

Pentingnya Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan

Sutopo^{a1*}, Bambang Sumardjoko², Wibowo Heru Prasetyo³

^a Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

¹ Sutopo_gec68@yahoo.com*; bs131@ums.ac.id; whp823@ums.ac.id

*korespondensi penulis

Informasi artikel

Received :

October 16, 2020.

Revised :

January 24, 2021.

Publish :

February 12, 2021.

Kata kunci:

kepemimpinan transformasional;
etos;
kepala sekolah

Keywords:

transformational leadership;
ethos;
headmaster

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktek kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah kejuruan. Dengan paradigma kualitatif, penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumen sebagai Teknik pengumpulan data yang melibatkan informan yang dipilih secara *purposive sampling*. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan karyawan di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta terlibat secara intensif dalam wawancara dan observasi. Temuan-temuan informasi dari ketiga teknik pengumpulan data kemudian dianalisis secara induktif sesuai tahapan analisis tematik, meliputi pengkodean, kategorisasi data, dan pembangunan tema-tema. Untuk menjaga keterpercayaan data, triangulasi dipilih sebagai metode. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional oleh kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta terwujud ke dalam lima karakteristik, yaitu tujuan yang jelas, kepatuhan pada tata nilai dan aturan, penyebaran etos kerja positif, motivasi bagi pengembangan sumberdaya manusia, dan komunikasi persuasif. Pembahasan menggambarkan bahwa dua kunci kesuksesan kepemimpinan transformasional di sekolah ini adalah pemodelan dan dukungan.

ABSTRACT

This study aims to explore transformational leadership practices in a vocational school context. This study used interviews, observations, and documents within the qualitative paradigm as data collection techniques involving selected informants by purposive sampling. Principals, deputy principals, teachers, and employees at SMK Muhammadiyah 1 Surakarta were involved intensively in interviews and observations. The information findings were analyzed inductively according to the thematic analysis stages, including coding, data categorization, and developing themes. To claim the trustworthiness of the data, triangulation was chosen. The results show that transformational leadership by the headmaster of SMK Muhammadiyah 1 Surakarta is manifested in five characteristics: goals, adherence to values and rules, the spread of a positive work ethic, and motivation for human resource development, and persuasive communication. The discussion illustrates that the two keys to transformational leadership in this school are modeling and support.

Copyright © 2019 (Nama Penulis). All Right Reserved

How to Cite: Sutopo, Sumardjoko, B., Prasetyo, W.H. (2021). Pentingnya Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 11(1), 41-50.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Allows readers to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of its articles and allow readers to use them for any other lawful purpose. The journal hold the copyright.

Pendahuluan

Berdasarkan hasil penilaian PISA (*the programme for international student assessment*) pada tahun 2018, kualitas pendidikan di Indonesia belum menunjukkan perbaikan dengan menemapti peringkat 74 dari 79 negara (Schleicher, 2019). Hal ini menunjukkan masih terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat untuk meningkatkan

kualitas pendidikan di Indonesia. Menteri pendidikan dan kebudayaan merespon hasil penilaian dari PISA (*the programme for international student assessment*) serta memberikan solusi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, diantaranya kepemimpinan sekolah, mencetak generasi guru, menyederhanakan kurikulum, Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) sebagai pengganti ujian nasional dan *platform* teknologi pendidikan berbasis *mobile* (Kasih, 2020).

Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh sistem kepemimpinan di sekolah, Kepemimpinan yang berkualitas sangat mempengaruhi berhasilnya suatu organisasi, lembaga atau sekolah. Robbins dan Judge (2012) menyatakan maju atau mundurnya suatu lembaga pendidikan tergantung pula pada mutu pemimpinnya, oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang dibutuhkan di antaranya: *Idealized influenced* yaitu perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi memunculkan rasa bangga serta mendapat respek bawahan; *Inspirational motivation*, kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi bersama; *Intellectual Stimulation*, kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan bawahan; *Individulized consideration*, kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian pribadi. Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada aspek nilai budaya dan agama, serta mampu menghadapi perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan pada khususnya dan kemajuan yang diraih di luar sekolah pada umumnya (Setiawan, 2016).

