

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI STRATEGI
PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK DI SMP XYZ**

Everista Iriani¹

Program Studi Teknologi Pendidikan

Program Magister Fakultas Pascasarjana Pendidikan Universitas Pelita Harapan

everistayonggom@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the role of transformational leadership in shaping organizational culture and enhancing pedagogical competence at XYZ Junior High School. Using a case study approach, data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis involving the principal, vice principal, pedagogical leaders, and teachers. The findings reveal that transformational leadership supports the strengthening of organizational culture through motivation, a shared vision, and an inclusive learning community. However, implementation faces challenges within the four dimensions of transformational leadership: Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, and Inspirational Motivation. Organizational culture-related challenges include communication across hierarchical levels, aligning leadership practices, and addressing diverse needs and aspirations. Organizational culture plays a crucial role in preparing teachers for change, fostering collaboration, creating a positive work environment, and supporting continuous professional development. This study emphasizes the importance of integrating transformational leadership with a responsive organizational culture to navigate curriculum changes and strengthen pedagogical competence.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, pedagogical competence.

ABSTRAK

Penelitian ini menelaah peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kompetensi pedagogik di SMP XYZ. Menggunakan pendekatan studi kasus, data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pemimpin pedagogik, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendukung penguatan budaya organisasi melalui motivasi, visi bersama, dan komunitas belajar yang inklusif. Namun, implementasi menghadapi tantangan pada empat dimensi kepemimpinan transformasional: *Idealized Influence*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*. Tantangan budaya organisasi mencakup komunikasi lintas hierarki, penyelarasan praktik kepemimpinan, serta pemenuhan kebutuhan dan aspirasi beragam. Budaya organisasi berperan penting dalam mempersiapkan guru menghadapi perubahan, mendorong kolaborasi,

menciptakan lingkungan kerja positif, dan mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Penelitian ini menekankan pentingnya integrasi kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi yang responsif untuk menghadapi perubahan kurikulum dan memperkuat kompetensi pedagogik.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi pedagogik,

A. Pendahuluan

Di dalam pendidikan abad 21 siswa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan di dunia nyata yang tengah berkembang saat ini. Pada pendidikan abad ini, guru bukanlah pusat pengetahuan, guru adalah fasilitator bagi siswa untuk dapat mengembangkan dirinya. Perubahan kurikulum dari Kurikulum 2013 ke Kurikulum Merdeka dan implementasi framework International Baccalaureate (IB) di SMP XYZ memberikan pengaruh yang besar di kalangan guru-guru. Pendekatan yang digunakan haruslah sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Tipe kepemimpinan yang ada sebelumnya lebih kepada tipe transaksional. Untuk melakukan perubahan kurikulum dan framework ini diperlukan perubahan pola pikir dan training yang cukup memadai, hal inilah yang melatar belakangi penelitian ini dimana gaya kepemimpinan transformasional dirasa cepat untuk meningkatkan

budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMP XYZ. Ada beberapa hal yang menjadi kendala antara lain rentang lama bekerja dan juga jarak dari SMP XYZ untuk mendapatkan akses yang lebih kepada sekolah lain yang menggunakan model pembelajaran yang sama.

Northouse (2019) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional elemen-elemen yang membentuk tipe kepemimpinan ini adalah *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Kuseini, dkk (2021) dalam penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik yang kuat berkorelasi dengan peningkatan kinerja guru khususnya dalam menciptakan proses pembelajaran yang interaktif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Nurrohman, dkk (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja

memberikan pengaruh yang positif terhadap kemampuan kinerja guru. Aini, dkk (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh keterampilan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di sekolah menemukan hasil bahwa faktor tersebut memiliki dampak positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja guru. Dalam penelitian ini penulis melihat tantangan yang dihadapi seorang pemimpin sekolah SMP XYZ dalam menerapkan kepemimpinan transformatif. Penulis juga menganalisis peran kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan budaya organisasi dan kompetensi pedagogik guru sekolah SMP XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk pemimpin organisasi SMP XYZ pedagogis dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional sebagai strategi pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik bagi guru. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penerapan kepemimpinan transformasional di SMP XYZ.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Melalui penggunaan metode kualitatif, penulis dapat lebih menggali dan memahami kompleksitas suatu masalah melalui berbagai perspektif konteks, nilai dan budaya. Metode kualitatif menurut Cresswell (dalam Yonasta, 2024) menjabarkan bahwa metode ini digunakan untuk menyelidiki dan memahami cara individu atau kelompok memberikan interpretasi terhadap isu sosial atau kemanusiaan tertentu. Pendekatan yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif. Pendekatan Studi kasus adalah metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis secara mendalam suatu peristiwa, individu, kelompok, organisasi, atau fenomena dalam konteks tertentu. Peneliti menggunakan studi kasus karena melihat seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya kepala sekolah dan guru yang mengajar di sekolah SMP XYZ. Studi kasus tepat digunakan untuk menganalisis suatu kejadian di waktu dan tempat tertentu, hal ini sesuai dengan yang terjadi di sekolah XYZ.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah XYZ yang berlokasi di

