

Kepemimpinan Transformasional Untuk Kepala Sekolah Indonesia: Konsep Dan Pengukurannya

Enceria Damanik¹, Mulia Sari Dewi^{2*}

¹Departemen Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang

²Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

* e-mail: enceria@fip.unp.ac.id, mulia.sari@uinjkt.ac.id

Abstract

This study explores the application and significance of transformational leadership among school principals in Indonesia. Transformational leadership is considered a pivotal approach for improving the role of principals in driving positive change within educational institutions, impacting teachers, students, and the entire school community. Drawing on transformational leadership theories by Bass and Avolio (2003), the Principal Leadership Questionnaire (PLQ) is adapted specifically for the Indonesian context, measuring dimensions such as Professional Interaction, Participative Decision-Making, Individual Support, Intellectual Stimulation, and Moral Perspective. This instrument has undergone rigorous validation and reliability testing, confirming its suitability for evaluating teachers' perceptions of principals' leadership effectiveness in Indonesian schools. The study highlights the relevance of transformational leadership in addressing challenges unique to Indonesia's educational landscape, including resource limitations and geographic disparities. It concludes by emphasizing the need for principals to adopt transformational leadership to foster a collaborative school climate and calls for further research on adaptive leadership practices within local contexts.

Keywords: Transformational Leadership, Principal Leadership Questionnaire, School Principal, Indonesia's Education, Applied Psychology.

How to cite : Damanik, E., & Dewi, M. (2024). Kepemimpinan Transformasional Untuk Kepala Sekolah Indonesia: Konsep Dan Pengukurannya. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 24(2), 264-274. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/pedagogi.v24i2.2278>



Licenses may copy, distribute, display and perform the work and make derivative and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits (attribution) in the manner specified by these. Licensees may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for non-commercial purposes

PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam hal kualitas, akses, dan kesetaraan, terutama di tengah tuntutan globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional di sekolah dipandang sebagai pendekatan penting untuk memperkuat peran kepala sekolah dalam memimpin perubahan yang berdampak positif bagi guru, siswa, dan seluruh komunitas sekolah (Leithwood et al., 2020). Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan lingkungan yang adaptif dan inovatif, yang sangat penting dalam era disrupsi teknologi ini.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah telah memberi otonomi lebih kepada daerah untuk mengelola pendidikan. Namun, desentralisasi ini menghadirkan tantangan baru bagi kepala sekolah di daerah terkait konsistensi

kebijakan, sumber daya, dan pengelolaan SDM (Mulyasa, 2021). Kepala sekolah harus memiliki strategi untuk menghadapi tantangan ini, serta kemampuan untuk menumbuhkan kepemimpinan yang kolaboratif di sekolah.

Selain tantangan desentralisasi, kepala sekolah di era digital dituntut untuk mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan guru dalam menciptakan inovasi dan peningkatan kualitas pembelajaran (Ghasemy et al., 2022). Kepemimpinan transformasional menawarkan pendekatan yang menekankan motivasi intrinsik dan pemberdayaan individu, yang diharapkan dapat menjawab tantangan pendidikan modern dengan mendorong inovasi dan kolaborasi di tingkat sekolah (Fullan, 2020). Kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berpotensi besar untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan, sehingga mendorong peningkatan kualitas pendidikan (Day, Gu & Sammons, 2016).

Meskipun banyak penelitian telah menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan kinerja di lingkungan pendidikan, terdapat kesenjangan literatur dalam memahami implementasi praktis dari gaya kepemimpinan ini di konteks sekolah-sekolah di Indonesia. Sebagian besar literatur masih berfokus pada negara-negara Barat, di mana sistem pendidikan memiliki sumber daya dan dukungan yang berbeda dari Indonesia (Dou et al., 2020). Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana model kepemimpinan transformasional dapat diadaptasi dan diimplementasikan secara efektif dalam konteks pendidikan Indonesia, yang menghadapi berbagai tantangan spesifik seperti keterbatasan anggaran, kekurangan infrastruktur, dan ketimpangan distribusi guru di daerah terpencil.