Menurut Wahjosumidjo (2002), kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana terjadi proses pembelajaran di mana terjadi interaksi guru dan murid. Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan eksistensi dan berkembangnya sekolah tersebut, tentunya masih ada faktor-faktor pendukung lainnya. Kepemimpinan kepala sekolah penting karena sekolah merupakan lembaga yang mempunyai peran strategis dalam memenuhi ketersediaan sumber daya manusia. Dalam dunia industri yang semakin maju, sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang sangat vital. Di era yang serba canggih ini banyak negara sudah tidak sekedar mengandalkan pada sumber daya alam lagi, namun lebih mengutamakan pada pembinaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Untuk menyediakan sumberdaya manusia yang berkualitas tentunya tidak lepas dari peranan sekolah sebagai penghasil Sumberdaya manusia (SDM). Salah satu model kepemimpinan kepala sekolah ini adalah kepemimpinan transformasional, di mana ada banyak aspek yang perlu dikuasai oleh seorang pemimpin.

Hasil studi dari Khurniawan dan Erda (2019) menunjukkan bahwa pondasi dasar dalam revitalisasi sekolah kejuruan ialah karakter kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin pendidikan perlu memiliki visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Zahrok (2020) menggambarkan penjaminan mutu sekolah suatu sekolah kejuruan harus diawali dari evaluasi sekolah untuk memperoleh pemetaan capaian mutu dari setiap aspek standar nasional. Capaian mutu yang dirasa kurang harus diperbaiki melalui pemenuhan mutu secara berkelanjutan.

Pola kepemimpinan transformasional merupakan solusi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas (Sudarwan dalam Aminullah dkk, 2014). Kepemimpinan transformasioanl adalah kemampuan kepala sekolah dalam mentransformasikan pengaruhnya kepada sekolah secara efektif dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalismenya (Maris dkk, 2016). Menurut Stoner dalam (Rustamaji dkk, 2017), kepemimpinan transformasional adalah sikap yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengerahkan bawahannya dalam peningkatan kinerja. Kepemimpinan

transformasional merupakan suatu model keteladanan kepala sekolah untuk membangkitkan semangat kepada anggota, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan (Hendrawati & Prasajo, 2015).

Penelitian ini ditujukan untuk melakukan investigasi terhadap praktek kepemimpinan transformasional di salah satu sekolah kejuruan yaitu SMK Muhammadiyah 1 Surakarta. Hasil-hasil penelitian yang diperoleh dirasa dapat menggenapkan kesenjangan dari beberapa riset terdahulu. Terutama dalam memberikan gambaran empiris bagaimana kepemimpinan pendidikan melakukan transformasi sekolah berbasis pada sisi kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah. Secara khusus, studi ini terbagi ke dalam beberapa sub-bagian yang dieksplorasi dalam paradigma kualitatif, yaitu deskripsi etos kerja, pendekatan kepemimpinan, dan faktor-faktor penentu keberlanjutan kepemimpinan transformasional di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta.

Metode

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan subyek penelitian kepala sekolah SMK Muhammadiyah 1 Surakarta dengan melibatkan empat wakil kepala sekolah (Waka), guru, dan karyawan sebagai informan dalam wawancara selain menggunakan analisis dokumen dan observasi. Teknik pemilihan sampling menggu, dan karyawan nakan *purposive sampling* yang didasarkan pada pemahaman informan yang memahami betul kondisi nyata dari obyek yang diteliti (Creswell, 2012). Tujuannya untuk mendapatkan deskripsi data dan analisisnya secara jelas, nyata dan komprehensif guna memastikan pemerolehan data yang kredibel dan akuntabel. Metode ini sesuai dengan tujuan penelitian dan langkah-langkah kongkrit, untuk melakukan pengumpulan data melalui pengamatan langsung dengan observasi di tempat penelitian, melakukan wawancara dan dokumentasi terhadap segala bentuk kegiatan obyek yang diteliti. Proses pengumpulan data menekankan pada pemahaman yang berhubungan dekat dengan nilai-nilai tertentu, serta penafsiran atas fenomena yang menjadi fokus studi dan memberikan arti bagi hasil penelitian ini.