Provinsi Papua Tengah dan melibatkan partisipan yang berasal guru dan kepala sekolah SMP XYZ. Proses wawancara dengan para narasumber dilaksanakan di Sekolah SMP XYZ yang berlokasi di Papua Tengah. Penelitian akan dilaksanakan mulai dari bulan November 2024 - Mei 2025. 38 Subjek penelitian merupakan Kepala Sekolah SMP XYZ, Selain itu wawancara juga dilakukan kepada 4 guru di sekolah SMP XYZ. 4 guru yang dipilih merupakan tim pengajar di sekolah SMP XYZ dilihat dari perbedaan lama tahun mengajar. Guru-guru yang dipilih mengalami perubahan framework pembelajaran ke framework pembelajaran IB dan juga mengalami pergantian kurikulum dari kurikulum 2013 ke kurikulum merdeka.

Sekolah SMP XYZ merupakan sebuah sekolah yang ada di kawasan pegunungan Papua Tengah. Sekolah ini mulai menggunakan kurikulum IB (The International Baccalaureate) pada tahun 2021. SMP XYZ mendapatkan authorisasi sebagai sekolah IB pada tahun 2024. Sebelumnya sekolah SMP XYZ

menggunakan framework pembelajaran nasional.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif. Peneliti menjadi bagian dari komunitas SMP XYZ sehingga dapat merasakan dampak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perubahan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik di SMP XYZ. Peneliti melakukan observasi dari bulan Februari – Mei 2025 di lingkungan sekolah SMP XYZ. Instrumen yang digunakan untuk melakukan observasi secara langsung adalah catatan lapangan bebas(field notes) dan jurnal refleksi pribadi. Dalam melakukan pengambilan data peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, teknik ini digunakan peneliti untuk memahami secara mendalam tentang topik kepemimpinan tranfromasional leadership sebagai pengembangan budaya organisasi dan kompetensi pedagogik di SMP XYZ.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, yang dimulai dengan pengumpulan data, pengelompokan data, penyajian, serta analisis hubungan antar data untuk menarik kesimpulan. Untuk mendukung proses pengkodean dan pengelompokan data, peneliti menggunakan perangkat lunak NVivo 12 untuk membantu dalam mengorganisasi data kualitatif secara sistematis, mempermudah proses pencarian pola, tema, dan hubungan antar kategori.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tantangan yang dihadapi seorang pemimpin sekolah SMP XYZ dalam menerapkan kepemimpinan transformative

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya strategi kepemimpinan transformasional yang lebih berfokus pada aspek pengelolaan perubahan budaya organisasi, terutama dalam memfasilitasi adaptasi guru terhadap nilai-nilai dan praktik pembelajaran berbasis kerangka IB. Kepala Sekolah perlu mengembangkan pendekatan yang lebih sensitif terhadap tantangan budaya organisasi yang dihadapi guru

untuk mengoptimalkan proses transformasi kurikulum menuju standar internasional di SMP XYZ.

Kepemimpinan Transformasional

- **Idealized Influence**

Adaptasi kurikulum baru yang lama, responden menekankan bahwa proses adaptasi terhadap kurikulum baru membutuhkan jangka waktu yang cukup panjang karena melibatkan berbagai aspek yang harus dipertimbangkan secara mendalam oleh kepala sekolah. Aspek-aspek tersebut mencakup indikator situasi, kondisi, dan lingkungan yang spesifik pada konteks sekolah untuk menentukan kesesuaian kurikulum baru dengan karakteristik institusi pendidikan tersebut.