Selain itu, kepala sekolah di Indonesia sering kali menghadapi tekanan untuk mencapai standar pendidikan nasional yang seragam, meskipun kondisi dan kebutuhan masing-masing sekolah bisa sangat bervariasi (Berkovich, 2021). Di banyak negara, kepala sekolah diberikan keleluasaan yang lebih besar dalam membuat keputusan yang sesuai dengan konteks lokal, sementara di Indonesia, kebijakan pendidikan cenderung lebih tersentralisasi, yang menghambat fleksibilitas kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif. Faktor-faktor ini memerlukan pendekatan adaptif dalam kepemimpinan transformasional di Indonesia, yang mungkin berbeda dengan pendekatan di negara lain.

Selain itu, dengan perkembangan era digital, kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya memiliki keterampilan manajerial tetapi juga kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan teknologi dan informasi yang cepat. Era ini menuntut adanya fleksibilitas dan inovasi dalam kepemimpinan sekolah untuk menghadapi tantangan pendidikan yang semakin kompleks (Aydin & Erol, 2021). Kepala sekolah yang mampu membangun budaya sekolah yang inklusif dan mendukung perkembangan profesional guru dan staf sekolah akan lebih sukses dalam mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah (Dou et al., 2020).

Untuk menjaga motivasi dan keterlibatan guru, kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi mereka melalui visi dan tujuan yang bermakna, sekaligus menyediakan kesempatan bagi guru untuk berkembang secara profesional. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian standar kinerja tetapi juga pada pengembangan potensi individu melalui dukungan, pengakuan, dan pemberdayaan (Berkovich, 2021).

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab untuk mendorong guru mencapai standar kinerja tertentu, tetapi juga diharapkan mampu memberikan dukungan yang diperlukan agar guru dan staf dapat mencapai kepuasan kerja dan produktivitas yang optimal. Dalam berbagai studi, kepemimpinan transformasional telah terbukti efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan mendorong semangat kolektif di lingkungan sekolah, yang sangat dibutuhkan dalam menjawab tantangan pendidikan di masa kini (Litz & Scott, 2022).

Tulisan ini bertujuan untuk membahas konsep kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional dalam memengaruhi guru dan warga sekolah agar berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah, khususnya dalam menghadapi tantangan global. Penelitian ini juga berupaya menekankan pentingnya penggunaan instrumen yang handal untuk mengukur persepsi

guru terhadap kepemimpinan kepala sekolahnya, sehingga para pemimpin sekolah dapat terus meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan mereka secara konsisten.

DISKUSI

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Northouse (2021) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses atau peristiwa kesepakatan yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Proses tersebut menyiratkan bahwa seorang pemimpin memengaruhi, dan dipengaruhi oleh, pengikutnya dan bahwa kepemimpinan bukanlah peristiwa linier dan satu arah, melainkan peristiwa interaktif. Dalam konteks tulisan ini kepemimpinan melekat pada pemimpin yaitu kepala sekolah, dan mereka yang menjadi sasaran kepemimpinan adalah pengikut yaitu guru, atau staf pada suatu sekolah. Pemimpin dan pengikut harus dipahami dalam hubungan satu sama lain serta secara kolektif (Burns, 1978 dalam Khanin, 2007). Mereka berada dalam hubungan kepemimpinan bersama seperti dua sisi mata uang bahwa satu sama lain adalah bagian yang tidak bisa berdiri sendiri (Rost, 1991).

Burn 1978 menciptakan konsep kepemimpinan transformasional yang kemudian diperdalam lagi oleh Bass 1985. Teori ini memadukan teori teori kepemimpinan yang yang sudah cukup populer yaitu gaya transformasional transaksional dan *Laissez Faire*. Kepemimpinan transformasional membangun perilaku pengikut dalam hal ini guru dan staf sekolah dengan memberikan mereka motivasi untuk mencapai performa kerja melebihi ekspektasi dengan mempengaruhi sikap keyakinan dan nilai-nilai selama ini terkadang dianggap tidak begitu penting. Dalam hal ini pemimpin berupaya memberikan rangsangan kepada pengikutnya tidak hanya memanfaatkan sumber daya yang ada tapi juga mengajak para guru untuk berpikir di luar ekspektasi atau *out of the box*. Seorang pemimpin yang transformasional secara proaktif membantu para bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah dengan memperhatikan keinginan dan minat serta nilai yang dianut oleh para guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Tipe kepemimpinan seperti ini merupakan prasyarat dalam membuat perubahan serta membangun percaya diri dan kekuatan bersama dalam satu sekolah terutama dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan (Bass & Avolio 2003).