Sesuai dengan paradigma kualitatif, penelitian ini menggunakan konten analisis sebagai metode untuk menganalisis hasil temuan. Secara ringkas, hasil-hasil temuan data berupa transkrip wawancara, catatan observasi, dan studi dokumen akan diproses ke dalam tahap-tahapan yang meliputi pengkodean, kategorisasi data, dan pembangunan tema-tema (Leedy & Ormrod, 2015; Lodico et al., 2010). Dengan tahapan induktif tersebut, selanjutnya peneliti melakukan komparasi dan pengkontrasan (*comparing and constrasting*) baik untuk menjaga validitas data antar teknik pengumpulan data atau yang biasa disebut sebagai triangulasi, juga pendalaman temuan dengan hasil-hasil riset terdahulu.

Hasil dan Pembahasan

Praktek Kepemimpinan Transformasional: Konteks SMK Muhammadiyah 1 Surakarta

Karakteristik utama dalam kepemimpinan tranfsormasional ialah kemampuan untuk dapat melakukan tranformasi orang per orang sekaligus kelompok secara bersamaan melalui upaya-upaya yang dapat meningkatkan motivasi diri dan perasaan dihargai di dalam lingkungan kerja (Hendrawati & Prasajo, 2015). Pada konteks ini, kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta telah memberikan cerminan kemampuan yang diawali dengan kepatuhan terhadap tata aturan dan tata nilai yang berlaku. Hal ini memberikan stimulan awal kepada kinerja para guru dan karyawan sebagai suatu keteladanan. Bentuk permodelan yang riil telah ditunjukkan diantaranya kedisiplinan dalam jam kerja, cara berpakaian, dan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Kompetensi sosial sebagai seorang guru juga

digambarkan partisipasi aktif di dalam kegiatan sosial, pertemuan warga, takziah, kunjungan ke rumah wali murid, pembagian zakat fitrah, pembagian daging kurban, taat bayar pajak, ikut mengkampanyakan protokol kesehatan di lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar serta kegiatan-kegiatan sosial lainnya. Diantaranya, kepala sekolah menginisiasi program membantu siswa kurang mampu untuk dijadikan anak asuh.

Di samping itu etos kerja yang tinggi turut menjadi poin penting transformasi yang digalakkan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta. Abid dan Farooqi (2015) dan Price (2008) menyatakan bahwa etos kepemimpinan berhubungan dengan perilaku warga organisasi termasuk pemimpin dengan kinerja karyawan. Rahmi (2014) beragumen bahwa tingkat moral dan motivasi yang tinggi untuk menjadi pemimpin yang benar-benar berhasil untuk kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Selain bekerja dengan totalitas, kepala sekolah juga tampil di depan dengan memberikan contoh baik kehadiran, semangat dalam bekerja dan berintegritas tinggi yang didedikasikan untuk kehidupan bersama dengan cara memberikan perhatian, bimbingan maupun kesejahteraan kepada bawahan. Dengan dedikasi kerja yang tinggi, secara tidak langsung kepala sekolah telah menyebarkan nilai-nilai positif berupa semangat kerja keras kepada bawahan (Chen dkk., 2016). Hal ini nampak dari kemampuan kepala sekolah untuk membangun transparansi pengelolaan keuangan sekolah seperti memimpin audit anggaran sekolah, hingga terjun ke toko-toko guna memastikan laporan keuangan dan pengadaan barang. Dengan kondisi seperti itu semua *stakeholders* tergerak untuk mengikuti kepala sekolah sehingga tujuan sekolah akan tercapai setelah adanya transformasi itu.