Meningkatkan output dari input setiap tahun, kepala sekolah dihadapkan pada tuntutan untuk menyeimbangkan 57 antara output yang diharapkan oleh orang tua dan input dari siswa yang bervariasi dari tahun ke tahun. Kompleksitas ini semakin bertambah dalam konteks implementasi kurikulum baru berbasis IB yang memiliki standar penilaian dan ekspektasi capaian pembelajaran

yang berbeda dengan kurikulum nasional.

Menyelerasakan kurikulum nasional sesuai IB, pernyataan ini secara eksplisit menunjukkan kompleksitas dalam melakukan harmonisasi antara dua kerangka kurikulum yang memiliki orientasi, filosofi, dan pendekatan yang berbeda kurikulum nasional Indonesia yang lebih bersifat konten-sentris dengan kurikulum IB yang lebih berfokus pada pengembangan keterampilan global dan inkuiri.

- **Intellectual Stimulation**

Mengkondusifkan suasana bagi guru, dimensi pertama, yang tercermin dalam referensi dengan cakupan 1,65%, berfokus pada aspek struktural dan kesejahteraan fisik guru dengan memastikan pemenuhan hak hak fundamental seperti cuti. Pendekatan ini mengakui bahwa antusiasme belajar guru tidak dapat dipertahankan dalam kondisi di mana kebutuhan dasar dan kesejahteraan mereka tidak terpenuhi.

Keseimbangan antara kompetisi dan pencapaian target, kutipan tersebut

menyatakan "Menciptakan sistem kompetisi yang sehat tentang target yang ingin dicapai dan mereviewnya." Pernyataan ini 63 menggarisbawahi pendekatan strategis kepala sekolah dalam memadukan elemen kompetisi dengan orientasi pada pencapaian target implementasi kurikulum IB. Penekanan pada frasa "kompetisi yang sehat" mengindikasikan kesadaran kepala sekolah tentang potensi dampak positif dan negatif dari mekanisme kompetisi dalam konteks pengembangan profesional guru.

Tanggung jawab terhadap profesionalisme guru, kutipan tersebut secara singkat namun mendasar menyatakan "Tantangannya ada pada tanggung jawab untuk mengembangkan siswa." Pernyataan ini mengalihkan fokus tanggung jawab profesionalisme guru dari orientasi diri (pengembangan kompetensi pribadi) kepada orientasi siswa (dampak terhadap perkembangan peserta didik), menggambarkan esensi sejati dari profesionalisme pendidik dalam konteks transformasi kurikulum.

- **Individualized Consideration**

Keterbatasan Pandangan Subjektif, kutipan tersebut secara singkat

namun mendalam menyatakan "Sulit untuk melihat diri sendiri sehingga butuh masukan dari guru." Pernyataan ini mengidentifikasi tantangan fundamental dalam pengembangan refleksi diri yaitu keterbatasan perspektif subjektif yang dimiliki oleh individu, termasuk kepala sekolah, dalam mengevaluasi praktik kepemimpinannya sendiri.

Kapasitas masing-masing guru berbeda, kutipan tersebut menyatakan "Dari segi kapasitas masing-masing guru berbeda dan budgeting untuk training dalam pengembangan kurikulum." Pernyataan ini menggarisbawahi dua tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan transformasional.

Budgeting untuk training, Kutipan tersebut menyatakan "Dari segi kapasitas masing-masing guru berbeda dan budgeting untuk training dalam pengembangan kurikulum." Pernyataan ini menggarisbawahi kompleksitas tantangan finansial yang dihadapi kepala sekolah SMP XYZ dalam memfasilitasi pengembangan kapasitas guru untuk implementasi kurikulum IB.

- **Inspirational Motivation**

Distribusi tugas dengan setara, kutipan tersebut secara ringkas namun bermakna menyatakan "Memberikan kepercayaan dengan membagi tugas dengan setara." Pernyataan ini mengidentifikasi pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi kepercayaan dengan prinsip kesetaraan dalam distribusi tanggung jawab profesional di kalangan guru.

