang mendukung pembelajaran (Hallinger et al., 2020:8; Mardalena et al., 2024:83). Namun, penelitian tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mengungkap praktik kepemimpinan secara kontekstual di sekolah dasar.

Di sisi lain, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya berjalan optimal. Kepemimpinan kepala sekolah dalam beberapa kasus masih cenderung berorientasi pada aspek administratif dan prosedural, sehingga dimensi transformasional yang bersifat inspiratif, humanis, dan reflektif belum terinternalisasi secara utuh. Komunikasi kepemimpinan yang masih bersifat satu arah, keterbatasan ruang refleksi profesional, serta kurangnya perhatian terhadap kebutuhan individual guru menjadi indikator bahwa praktik kepemimpinan belum sepenuhnya menyentuh aspek substantif. Ketidaksesuaian antara visi yang disampaikan dan praktik yang dijalankan berpotensi menurunkan kepercayaan guru serta melemahkan motivasi dan komitmen profesional.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas konsep kepemimpinan transformasional dan realitas implementasinya di sekolah. Secara teoretis, masih terbatas kajian yang menguraikan bagaimana keempat dimensi kepemimpinan transformasional diimplementasikan secara kontekstual. Secara metodologis, penelitian kualitatif yang menggali pengalaman dan interaksi kepemimpinan di lingkungan sekolah dasar masih relatif terbatas. Secara kontekstual, kajian yang membandingkan praktik kepemimpinan transformasional pada sekolah dengan karakteristik wilayah yang berbeda juga belum banyak dilakukan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini mengambil lokus pada dua sekolah dasar negeri yang memiliki karakteristik berbeda, yaitu SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung. Perbedaan konteks sosial, budaya, dan lingkungan sekolah memberikan peluang untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan secara adaptif sesuai dengan karakteristik masing-masing sekolah, serta bagaimana implikasinya terhadap kinerja guru.

Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada kajian mendalam mengenai praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar melalui pendekatan kualitatif

deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi setiap dimensi kepemimpinan transformasional, dinamika interaksi antara kepala sekolah dan guru, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, penelitian ini dirumuskan dalam judul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR”, sebagai upaya untuk memperoleh gambaran faktual, reflektif, dan kontekstual mengenai peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Dalam dinamika pengelolaan pendidikan dasar yang semakin kompleks, peningkatan kinerja guru menjadi isu strategis yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Guru tidak lagi dituntut sekadar melaksanakan pembelajaran secara rutin, tetapi juga mampu berinovasi, merefleksikan praktik pembelajaran, serta mengembangkan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Tantangan implementasi kurikulum merdeka dan pengembangan Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP) semakin menuntut hadirnya kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, inspiratif, dan transformatif.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menawarkan kerangka yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Melalui idealisasi pengaruh sebagai teladan moral dan profesional, motivasi inspiratif dalam membangun visi bersama, stimulasi intelektual yang mendorong inovasi, serta pertimbangan individual terhadap kebutuhan guru, kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan perubahan yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru. Namun demikian, sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang, masih terdapat

kesenjangan antara idealitas konsep kepemimpinan transformasional dan praktiknya di lapangan.

Akar permasalahan tidak terletak pada ketiadaan teori atau kebijakan, melainkan pada bagaimana kepemimpinan tersebut diimplementasikan secara nyata dalam kehidupan sekolah. Dalam praktik sehari-hari, kepemimpinan kepala sekolah masih sering terfokus pada pemenuhan tuntutan administratif dan birokratis, sehingga dimensi transformasional yang bersifat inspiratif, humanis, dan reflektif belum sepenuhnya terinternalisasi. Akibatnya, guru belum secara optimal merasakan dukungan kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi pembelajaran, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat komitmen profesional.

