KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SMAN 2 SAWAHLUNTO

TESIS

Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)

Pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

RUSMITA

NIM. 232012050

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS

BATUSANGKAR

2025 M / 1446 H

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama **RUSMITA, NIM : 232012050**, dengan judul **"Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto",** memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan *sidang munaqasyah.*

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, Januari 2025

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. H.Muhammad Fazis, M.Pd	**Dr. Jamilus, M.Pd.I**
NIP. 19631119 199103 1 002	NIP. 19640708 199801 1 001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama **RUSMITA, NIM. 232012050,** Judul: **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SMAN 2 SAWAHLUNTO,** telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan pada Selasa 4 Februari 2025.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama / NIP Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanggal Persetujuan	Tanda tangan
1	Dr. Muhammad Husni Shidqi, M.A NIP.198910112020121005	Ketua Sidang	12/02-2025	
2	Dr. H. Muhammad Fazis, M.Pd NIP.196311191991031002	Pembimbing Utama	13/02 2025	
3	Dr. Jamilus, M.Pd.I NIP.196407081998011001	Pembimbing Pendamping	19/02 25	
4	Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag.,M.Pd NIP. 197112111999031004	Penguji Utama	12/02 2025	
5	Dr. Lita Sari Muchlis, M.Kom NIP.19780122200812017	Penguji Pendamping	12/02 2025	

Batusangkar, Februari 2025

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana UIN
Mahmud Yunus Batusangkar

Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc
NIP. 197704012008011024

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rusmita
NIM : 232012050
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul **"KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SMAN 2 SAWAHLUNTO"** adalah hasil karya sendiri bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan berlaku.

Batusangkar, 4 Februari 2025
Yang membuat pernyataan

Rusmita
NIM. 232012050

ABSTRAK

Rusmita, NIM.232012050, Judul tesis "**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI SMAN 2 SAWAHLUNTO"**, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar 2025.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SMAN 2 Sawahlunto. Permasalahan yang dikaji mencakup bagaimana empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, diterapkan oleh kepala SMAN 2 Sawahlunto dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru dan siswa SMAN 2 Sawahlunto. Data yang terkumpul dianalisis secara induktif untuk memahami pola-pola kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Kepala sekolah menunjukkan pengaruh ideal dengan komitmen tinggi terhadap visi sekolah, integritas, serta perencanaan yang matang, sehingga menciptakan kekaguman, kepercayaan, dan penghargaan dari guru. Motivasi inspirasional diterapkan melalui penyampaian visi yang jelas, refleksi rutin, observasi kinerja, serta apresiasi yang memotivasi guru untuk terus berkembang. Dalam aspek stimulasi intelektual, kepala sekolah mendorong inovasi melalui pelatihan, refleksi, dan forum berbagi praktik terbaik, yang memungkinkan guru meningkatkan kompetensi pedagogik secara kreatif dan relevan. Sedangkan konsiderasi individu diterapkan dengan komunikasi yang menyeluruh, umpan balik yang membangun, serta dukungan terhadap pengembangan karir guru, yang menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan komitmen mereka terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

ABSTRACT

Rusmita, NIM.232012050, Thesis title **"SCHOOL PRINCIPAL'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING TEACHER PEDAGOGICAL COMPETENCE AT SMAN 2 SAWAHLUNTO",** Islamic Education Management Study Program, Postgraduate, State Islamic University (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar 2025.

This research aims to analyze the transformational leadership of the principal in improving the pedagogical competence of teachers at SMAN 2 Sawahlunto. The problems studied include how the four characteristics of transformational leadership, namely ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration, are applied by the principal of SMAN 2 Sawahlunto in improving teacher pedagogical competence.

This research uses qualitative methods. Data collection techniques include in-depth interviews, observation and documentation, with research subjects being the principal, teachers and students of SMAN 2 Sawahlunto. The collected data was analyzed inductively to understand the leadership patterns of school principals.

The results of this research show that the principal of SMAN 2 Sawahlunto has succeeded in implementing transformational leadership in improving teacher pedagogical competence. The principal shows ideal influence with high commitment to the school's vision, integrity, and careful planning, thereby creating admiration, trust, and respect from teachers. Inspirational motivation is applied through conveying a clear vision, regular reflection, performance observation, and appreciation which motivates teachers to continue to develop. In the aspect of intellectual stimulation, school principals encourage innovation through training, reflection, and best practice sharing forums, which enable teachers to improve pedagogical competence in a creative and relevant way. Meanwhile, individual consideration is implemented with thorough communication, constructive feedback, and support for teacher career development, which creates a sense of appreciation and increases their commitment to improving the quality of learning.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i

PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii

PENGESAHAN TIM PENGUJI..... iii

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS..... iv

ABSTRAK v

ABSTRACT vi

KATA PENGANTAR..... vii

DAFTAR ISI..... x

DAFTAR TABEL..... xii

DAFTAR GAMBAR..... xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Fokus Penelitian..... 13

C. Pertanyaan Penelitian..... 14

D. Tujuan Penelitian..... 14

E. Manfaat dan Luaran Penelitian..... 15

F. Defenisi Operasional 16

BAB II KAJIAN TEORI..... 17

A. Landasan Teori 17

1. Kepemimpinan Transformasional ……..... 17

a. Konsep Kepemimpinan Transformasional..... 17

b. Teori Kepemimpinan Transformasional..... 18

c. Karakteristik Kepemimpinan transformasioanal..... 23

d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional..... 36

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Transformasional di Sekolah..... 38