Tabel 1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta

No.	Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	Praxis dalam Pengelolaan Sekolah
1	Kejelasan tujuan (<i>goals</i>) yang intensif dikampanyekan	Advokasi terhadap visi sekolah ke dalam program kurikuler dan manajerial, kapabilitas dalam mengarahkan dan menggerakkan semua komponen sekolah,
2	Kepatuhan pada nilai-norma	Kesopanan tata berpakaian dan berbicara, kepedulian pada kegiatan sosial-kemasyarakatan, kegiatan filantropi orang tua asuh.
3	Penyebaran etos kerja positif	Kedisiplinan waktu kerja, kejujuran, keterbukaan terhadap kritik.
4	Motivasi bagi pengembangan diri bawahan	Pengembangan staf, pemberian tupoksi yang jelas, pendelegasian tugas.
5	Komunikasi persuasif	Kepala sekolah terkadang memaksakan kendak dalam mencapai target sehingga kurang produktif. Komunikasi perlu memberi peluang arus <i>bottom-up</i> .

Berdasarkan Tabel 1, ciri khas lain dari kepemimpinan transformasional yang dicontohkan oleh kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta ialah kemampuan untuk pengembangan bawahan (*staffing*). Dalam hal ini, kepala sekolah memanfaatkan status dan peran dalam struktur organisasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan. Menurut Price (2008), pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan,

mengorganisir melalui kekuasaan. Adakalanya tugas yang didelegasikan melebihi tupoksi bahkan dianggap kepala sekolah memaksakan kehendak. Kepala sekolah diharapkan dapat memberikan pengantar berupa alasan, motivasi, dan teknis pelaksanaan memberikan model dalam mencapai tujuan. Supaya kepala sekolah berhasil melakukan transformasi kondisi moralitas dan motivasi para bawahan yang untuk menjamin ketercapaian tujuan, diperlukan pengarahan yang jelas dan melibatkan semua warga sekolah dalam pengelolaan sekolah dan mendengar masukan dari bawahan serta mengarahkan mereka dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam hal penyampaian aspirasi dari guru dan karyawan kepada kepala sekolah yang masih hierarkis sehingga perlu memberi peluang bagi komunikasi dari bawahan ke atasan (*bottom-up*).

Barret dan Breyer (2014) serta Moorosi dan Bantwini (2016) mengatakan bahwa pemimpin memandu proses pembelajaran. Kepala sekolah memiliki keahlian dan inovasi dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas dan layanan kepada siswa dan masyarakat, dengan kebijakan dan kepiawaiannya yang didukung oleh semua warga sekolah yang membuat sekolah maju. Kepala sekolah menjadi model atau teladan yang baik bagi warga sekolah baik dalam mematuhi tata tertib, kedisiplinan maupun dalam bekerja sehari-hari. Bawahan mengikuti dan meniru apa saja yang baik dan positif yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, sehingga kepala sekolah mampu mentransformasi warga sekolah untuk lebih berperan dalam memajukan sekolah. Ross dan Cozzens (2016) juga Moolenaar dkk. (2010) mengatakan bahwa inovasi adalah kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan perubahan bahwa kepemimpinan terus berevolusi.



Gambar 1. Pengarahan (*briefing*) kepada guru dan karyawan dalam pelaksanaan program kerja

Hal paling krusial dalam kepemimpinan transformasional yang sedang dibangun di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta adalah kesamaan visi misi yang menjadi ruh penggerak seluruh warga sekolah. Visi sekolah bermuara pada pembangunan institusi pendidikan yang unggul dalam akademik dan karakter serta berdaya saing nasional perlu dijiwai tidak hanya kepala sekolah, tetapi juga guru, karyawan, dan para siswa. Visi yang menjadi tujuan utama (*goals*) ini terus diadvokasi ke dalam kegiatan-kegiatan akademik, nonakademik, dan kegiatan

manajerial sekolah. Seperti pada Gambar 1, visi tersebut disuarakan di dalam rapat koordinasi tahun pelajaran hingga pelaksanaan dan penegakkan kedisiplinan, seperti pemanggilan guru dan siswa bermasalah sebagai wujud kemampuan untuk mengarahkan kesadaran atas tujuan bersama yang hendak diwujudkan.