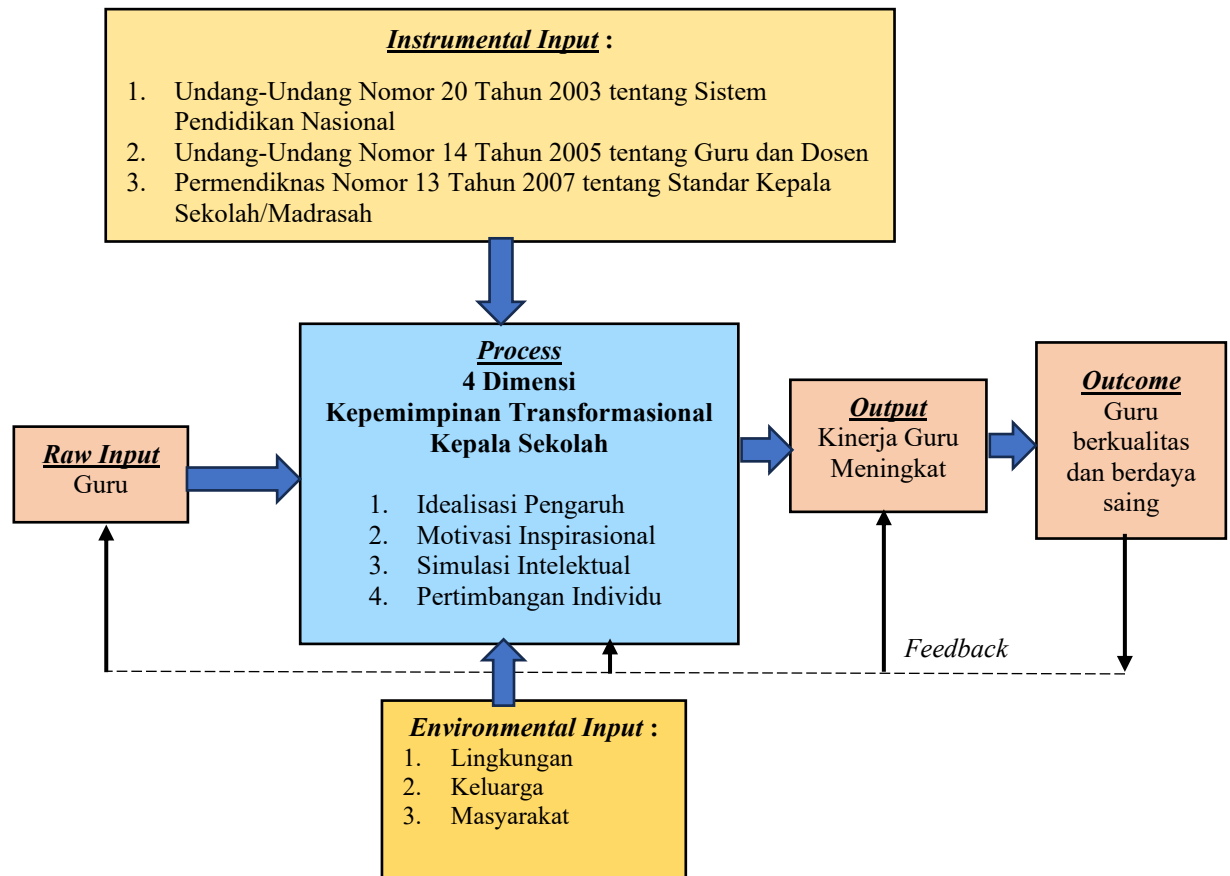
Selain itu, karakteristik sosial dan lingkungan sekolah turut memengaruhi dinamika kepemimpinan dan kinerja guru. Perbedaan konteks wilayah antara SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung menghadirkan situasi yang menarik untuk dikaji secara komparatif-konseptual. Bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan dalam konteks yang berbeda? Bagaimana setiap dimensi kepemimpinan tersebut memengaruhi kinerja guru secara kontekstual? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi inti permasalahan penelitian.

Dengan demikian, permasalahan penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya kepemimpinan transformasional, tetapi untuk menggali secara mendalam bagaimana praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah diterapkan, bagaimana dinamika interaksi antara kepala sekolah dan guru terbentuk, kendala apa yang dihadapi dalam implementasinya, serta bagaimana implikasinya terhadap peningkatan kinerja guru di kedua sekolah tersebut.

Atas dasar pemikiran tersebut, maka penelitian ini dirumuskan untuk mengkaji secara komprehensif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN

Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.

Terkait dengan latar belakang di atas, perumusan masalah dituangkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Perumusan Masalah

Bagan perumusan masalah pada Gambar 1.1 menggambarkan keterkaitan sistemik antara berbagai komponen yang memengaruhi peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Bagan ini disusun dengan pendekatan sistem yang mencakup *raw input*, *instrumental input*, *environmental input*, *process*, *output*, *outcome*, dan *feedback*.

Raw input dalam bagan ini adalah guru sebagai subjek utama dalam proses pendidikan. Guru dipandang sebagai sumber daya manusia yang

memiliki potensi, kompetensi, serta karakteristik yang beragam, yang selanjutnya akan dikembangkan melalui proses kepemimpinan dan pembinaan di sekolah. Kondisi awal guru, baik dari aspek kompetensi pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian, menjadi titik awal dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Instrumental input merupakan perangkat kebijakan dan regulasi yang menjadi landasan formal penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan kinerja guru. Instrumental input dalam bagan ini meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka. Kebijakan-kebijakan tersebut berfungsi sebagai pedoman normatif dan operasional bagi kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan, pembinaan guru, dan pengembangan mutu pendidikan.

Environmental input mencakup faktor-faktor lingkungan yang secara tidak langsung memengaruhi kinerja guru dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Faktor lingkungan tersebut meliputi lingkungan sekolah, dukungan keluarga, serta kondisi masyarakat sekitar. Lingkungan yang kondusif akan memperkuat proses kepemimpinan dan pembinaan guru, sementara lingkungan yang kurang mendukung dapat menjadi tantangan yang perlu dikelola oleh kepala sekolah secara adaptif.