Belum ada pembinaan dari Kepsek secara langsung, kutipan tersebut menyatakan "Belum terlihat dari kepala sekolah dalam mengarahkan guru karena guru sudah diberi training dan didampingi oleh waka kurikulum. Kepala sekolah hanya memantau saja." Pernyataan ini mengidentifikasi pola delegasi dalam sistem pembinaan guru, di mana kepala sekolah mengalihkan tanggung jawab pembinaan langsung kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sementara kepala sekolah sendiri mengambil peran yang lebih pasif sebagai pemantau.

Monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, Berdasarkan kutipan yang ditampilkan, data kualitatif untuk

tantangan "Monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan" menunjukkan adanya referensi dengan cakupan sekitar 1,97% dari keseluruhan data. Kutipan ini memberikan wawasan spesifik tentang sistem evaluasi yang diterapkan namun belum optimal.

Peran kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan budaya organisasi dan kompetensi pedagogik guru sekolah SMP XYZ.

- **Idealized Influence**

Komunikasi, keterbukaan, kepercayaan terhadap guru, Konten referensi terkode secara eksplisit mengidentifikasi tiga nilai relasional utama dengan menyatakan "Nilai komunikasi, keterbukaan dan kepercayaan yang diberikan kepada guru." Temuan ini mengungkapkan bahwa fondasi relasional kepemimpinan transformasional di SMP XYZ mengintegrasikan tiga komponen interkoneksi: dimensi komunikatif yang menekankan saluran dialog terbuka, dimensi transparansi yang memfasilitasi akses terhadap informasi dan proses pengambilan keputusan, serta dimensi kepercayaan yang menciptakan ruang psikologis aman

untuk eksperimentasi dan inovasi pedagogis. Kejujuran, tanggung jawab, integritas, dan empati, konten referensi pertama mengartikulasikan integrasi empat nilai etis fundamental dengan menyatakan "kejujuran, tanggung jawab, integritas berpikiran terbuka dan empati terhadap bawahan." Temuan ini mengungkapkan bahwa fondasi etis kepemimpinan transformasional di SMP XYZ mengintegrasikan nilai vertikal (kejujuran dan integritas) dengan nilai relasional (empati terhadap bawahan) dan nilai operasional (tanggung jawab dan pikiran terbuka). Integrasi multidimensional nilai etis ini menciptakan landasan kredibilitas yang komprehensif untuk memfasilitasi transformasi praktik profesional dalam implementasi framework pendidikan internasional.

Integritas Kepsek terhadap guru dan sekolah, konten referensi terkode secara eksplisit mengidentifikasi manifestasi operasional integritas dengan menyatakan "Kepala sekolah tidak melepas dengan menjembatani ketika ada masalah antara guru dengan siswa dan wali murid." Temuan ini mengungkapkan bahwa

integritas kepemimpinan dalam konteks pendidikan tidak hanya bermanifestasi dalam pernyataan nilai abstrak, tetapi secara konkret tereksresi dalam peran mediasi aktif yang diambil pemimpin dalam konteks konflik relasional. Pendekatan menjembatani, bukan melepaskan tanggung jawab, merepresentasikan aktualisasi nilai integritas dalam ekosistem relasional kompleks yang melibatkan guru, siswa, dan wali murid.

- **Intellectual Stimulation**

Walking through, one on one section, training, dan penugasan kepada guru, Data ini mengidentifikasi strategi komprehensif: "Biasanya kepala sekolah memberikan tantangan, ada sesi one on one atau diberi penugasan (misal kegiatan di sekolah: bagaimana pola kita 148 mengajar, training tiap minggu/LT, pembelajaran bersama maupun di luar sekolah) dilakukan setelah walking through," mengungkap pendekatan sekuensial yang diinisiasi dengan observasi diagnostik (walking through), diikuti dengan intervensi diferensial yang merespons kebutuhan spesifik. Temuan ini merefleksikan operasionalisasi sophisticated

"intellectual stimulation" sebagaimana dijelaskan Bass (2008), dengan elaborasi mekanisme konkret yang jarang diartikulasikan dalam model konvensional. Referensi kedua "Melakukan training untuk melaksanakan program dan kepala harus ikut" menunjukkan dimensi kolaboratif yang merefleksikan implementasi prinsip "idealized influence" dari model kepemimpinan transformasional Northouse (2019), di mana pemimpin berpartisipasi langsung dalam proses pengembangan yang diadvokasikan. Data ini mengkonfirmasi pembahasan Demir (2022) tentang pengembangan kompetensi pedagogis guru, dengan artikulasi mekanisme spesifik yang memfasilitasi transformasi kompetensi. Referensi ketiga "Berkomunikasi antara kepek dan guru dan berdiskusi untuk mencari solusi, memberi pelatihan yang diadakan" menyoroti dimensi dialogis yang memperluas analisis Deschamps et al. (2016) tentang bagaimana pemimpin transformasional mempengaruhi motivasi pengikut, mengungkap proses komunikasi dialogis berorientasi solusi sebagai mekanisme stimulasi kognitif.