Kepemimpinan dalam pandangan Moorosi dan Bantwini (2016) dan Danim (2004) adalah proses individu mempengaruhi kelompok individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Kehadiran kepala sekolah yang mempunyai kapabilitas dan keahlian untuk menggerakkan semua warga sekolah dalam pengelolaan sekolah dengan menerima semua kritik yang konstruktif dan mengharmonisasi semua warga ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Semua warga tergerak untuk bekerja sesuai dengan target yang dicapai dengan memberikan layanan prima kepada peserta didik, masyarakat dan pengguna lulusan. Misalnya, perintah atau instruksi kepala sekolah untuk melaksanakan proses pembelajaran atau kegiatan lain seperti peningkatan layanan kepada siswa dalam hal kualitas lulusan dan layanan purna jual yaitu membantu mencari pekerjaan lewat Bursa Kerja Khusus (BKK) merupakan wujud bahwa kepala sekolah mampu menggerakkan bawahan. Kepala sekolah yang luwes dan pandai bergaul memudahkan dalam mengkomunikasikan program-program sekolah kepada bawahan untuk menginspirasi dan memberdayakan semua warga sekolah melalui peningkatan keahlian, keterampilan dan kesejahteraan yang mendorong mereka bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan Gambar 2, kepala sekolah menaruh perhatian bagi pengembangan sumberdaya guru dengan mengadakan workshop In House Training (IHT). Kegiatan lain yang diupayakan adalah kunjungan ke Balai Besar Latihan Kerja Industri (BBLKI) sebagai wujud pemberdayaan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan peningkatan insentif pengawas, gaji, pemberian seragam dua kali dalam setahun, wisata dan kegiatan sejenis merupakan bentuk pemberdayaan yang lain.



Gambar 2. Pengembangan sumberdaya guru melalui *workshop* IHT

Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional: Pemodelan dan Dukungan

Dari hasil analisis data, corak kepemimpinan yang dipraktekkan oleh kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta tergambar dari dua sudut pandang. *Pertama*, kepemimpinan transformasional tidak menegasikan adanya kontrol dari atasan kepada bawahan melainkan

membangun budaya kerja yang terbuka dan kondusif bagi pelembagaan nilai-nilai positif. Hal ini nampak dari kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan sumberdaya manusia maupun materi dan memastikan organisasi secara keseluruhan dalam berjalan kohesif dan koheren untuk peningkatan prestasi sekolah. Upaya-upaya seperti pemberian kenaikan gaji, tunjangan dan insentif berbasis prestasi kerja, serta penegakan aturan disiplin sesuai aturan berlaku memberikan kerelaan untuk bekerja dalam tim. Dengan kata lain, sisi pertama ini menunjukkan kemampuan kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta untuk memberikan pemodelan langsung sebagai bentuk penyebaran etos dan nilai-nilai positif sebagai budaya organisasi.

Temuan ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Bernarto dkk. (2020) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keselarasan dengan dukungan terhadap kinerja organisasi, kepuasan kerja dan kesejahteraan hidup. Artinya, kepemimpinan transformasional bukan semata pemberian materiil dalam bentuk tunjangan dan insentif, tetapi meluas kepada sisi-sisi humanis dalam relasi perorangan. Lebih jauh, studi yang dilakukan oleh (Ripki dkk. (2020) menyimpulkan bahwa terdapat dampak positif dari kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan inovasi dan kreativitas kerja.