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi atau atribut perilaku yaitu (1) Pengaruh Yang Ideal; pemimpin harus mampu bertindak sebagai panutan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan. (2) Motivasi Yang Memberi Inspirasi; pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi yang menarik untuk masa depan organisasi; (3) Stimulasi Yang Intelektual; pemimpin harus mampu mendorong kreativitas dan inovasi; dan (4) Pertimbangan Perorangan; pemimpin harus mampu memberikan perhatian dan pendampingan pengikut secara perorangan/pribadi.

Keempat pendekatan TL ini bisa di jelaskan sebagai berikut: Pengaruh Yang Ideal menggambarkan sejauh mana pemimpin dianggap sebagai panutan yang menginspirasi (Moss & Ritossa, 2007). Para pemimpin ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dan mengejar pemimpin mereka. Motivasi Yang Inspirasional adalah sejauh mana visi pemimpin menarik dan memberi semangat bagi pengikutnya (Judge & Piccolo, 2004). Pemimpin berusaha memperkuat visi pengikutnya secara optimal (Antonakis et al, 2003), dan memotivasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan mereka (Bass et al, 2003). Stimulasi Yang Intelektual menjelaskan sejauh mana pemimpin merangsang upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka memecahkan masalah organisasi lama dengan perspektif baru (Moss & Ritossa, 2007). Sedangkan Pertimbangan Perorangan, pemimpin memberikan dukungan, dorongan, dan pembinaan secara perorangan kepada pengikutnya sesuai kemampuan mereka secara individu (Yukl, 2006). Para pemimpin mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu pengikutnya dan mendelegasikan tanggung jawab tertentu untuk membantu pengikutnya tumbuh melalui tantangan pribadi (Bass et al, 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Relevansi Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan

Terkait dengan perubahan, banyak penelitian sepakat bahwa kepemimpinan merupakan komponen kunci dalam membuat perubahan dan reformasi suatu organisasi, karena keberhasilan implementasi kebijakan baru sangat bergantung pada sifat dan kualitas pimpinannya (Engels et al., 2008; Kurland et al., 2010; Leithwood & Jantzi, 2006; Sergiovanni, 2000). Hal ini seiring dengan pendapat Silcox, Cavanagh, dan MacNeill (2004) yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perbaikan dan bahwa perubahan sekolah memerlukan kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan agar perubahan yang dibuat menjadi efektif dan bertahan. Maisyura, Aisyah, Ilham (2022) mengemukakan bahwa kepala sekolah yang transformasional secara signifikan mempengaruhi perilaku stafnya dengan memberikan kewenangan pada para stafnya membuat kebijakan secara proporsional.

Efektifitas kepemimpinan transformasional dalam menciptakan perubahan secara signifikan karena pendekatannya mampu melahirkan agen-agen perubahan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan yang unik antara pimpinan dan bawahannya dalam membangun komitmen bersama. Dalam hal ini pemimpin transformasional memiliki kepribadian yang mampu mempengaruhi bawahannya secara positif dan tentunya secara langsung berdampak pada kinerja organisasi. Tidak hanya itu pemimpin yang transformasional memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk mewujudkan suasana positif dan konsentrasi yang baik dalam menyatukan nilai-nilai yang dianut dalam mencapai tujuan organisasi. García-Morales et al (2012) mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi, dan ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional menumbuhkan budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Leithwood dan Jantzi (2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah berkaitan dengan peningkatan hasil belajar siswa, semangat kerja guru yang lebih tinggi, dan komitmen yang lebih besar terhadap reformasi sekolah. Sedangkan hasil penelitian Jyoti dan Bhau (2015) menunjukkan bahwa perilaku stimulasi yang intelektual pimpinan mampu memediasi hubungan antara pemimpin dan guru dan meningkatkan prestasi dan kinerja sekolah. Sunaryo dkk. (2021) membuktikan bahwa Transformational Leadership (TL) berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan guru di konteks Pendidikan Indonesia.