Process dalam bagan ini merupakan inti dari perumusan masalah, yaitu proses kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diwujudkan melalui empat dimensi utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Keempat dimensi tersebut menggambarkan bagaimana kepala sekolah memengaruhi, memotivasi, menstimulasi, dan membina guru secara personal dan profesional dalam rangka meningkatkan kinerja mereka.

Hasil langsung dari proses tersebut adalah *output*, yaitu meningkatnya kinerja guru. Peningkatan kinerja guru tercermin dalam kemampuan guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara lebih

efektif, inovatif, dan reflektif, serta meningkatnya keterlibatan guru dalam pengembangan profesional berkelanjutan.

Selanjutnya, peningkatan kinerja guru menghasilkan *outcome* berupa terwujudnya guru yang berkualitas dan berdaya saing. Guru yang berkualitas dan berdaya saing diharapkan mampu menjawab tuntutan perubahan pendidikan, mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara optimal, serta berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Keseluruhan proses tersebut dilengkapi dengan *feedback*, yaitu umpan balik yang diperoleh dari hasil dan dampak pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. *Feedback* ini menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk melakukan evaluasi, perbaikan, dan penyesuaian strategi kepemimpinan serta pembinaan guru secara berkelanjutan, sehingga sistem peningkatan kinerja guru dapat terus berkembang secara dinamis dan berkesinambungan.

2. Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya cakupan kepemimpinan transformasional, penelitian ini dibatasi pada:

- a. Idealisasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, meliputi:
 - 1) Keteladanan moral dan professional kepala sekolah.
 - 2) Konsistensi antara visi, kebijakan, dan tindakan.
 - 3) Kemampuan membangun kepercayaan dan integritas di mata guru.
 - 4) Pemberian teladan dalam komitmen nyata terhadap mutu pembelajaran.
- b. Motivasi Inspiratif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, meliputi:
 - 1) Kemampuan mengomunikasikan visi dan tujuan sekolah secara jelas dan inspiratif.
 - 2) Pemberian dorongan dan harapan positif kepada guru.
 - 3) Penguatan motivasi kerja melalui apresiasi dan pengakuan.
 - 4) Kemampuan membangun optimisme dan kebanggaan profesional guru.

- c. Stimulasi Intelektual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, meliputi:
 - 1) Dorongan terhadap pemikiran kritis dan inovatif guru.
 - 2) Pemberian ruang diskusi dan refleksi profesional.
 - 3) Dukungan terhadap pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan.
 - 4) Penciptaan iklim kerja yang aman untuk bereksperimen dan berinovasi.
- d. Pertimbangan Individual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, meliputi:
 - 1) Perhatian terhadap kebutuhan dan karakteristik individu guru.
 - 2) Pemberian bimbingan dan pendampingan personal.
 - 3) Komunikasi empatik dan dua arah antara kepala sekolah dan guru.
 - 4) Fleksibilitas dalam pengelolaan tugas dan pengembangan professional guru.
- e. Kendala kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung, meliputi:
 - 1) Keterbatasan pemahaman dan internalisasi konsep kepemimpinan transformasional.
 - 2) Beban tugas administratif kepala sekolah yang tinggi.
 - 3) Variasi motivasi dan kesiapan guru.
 - 4) Keterbatasan sarana, prasarana.
- f. Solusi mengatasi kendala kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.
 - 1) Penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
 - 2) Strategi pengelolaan waktu dan tugas secara efektif.
 - 3) Pengembangan budaya sekolah yang kolaboratif dan partisipatif.
 - 4) Optimalisasi sumber daya dan jejaring pendukung.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis secara mendalam implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini untuk memperoleh gambaran dan menganalisis tentang:

- 1) Implementasi dimensi idealisasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.
- 2) Implementasi dimensi motivasi inspiratif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.
- 3) Implementasi dimensi stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.
- 4) Implementasi dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.
- 5) Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk

03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.

- 6) Upaya atau solusi dalam mengatasi kendala dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan transformasional, khususnya dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah di jenjang pendidikan dasar. Hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan Administrasi Pendidikan dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan empat dimensi kepemimpinan transformasional; idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memperkuat keterkaitan antara konsep kepemimpinan transformasional dan praktik kepemimpinan pendidikan di sekolah dasar, sehingga dapat menjadi rujukan teoritis bagi pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

b. Manfaat Praktis

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 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

Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana idealisasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung?
2. Bagaimana motivasi inspiratif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung?
3. Bagaimana stimulasi intelektual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung?
4. Bagaimana pertimbangan individual kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung?
5. Apa kendala kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan Surabaya Kota Bandung?
6. Bagaimana solusi mengatasi kendala kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar pada

SDN Pameungpeuk 03 Kabupaten Bandung dan SDN 083 Babakan
Surabaya Kota Bandung?