Kedua, kepala sekolah berhasil memperluas cakupan kepemimpinannya tidak hanya pada aspek sektoral sekolah namun juga lintas sektoral bahkan multisektoral. Sebagai pembawa citra dari sekolah itu sendiri, kepala sekolah membawakan diri untuk tampil sebagai tokoh publik yang erat dengan masyarakat sekitar. Dirinya bukan saja membatasi hubungan dengan pimpinan yayasan maupun komite sekolah yang beranggotakan orang tua siswa, melainkan juga menjalin hubungan harmonis dengan warga sekitar. Keterlibatan kepala sekolah ke dalam kegiatan sosial bersama warga, juga inisiasi filantropi orang tua dapat menjadi *brand marketing* sekolah itu sendiri. Di samping itu, sesuai dengan kebutuhan sekolah kejuruan untuk mendekatkan dan memberikan keterampilan ke dunia kerja, kepala sekolah tetap mampu menjalin jejaring (*networking*) dengan beberapa instansi seperti BBLKI dan dinas pendidikan. Hal inilah yang menjadi kunci kedua dari keberhasilan kepemimpinan transformasional, yaitu adanya kapasitas pimpinan sekolah dalam menarik dukungan dari dalam maupun luar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta mempunyai kapabilitas dan keahlian untuk menggerakkan semua warga sekolah dalam pengelolaan sekolah dengan menerima semua kritik yang konstruktif dan mengharmonisasi semua warga ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Natsir dkk. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara langsung dapat mempengaruhi kinerja guru-guru. Temuan di atas juga sesuai dengan pendapat Howell dan Costley (2001) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan ikhlas dengan membangun keterlibatan dan mendorong kinerja dalam organisasi. Kontrol dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan cermat dan tepat merupakan bentuk kemampuan instruksional yang menjadi indikator penting, setidaknya secara statistik berkaitan dengan profesionalisme guru dalam mengajar, meningkatkan kepercayaan mereka terhadap pimpinan dan menambah efikasi guru secara kolektif (Karacabey dkk., 2020).

Studi lain yang memberikan temuan berbeda disampaikan oleh Gani dan Suyatno (2020). Keduanya melakukan studi pada satu sekolah kejuruan di Pematang. Hasil studi disimpulkan bahwa secara statistik kepemimpinan transformasional tidak berdampak bagi komitmen kerja. Hasil berbeda bisa diperoleh jika kepemimpinan transformasional dikombinasikan dengan budaya kerja. Namun demikian, Kalkan dkk. (2020) dalam studinya menemukan hubungan yang erat antara kepemimpinan transformasional dengan budaya sekolah dan citra organisasi. Kalkan dkk. (2020) berpendapat bahwa pimpinan sekolah

merupakan manifestasi dari kepemimpinan transformasional yang menjadi faktor penting bagi pembentukan budaya sekolah dan secara signifikan akan berdampak bagi citra sekolah.

Satu studi yang dilakukan oleh Rahmi dkk. (2019) menggarisbawahi relasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru. Temuan dari riset ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada penumbuhkembangan iklim organisasi yang positif. Kepemimpinan transformasional juga berdampak langsung kepada kinerja guru dan sikap profesional (*professional attitude*) guru. Pada konteks kepemimpinan di SMK Muhammadiyah 1 Surakarta, hal ini ditunjukkan oleh kepala sekolah di dalam pemberdayaan sumberdaya manusia berupa pendelegasian, pemberian pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, dan kemampuan untuk memotivasi diri (*self-regulation of motivation*) di mana para guru dan karyawan akan terus mengembangkan diri sebagai pembelajar sepanjang hayat (*longlife learner*).

Simpulan

Kepemimpinan pendidikan memberi pengaruh dalam peningkatan kualitas sekolah. Posisi kepala sekolah menempati peran krusial untuk dapat melakukan perubahan signifikan yang mereformasi budaya kerja dari seluruh warga sekolah. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh kepala SMK Muhammadiyah 1 Surakarta didasarkan pada lima karakteristik, yaitu kejelasan visi sekolah yang diadvokasi ke dalam semua aktivitas operasional, kepatuhan terhadap pranata nilai, pembudayaan etos kerja disiplin dan profesional, pemberian motivasi dan penghargaan, serta komunikasi persuasif. Praksis kepemimpinan transformasional didukung dengan dua elemen kunci keberhasilan, diantaranya pemodelan dan dukungan. Kepala sekolah berhasil menjadi *key person* terhadap tujuan (*goal*) sekolah untuk menjadi sekolah unggul bertaraf nasional dalam bidang akademik dan karakter. Kepala sekolah membuktikan kapasitasnya tidak hanya dalam ranah manajerial, namun juga relasi sosial dengan warga sekitar. Selebihnya, kepemimpinan transformasional memerlukan dukungan dari pihak luar yang diperoleh dari kemampuan kepala sekolah dalam menjalin jejaring lintas sektoral dan multisektoral. Kepala sekolah bisa memperbaiki salah satu aspek yang masih kurang yaitu pemberian tekanan untuk membangkitkan motivasi bawahan dan melakukan pendekatan yang lebih humanis. Penelitian berikutnya bisa mengambil aspek ini untuk diteliti lebih mendalam agar bisa mendapat temuan yang lebih komprehensif.