Zainal dan Matore (2021) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berkontribusi terhadap rasa percaya diri guru dan berdampak pada perilaku inovatif pada guru dan pada kepala sekolah. Dalam menjalankan reformasi, perilaku inovatif untuk suatu perubahan merupakan suatu keharusan. Dalam konteks pendidikan, perilaku inovatif yang patut diutamakan dan dipusatkan adalah perilaku inovatif di kalangan guru karena guru bukan hanya merupakan unit terbesar dalam bidang tersebut, namun juga merupakan penggerak utama sistem pendidikan. Selain itu, dalam lingkungan pertumbuhan teknologi yang pesat dan komunikasi global tanpa batas saat ini, guru yang berperilaku inovatif dipandang mampu menjadi agen percepatan perubahan untuk menghadapi tantangan pendidikan.

Urgensi Kepala Sekolah yang Transformasional di Indonesia

Sebagaimana di negara lain di dunia, Indonesia senantiasa melakukan reformasi pendidikan sesuai dengan perkembangan global. Salah satu Reformasi yang terpopuler ialah inisiatif Kurikulum Merdeka yang bertujuan untuk memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam pemenuhan delapan standar pendidikan. Sebagai salah satu negara dengan jumlah usia anak terbesar di dunia, anak Indonesia menghadapi tantangan besar untuk memperoleh akses dan pembelajaran berkualitas. Kesenjangan ekonomi dan geografis masih terlihat jelas, dimana sekolah-sekolah di daerah pedesaan dan terpencil sering kali kekurangan infrastruktur dasar. Keterbatasan sumber daya serta tidak meratanya guru juga telah memperburuk hasil belajar siswa.

Rendahnya kualitas pendidikan Indonesia terbukti dengan rendahnya peringkat Indonesia dalam penilaian internasional seperti Program for International Student Assessment (PISA) (IEA 2023) maupun TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), OECD.

Peringkat ini mengindikasikan bahwa kompetensi dasar perkembangan anak yaitu kemampuan literasi dan numerasi anak Indonesia di bawah rata-rata dunia, bahkan di Asia Tenggara sekalipun. Kebutuhan akan pendidikan digital, sebagai keniscayaan pendidikan pasca pandemi COVID-19, semakin mengungkap kesenjangan akses pendidikan, dimana banyak siswa yang kekurangan akses terhadap perangkat dan internet yang dapat diandalkan.

Peningkatan dan pengembangan efektivitas sekolah harus tetap menjadi perhatian dengan mempertimbangkan keterbatasan keuangan negara. Dalam kesempatan ini, penulis menghimbau peningkatan kapasitas kepala sekolah sebagai agen perubahan dengan menerapkan kepemimpinan yang kolaboratif. Banyak literatur mengatakan bahwa kepala sekolah di Indonesia sering dihadapkan pada hambatan kemampuan dalam memimpin sekolah. Meskipun program Merdeka Belajar telah memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah untuk membuat perubahan, kepala sekolah tidak diberi pelatihan yang memadai untuk memimpin dan mengelola reformasi ini, sehingga pelaksanaan inisiatif merdeka belajar belum diupayakan secara konsisten.

Kesenjangan digital semakin memperumit peran kepala sekolah, yang mana mereka harus menemukan cara untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam lingkungan pembelajaran di mana akses terhadap perangkat dan konektivitas internet belum merata. Selain itu, tekanan untuk mengimplementasikan kurikulum terbaru di tengah keterbatasan sumber daya menambah beban berat kepala. Oleh karena itu, diperlukan pemberdayaan kepala sekolah dengan peluang pengembangan profesional baik secara mandiri maupun melalui program pemerintah.

Pemberdayaan kepala sekolah dengan mengadopsi kepemimpinan yang lebih relevan merupakan salah satu alternatif dalam mengimplementasikan reformasi. Kebutuhan akan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi sangat penting yaitu kepemimpinan yang adaptif dan transformatif untuk mengatasi beragam permasalahan pendidikan di sekolah. Gaya kepemimpinan kolaboratif, di mana kepala sekolah memberdayakan guru, terlibat dengan masyarakat, dan menumbuhkan budaya inovasi, sangat penting untuk keberhasilan implementasi reformasi penerapan kurikulum merdeka yang telah dicanangkan sejak 2019.

Banyak literatur membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang kolaboratif dan dapat menginspirasi guru dan staf untuk menerima perubahan dan meningkatkan hasil siswa. Kepemimpinan yang menekankan kolaborasi mampu menciptakan iklim sekolah yang lebih adaptif (bisa diterima banyak pihak), mendorong inovasi serta mendorong perubahan yang senantiasa mengarah kepada perbaikan. Berikut penjelasan bagaimana seorang kepala sekolah transformasional disekolah membantu warga sekolah dalam mewujudkan pembelajaran yang lebih efektif.