- **Individualized Consideration**

Penugasan sesuai karakteristik guru, Konten referensi pertama mengungkapkan pendekatan multidimensi: "Kepala sekolah mengamati karakteristik guru (cara mengajar, berkomunikasi dengan sesama guru) dan kepala sekolah selalu memberi kesempatan kepada guru untuk mencoba hal-hal baru." Hal ini mencerminkan integrasi antara observasi diagnostik, fasilitasi eksperimental, dan kontinuitas dukungan, menciptakan sistem diferensiasi yang menyeimbangkan responsivitas terhadap karakteristik teridentifikasi dengan keterbukaan terhadap potensi yang belum teraktualisasi.

Pemberian reward sesuai tugas masing-masing, Perspektif ini memperluas konseptualisasi reward dalam kepemimpinan transformasional, di mana pengakuan tidak dipahami semata-mata sebagai respons retrospektif terhadap kinerja demonstratif, tetapi secara fundamental sebagai pertimbangan prospektif yang terintegrasi dalam desain sistem performatif secara keseluruhan. Pendekatan "memikirkan reward... sebelum

memberi penugasan dan penilaian" mencerminkan orientasi antipatif yang mengintegrasikan sistem pengakuan sebagai variabel dalam desain pengalaman kerja, bukan semata-mata sebagai aftermath dari proses performatif.

E. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMP XYZ dalam implementasi kurikulum IB. Temuan utama:

- Tantangan Utama: Perubahan kurikulum dari K-13 ke IB, keterbatasan geografis, dan pergantian kepemimpinan.
- Peran Kepemimpinan:
 - Artikulasi visi dan komitmen kolektif.
 - Stimulasi intelektual dan perhatian individual.
 - Penciptaan komunikasi dua arah dan budaya kolaborasi.
- Dampak:
 - Peningkatan kompetensi pedagogik (pembelajaran inkuiri, penilaian autentik, integrasi teknologi).

- Terbentuknya budaya inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan.
- Kunci Keberhasilan: Manajemen perubahan yang seimbang antara standar internasional dan konteks lokal.

Saran

- Penguatan Kepemimpinan: Tingkatkan stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan mentoring berjenjang.
- Monitoring & Evaluasi: Bangun sistem pengukuran dampak yang mencakup praktik pedagogik, kolaborasi, dan budaya organisasi.
- Komunitas Praktik: Fasilitasi forum berbagi pengalaman terkait strategi pembelajaran IB.
- Internalisasi Nilai IB: Integrasikan ke dalam budaya sekolah melalui penghargaan, tradisi, dan ruang kolaboratif.
- Kolaborasi Global: Bangun jejaring dengan sekolah IB lain untuk mengatasi kendala geografis.
- Budaya Berbasis Riset: Dorong penelitian tindakan

untuk mendukung inovasi dan dokumentasi praktik.

- Implikasi Kebijakan: Dinas pendidikan perlu menyediakan pelatihan kepemimpinan kontekstual, dukungan sumber daya, dan fleksibilitas regulasi.
- Penelitian Lanjutan: Lakukan studi longitudinal dan komparatif antar konteks, serta kembangkan instrumen pengukuran kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

Hofstede, G. (Dikutip dalam Alhempy, et al., 2024). Dimensi budaya organisasi. [Dimensions of organizational culture].

Iqbal, M. (2021). Teori kepemimpinan transformasional. [Transformational leadership theory].

Kasmawati. (2020). Pengembangan profesionalisme guru: Model dan pendekatan efektif. *Jurnal Kependidikan dan Sosial*, 15(2), 76-89.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Sumartik, Muhtarom, A., Yusuf, M., & Qurbani, D. (2022). *Budaya organisasi: Teori dan praktik dalam institusi*. [Organizational culture: Theory and practice in institutions].