Referensi

- Abid, N., & Farooqi, Y. A. (2015). Role of Organizational Commitment & Transformational Leadership in Enhancing Employee in Role Performance and OCB Nabila Abid , 2 Yasir Aftab Farooqi. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(9), 6–12.
- Aminullah, D., Palupi, L. E., & Dunia, I. K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah pada SMP N 4 Negara. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1).
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/4117>
- Barret, C., & Breyer, R. (2014). The influence of effective leadership on teaching and learning. *Journal of Research Initiatives*, 1(2), 1–9.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.

- Chen, C.-Y., Tsai, S.-S., Chen, H.-W., & Wu, H.-T. (2016). the Relationship Between the Principal'S Positive Leadership and School Effectiveness-Take School Organizational Culture As the Mediator. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 12–23. www.idpublications.org
- Creswell, J. C. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (Fourth). Prentice Hall.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Rineka Cipta.
- Gani, A., & Suyatno. (2020). The influence of transformational leadership and culture of organization on teacher's commitments. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1512–1517.
- Hendrawati, A., & Prasajo, L. D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Prestasi Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 141–157.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. Prentice Hall.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Karacabey, M. F., Bellibaş, M. Ş., & Adams, D. (2020). Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust. *Educational Studies*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1749835>
- Kasih, A. P. (2020). *Nilai PISA Siswa Indonesia Rendah, Nadiem Siapkan 5 Strategi Ini*. <https://edukasi.kompas.com/read/2020/04/05/154418571/nilai-pisa-siswa-indonesia-rendah-nadiem-siapkan-5-strategi-ini?page=all>
- Khurniawan, A. W., & Erda, G. (2019). Peningkatan Mutu Pendidikan SMK melalui Revitalisasi Berkelanjutan. *Vocational Education Policy - White Paper*, 1(19), 1–14. <http://smk.kemdikbud.go.id/uploads/filestorage/oLThe9pQYiuCtiudYMqROUG9gTjJ389hj25bvcRY.pdf>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical research: Planning and design*. Pearson Education. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2010). *Methods in educational research: From theory to practice*. John Wiley & Sons.
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 173–188. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5645>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623–670. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Moorosi, P., & Bantwini, B. D. (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 36(4), 1–9.
- Natsir, U. D., Tangkeallo, D. I., & Tangdialla, R. (2020). Effect of principal's leadership on teacher performance in junior high school: A case of Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 4196–4203.
- Price, T. L. (2008). *Leadership ethics: An introduction*. Cambridge University Press.

- Rahmi, A., Bafadal, I., Imron, A., & Utaya, S. (2019). The transformational leadership of school principals, organisational climate and the professional attitudes of teachers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 30–45.
- Rahmi, S. (2014). *Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi: Ilustrasi di bidang pendidikan*. Mitra Wacana Media.
- Ripki, A. J. H., Murni, S., Wahyudi, M., Suryadi, S., Burmansah, B., Wulandari, A., & Cletus, S. (2020). How does transformational leadership on school leaders impact on teacher creativity in vocational high schools? *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4642–4650. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081033>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. University of Notre Dame.
- Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (2016). The Principalship: Essential Core Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 162–176. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i9.1562>
- Rustamaji, A. C. P., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 148–161. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.3>
- Schleicher, A. (2019). *PISA 2018: Insights and interpretations*.
- Setiawan, A. (2016). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(1), 130–140. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5581>
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (R. Pers (ed.)).
- Zahrok, A. L. N. (2020). Implementasi sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 196–204. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31288>