- 1) Pengaruh Ideal (Karisma): Pada atribut ini, seorang kepala sekolah dituntut agar secara konsisten memberikan keteladanan dan integritas profesionalisme. Misalnya berdedikasi dengan datang tidak terlambat; berinteraksi dengan siswa, guru, dan orang tua dengan cara yang penuh hormat dan transparan; memupuk kepercayaan dengan membuat keputusan berdasarkan kepentingan terbaik komunitas sekolah; dan memberikan contoh pribadi yang tanggap dengan kondisi sosial sekolah.
- 2) Motivasi Inspirasi : Atribut ini menggambarkan bahwa seorang kepala sekolah mendorong inisiatif guru dan stafnya untuk meningkatkan kinerja. Visi dan misi sekolah dikomunikasikan secara jelas. Perubahan yang ditargetkan diupayakan menjadi inspirasi dengan menyampaikan manfaatnya bagi seluruh komunitas sekolah. Setiap capaian, meskipun kecil, yang diperoleh dirayakan secara bersama, dan selalu memotivasi staf dengan menekankan dampak positif capaian tersebut sehingga menciptakan rasa kebersamaan yang tinggi.
- 3) Stimulasi Intelektual : Atribut ini adalah perilaku kepala sekolah yang mendorong guru untuk mengeksplorasi berbagai strategi dalam mengajar, bereksperimen dengan metode pengajaran inovatif serta mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Cara lain menstimulasi guru yaitu dengan menyelenggarakan pengembangan profesional guru melalui loka karya atau musyawarah guru mata pelajaran. Budaya kolaborasi di tanamkan

dan semua guru dilibatkan dalam diskusi tentang tantangan dan solusi tanpa takut gagal atau dihakimi.

- 4) **Pertimbangan Individual** : Pada atribut ini kepala sekolah memahami bahwa setiap guru memiliki kebutuhan dan kekuatan yang berbeda. Ketika kepala sekolah mengetahui ada permasalahan seorang guru, kepala sekolah menemui guru dimaksud secara individu untuk menawarkan dukungan, baik melalui bimbingan, peluang pengembangan profesional, atau dorongan emosional.

Seluruh atribut atau perilaku kepala sekolah yang transformasional senantiasa mengarahkan pada perubahan demi pengembangan sekolah (Jyoti & Bhau 2015). Perilaku-perilaku ini sangat kolaboratif dan memungkinkan para guru bekerja lebih efisien karena adanya pemahaman yang baik di antara guru dan kepala sekolah. Lebih jauh lagi, hal ini mengarah pada hubungan serta peran yang jelas antara mereka, yang pada akhirnya membantu kedua belah pihak dalam menjalin hubungan kerja yang profesional. Perilaku transformasional membantu kepala sekolah agar bisa mempengaruhi guru untuk bekerja baik dalam hal pengajaran maupun tugas administrasi guru secara efisien yang pada akhirnya berdampak pada kinerja sekolah. Kepala sekolah yang demikian akan lebih dikagumi oleh bawahannya karena sifat kepeduliannya. Sifat seperti ini akan memicu para staf dan guru merasa senang dan termotivasi untuk bekerja lebih keras.

Kepala sekolah dan guru dan staf yang kolaboratif akan menciptakan iklim sekolah yang positif (Alldrige & Fraser, 2016). Iklim sekolah merujuk pada suasana umum yang ada di lingkungan sekolah, termasuk norma, nilai, budaya, dan interaksi antara siswa, guru, staf, dan orang tua. Iklim sekolah mencerminkan bagaimana orang merasa dan berinteraksi di dalam sekolah, serta bagaimana hal-hal seperti komunikasi, kerja sama, keamanan, dan keterlibatan dipromosikan dan dijaga. Iklim sekolah yang positif dan inklusif dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung, memotivasi siswa untuk belajar, dan meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional mereka.

Dalam membuat perubahan, penting bagi sekolah untuk memperhatikan dan membangun iklim sekolah yang positif, aman, dan mendukung agar semua anggota komunitas sekolah dapat berkembang secara optimal (Robbins et al, 2001). Dengan menciptakan iklim sekolah yang baik, sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan, mempromosikan kesejahteraan siswa dan staf, serta menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan ramah bagi semua. Berikut pembahasan instrumen yang digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolahnya.

Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana diyakini kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim sekolah yang positif serta menumbuhkan percaya diri serta perilaku inovatif guru, kepala sekolah perlu mengukur sejauh mana efektifitas kepemimpinannya berdasarkan persepsi guru. Para peneliti telah mendesain instrumen yang dianggap mampu mengukur kepemimpinan transformasional sekolah. Ada dua instrumen pengukuran yang populer untuk mengukur kepemimpinan transformasional dalam setting pendidikan, yaitu Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass (1985, Avoilo Bass, 2004) dan Principal Leadership Questionnaire (PLQ) yang dikembangkan oleh Leithwood dan Jantzi (1997).

Kendati MLQ dan PLQ sama-sama mengukur kepemimpinan transformasional, namun keduanya memiliki beberapa perbedaan utama dalam beberapa hal. Pertama dalam pendekatan dimensi kepemimpinan, MLQ mengukur 4 dimensi utama yaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasi, Stimulasi Intelektual dan Pertimbangan Individual dimana dimensi tersebutnya umumnya diterapkan pada berbagai jenis organisasi dan tidak spesifik untuk Pendidikan. Sedangkan PLQ dikembangkan secara khusus untuk konteks Pendidikan dan memfokuskan pada elemen-elemen kepemimpinan transformasional yang relevan dalam lingkungan sekolah. Kedua dari sisi konteks aplikasi, MLQ dirancang untuk digunakan di berbagai industri dan organisasi termasuk perusahaan, lembaga pemerintahan dan Pendidikan. Oleh karena itu MLQ memiliki cakupan yang lebih luas

dan tidak spesifik terhadap pendidikan. Sedangkan PLQ dikembangkan dengan mempertimbangkan struktur dan budaya sekolah serta kebutuhan Pendidikan. Instrumen ini dirancang untuk memahami bagaimana kepala sekolah dapat mempengaruhi lingkungan belajar dan perkembangan guru secara spesifik.

PLQ yang disusun Leithwood dan Jantzi (1997) menetapkan enam dimensi untuk mengukur kepemimpinan transformasional yaitu: (1) membangun visi dan tujuan sekolah; (2) memberikan stimulasi intelektual; (3) menawarkan dukungan individual; (4) melambungkan praktik dan nilai-nilai profesional; (5) menunjukkan harapan kinerja yang tinggi; dan (6) mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan. Karena kekhususannya pada setting Pendidikan, Damanik dan Alldridge (2017) menjadikan Ke-enam dimensi kepemimpinan transformasional Leithwood dan Jantzi (1997) sebagai dasar dalam mengembangkan kuesioner baru untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia. Masing-masing dimensi ini direvisi dengan mempertimbangkan relevansi budaya dan konteks budaya dan sosial hubungan kepala sekolah dan guru di Indonesia yaitu enam dimensi berikut: (1) berinteraksi profesional; (2) pengambilan keputusan partisipatif; (3) memberikan dukungan individual; (4) memberikan stimulasi intelektual; (5) mengartikulasikan visi dan misi sekolah; dan (6) perspektif moral.

Instrumen yang dikembangkan Damanik dan Alldridge (2017) dimaksudkan untuk mengetahui persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap ke enam dimensi kepemimpinan transformasionalnya. Setiap dimensi diukur dengan 8 sehingga total pertanyaan menjadi 48 butir pertanyaan. Setiap item dijawab menggunakan skala frekuensi lima poin yaitu Hampir Tidak Pernah, Jarang, Kadang-kadang, Sering, dan Hampir Selalu. Salinan PLQ yang sudah di modifikasi berdasarkan Penelitian terdahulu dapat dilihat dilampiran tulisan ini. Contoh pertanyaan untuk masing-masing skala dilihat sebagaimana di bawah ini:

- 1) Berinteraksi Profesional: Kepala sekolah ini memberikan contoh baik untuk diikuti dalam interaksinya dengan guru, staf dan siswa.
- 2) Pengambilan Keputusan: Kepala sekolah ini melibatkan guru dan staf saat membuat keputusan.
- 3) Dukungan individu Kepala sekolah ini menunjukkan perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan staf secara individu.
- 4) Stimulasi Intelektual Kepala sekolah ini mendorong guru untuk mengevaluasi metode pengajarnya dan mengkaji ulang bagaimana kami dapat melakukan praktik mengajar yang lebih baik.
- 5) Visi dan Tujuan Kepala sekolah ini mengungkapkan dan menginspirasi guru dengan visinya tentang masa depan.
- 6) Perspektif moral Kepala sekolah ini menunjukkan serangkaian perilaku teladan bagi guru sekolah.

Validitas Alat Ukur

Kesahihan PLQ telah dilakukan dengan berbagai uji instrumen seperti faktor analisis, uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien Alfa Cronbachnya, serta uji kemampuan untuk membedakan dengan menggunakan ANOVA. Validasi instrumen ini menyatakan bahwa instrumen PLQ sebagai instrumen yang valid dan reliabel untuk menilai persepsi guru tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Pengembangan PLQ terdiri dari beberapa tahap yaitu:

- 1) Identifikasi dan penetapan skala kepemimpinan, modifikasi skala dan pertanyaan dari penelitian relevan sebelumnya, dan meminta pendapat ahli. Pertama sekali kuesioner ini diujicobakan kepada 12 orang guru disekolah menengah untuk memastika kuesioner tersebut dapat dipahami dengan baik dan mudah dilaksanakan. Setelah diuji coba, ada perbaikan minor terhadap beberapa istilah pemilihan diksi kata.

- 2) Pengujian Kuesioner PLQ. PLQ yang sudah ditetapkan yaitu 6 skala dengan masing-masing 8 pertanyaan diujikan kepada sampel 604 guru di 27 sekolah menengah di Indonesia. Uji coba tersebut mencakup pemberian kuesioner dan wawancara untuk memastikan kejelasan dan pemahaman setiap instrumen saat digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian utama. Untuk memastikan apakah kuesioner baru tersebut valid dan reliabel, respons guru dianalisis menggunakan SPSS versi 20. Analisis faktor yang melibatkan serangkaian komponen utama digunakan untuk memeriksa struktur internal PLQ enam skala yang terdiri dari 48 item. Setelah dianalisis, instrumen yang tadinya terdiri dari 6 skala dengan 48 pertanyaan, menjadi 5 skala dengan 39 pertanyaan. Alfa Cronbach digunakan untuk mengukur konsistensi internal skala PLQ. Hal ini diperoleh karena konsistensi internal (reliabilitas alfa) dan kemampuan setiap skala untuk membedakan persepsi guru di sekolah yang berbeda (η^2 statistik dari ANOVA) dianggap sangat dapat diterima.
- 3) Penetapan PLQ yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil akhir dari validasi PLQ menghasilkan 39 pertanyaan adalah instrumen yang valid dan andal untuk menilai persepsi guru tentang gaya kepemimpinan mereka di tingkat sekolah menengah atas di Indonesia.

Kontribusi utama dari pengembangan PLQ ialah tersedianya instrumen pengukuran PLQ yang tervalidasi. Kepala sekolah dan peneliti di Indonesia dapat menggunakan PLQ yang telah direvisi untuk mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan kajian literatur terkait gaya kepemimpinan transformasional di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah transformasional terbukti efektif dalam membuat perubahan dengan berbagai alasan sebagai berikut:

- 1) Mampu meningkatkan hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru,
- 2) Membuat guru dan staff bekerja lebih efisien karena terjalin pemahaman yang lebih baik di antara kepala sekolah dan guru.
- 3) Menciptakan hubungan dan peran yang jelas antara pemimpin dan pengikut, yang pada akhirnya membantu keduanya memiliki hubungan kerja yang berdampak pada efektivitas pembelajaran di sekolah.
- 4) Membuat kepala sekolah lebih dikagumi warga sekolah oleh bawahannya karena kepedulian yang dimiliki.
- 5) Pengawasan pemimpin yang peduli pada bawahan membuat bawahan merasa senang dan termotivasi untuk berinovasi dan bekerja keras.
- 6) Menciptakan sikap positif di antara guru dan staff, yang membantu meningkatkan kinerja pekerjaan mereka
- 7) Keseluruhan poin di atas berdampak langsung pada iklim sekolah yang meningkatkan performa sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan berdasarkan Principal Leadership Questionnaire (PLQ) yang telah disesuaikan dari versi asli oleh Leithwood dan Jantzi (1997) serta dimodifikasi lebih lanjut oleh Damanik dan Aldridge (2017) agar sesuai dengan budaya dan dinamika hubungan kepala sekolah-guru di Indonesia (Damanik, 2014). Dengan hasil validitas dan reliabilitas yang memadai, PLQ disimpulkan sebagai instrumen yang efektif dan dapat diandalkan untuk mengevaluasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Indonesia. Selain itu, dengan penyesuaian budaya dan konteks lokal, instrumen ini diharapkan mampu memberikan pandangan yang lebih akurat tentang efektivitas kepemimpinan di sekolah-sekolah Indonesia. Penelitian ini menyarankan agar kepala sekolah dan peneliti menggunakan PLQ sebagai alat ukur standar dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan lingkungan pembelajaran yang lebih baik di sekolah.

Adapun rekomendasi penelitian ini ialah bahwa:

- 1) Kepala sekolah dituntut untuk memiliki strategi kepemimpinan yang strategis dalam membuat dan memimpin proses perubahan.
- 2) Kepala sekolah menggunakan mengadopsi kepemimpinan transformasional dalam menjalankan reformasi pendidikan karena telah banyak penelitian dan praktek baik kepemimpinan ini dalam konteks kepemimpinan.
- 3) Kepala sekolah di Indonesia bisa mengukur dan mengevaluasi gaya kepemimpinan transformasionalnya dengan menggunakan instrumen PLQ (Damanik & Alldridge (2017) karena secara khusus didisain untuk konteks kepemimpinan sekolah di Indonesia (Damanik, 2014).

REFERENSI

- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291-307.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Aydin, E., & Erol, S. (2021). The views of Turkish language teachers on distance education and digital literacy during covid-19 pandemic. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 9(1), 60-71.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Berkovich, I. (2021). Education policy, theories, and trends in the 21st century: *International and Israeli perspectives* (Vol. 12). Springer Nature.
- Damanik, E. (2014). Transformational leadership and its impact on school climate and teacher self-efficacy in Indonesian schools enceria damanik. Unpublished PH.D. Thesis, (The Curtin University of Technology). <https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/391/200089_Damanik
- Damanik, E., & Aldridge, J. (2017). Transformational Leadership and its Impact on School Climate and Teachers' Self-Efficacy in Indonesian High Schools. *Journal of School Leadership*, 27(2), 269-296.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
- Dou, X., Wu, C. F., Wang, X., & Niu, J. (2020). User expectations of social robots in different applications: an online user study. In HCI International 2020-Late Breaking Papers: Multimodality and Intelligence: 22nd HCI International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings 22 (pp. 64-72). *Springer International Publishing*.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational studies*, 34(3), 159-174.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(2), 139-142.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.

- Ghasemy, M., Akbarzadeh, M., & Gaskin, J. E. (2022). Being satisfied and serving communities as outcomes of servant leadership in the academic context: policies based on a multi-level structural equation model. *Asia Pacific Education Review*, 23(1), 69-86.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: A study of higher education. *Journal of Services Research*, 15(2), 77.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of leadership studies*, 1(3), 7-25.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational administration*, 48(1), 7-30.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599.
- Litz, D., & Scott, S. (2017). Transformational leadership in the educational system of the United Arab Emirates. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 566-587.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433-456.
- Mulyasa, H. E. (2021). Implementasi kurikulum 2013 revisi: dalam era industri 4.0. *Bumi Aksara*.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. *Sage publications*.
- Robbins, S., Millet, B., Cacioppe, R. & Marsh, T.W. Organizational Behaviour (Victoria. Pearson Education Australia Pty. 3rd Edition. 2001)
- Rost, J. C. (1991). The nature of leadership. *Leadership for the 21st century*, 97-128.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools. The Jossey-Bass Education Series*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104 (hardcover: ISBN-0-7879-5028-9, \$27.95).
- Silcox, S., Cavanagh, R., & MacNeill, C. (2004). Conceptualising principal leadership of school renewal. *School renewal: issues concerning professional responsibility, personal responsibility and pedagogy for improving the lives of students, teachers and school leaders*.
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883-890.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zainal, M. A., & Mohd Matore, M. E. E. (2021). The influence of teachers' self-efficacy and school leaders' transformational leadership practices on teachers' innovative behaviour. *International journal of environmental research and public health*, 18(12), 6423.