3. Kompetensi Pedagogik Guru..... 41

a. Kompetensi Guru..... 41
b. Kompetensi Pedagogik Guru..... 46
B. Penelitian yang Relevan..... 49
BAB III METODE PENELITIAN 54
A. Jenis Penelitian 54
B. Tempat dan Waktu Penelitian 55
C. Sumber Data Penelitian..... 55
D. Instrumen Penelitian 56
E. Teknik Pengumpulan Data 56
F. Teknik Analisis Data 57
G. Teknik Penjamin Keabsahan Data 58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 60
A. Temuan Penelitian 60
B. Pembahasan Penelitian 125
BAB V PENUTUP..... 137
A. Kesimpulan..... 137
B. Implikasi..... 138
C. Saran..... 139
DAFTAR KEPUSTAKAAN..... 141
LAMPIRAN..... 150

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Level Pencapaian Kompetensi Pedagogik……..	49
Tabel 4.1	Jumlah Siswa SMAN 2 Sawahlunto……...	65
Tabel 4.2	Hasil Kompetensi Pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto..	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Sosialisasi Visi Misi SMAN 2 Sawahlunto ……...	68
Gambar 4.2	Visi Misi SMAN 2 Sawahlunto…….....	69
Gambar 4.3	Kegiatan Pelatihan Kandidat Sekolah Rujukan *Google*	71
Gambar 4.4	Pemberian penghargaan kepada guru dan siswa berprestasi oleh kepala SMAN 2 Sawahlunto ……	77
Gambar 4.5	Observasi dan Refleksi Guru oleh Kepala Sekolah……	82
Gambar 4.6	Kegiatan IHT SMAN 2 Sawahlunto …….....	87
Gambar 4.7	Sertifikat Penghargaan Prestasi Guru ……	93
Gambar 4.8	Kegiatan Pelatihan Asessment ……...	97
Gambar 4.9	Refleksi Guru dengan Kepala Sekolah …….....	101
Gambar 4.10	Kegiatan *Best Practice* Guru Setiap Akhir Semester ……	102
Gambar 4.11	Foto Kesepakatan Kelas ……	112
Gambar 4.12	Pembuatan Kesepakatan Kelas oleh Guru dan Siswa…….	114
Gambar 4.13	Pelatihan Pemanfaatan Platform Digital dalam Pembelajaran Berdiferensiasi ……	117
Gambar 4.14	Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru Model-Model Pembelajaran ……..	117
Gambar 4.15	Praktek Pembelajaran Berdiferensiasi di Kelas Matematika …….	119
Gambar 4.16	Kegiatan Lesson Study Guru Berbagi Praktek Baik …….	119
Gambar 4.17	Pembelajaran Berdiferensiasi di kelas Kimia……	119
Gambar 4.18	Pelatihan Assement Pembelajaran ……	122
Gambar 4.19	Praktek *Asessment* Pembelajaran Menggunakan *Quiziss* ..	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara…….	150
Lampiran 2	Transkip Wawancara Kepala Sekolah……	154
Lampiran 3	Transkip Wawancara Guru 1.....……	173
Lampiran 4	Transkip Wawancara Guru 2.....……..	188
Lampiran 5	Transkip Wawancara Guru 3.....…….	201
Lampiran 6	Transkip Wawancara Siswa 1.....……	215
Lampiran 7	Transkip Wawancara Siswa 2….....……	218
Lampiran 8	Hasil Analisis Rekapitulasi Hasil Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto……	221
Lampiran 9	Surat Izin Penelitian.....	225
Lampiran 10	Surat Balasan Penelitian dari Sekolah.....	226
Lampiran 11	Dokumentasi……..	227

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan persaingan global menuntut peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia untuk menghasilkan sumber daya manusia yang fleksibel, unggul, dan kompetitif di tingkat internasional (Ginanjar, 2016). Tingginya tuntutan terhadap kualitas pendidikan menyebabkan kualitas guru menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pendidikan sehingga guru menjadi ujung tombak keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan (Saifulloh et al., 2012). Menurut Amik & Saefurohman (2016) kualitas guru yang menunjukkan keunggulan dalam berbagai aspek, akan melahirkan generasi penerus yang cerdas, inovatif, dan berkarakter yang akan mendorong kemajuan bangsa.

Kualitas guru yang optimal tidak dapat tercapai tanpa didukung oleh kompetensi yang memadai dalam berbagai aspek, mulai dari penguasaan materi pelajaran hingga kemampuan berkomunikasi yang efektif dengan siswa (Madjid, 2016). Kompetensi guru mencakup berbagai aspek, mulai dari kompetensi pedagogik, profesional, sosial, hingga kepribadian. Guru yang berkualitas senantiasa berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan diri, sehingga mampu meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan (Sukmawati & Herawan, 2016). Pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa guru mampu menghadapi tantangan-tantangan di era modern (Solechan et al., 2023). Menurut Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Dalam Perdirjen ini dijelaskan 4 kompetensi guru yaitu :

1. Kompetensi pedagogik; kemampuan guru dalam mengelola peserta didik untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.
2. Kompetensi kepribadian; kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan yang baik.
3. Kompetensi sosial ; kemampuan guru untuk berkomunikasi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar yang dilakukan dalam pembelajaran dan pengembangan diri.
4. Kompetensi profesional; kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam menetapkan tujuan pembelajaran dan pengorganisasian konten pengetahuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Kompetensi pedagogik merupakan fondasi bagi pengembangan kompetensi guru lainnya. Dengan menguasai kompetensi pedagogik, seorang guru akan lebih mudah mengembangkan kompetensi profesional dan sosialnya (B. Anwar, 2019). Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran (Jamin, 2018). Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang tinggi mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, memilih metode pembelajaran yang tepat, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa (Mitra & Nurachadijat, 2023).

Dalam rangka mewujudkan pembelajaran bermutu yang berpusat pada peserta didik, kompetensi pedagogik guru merupakan komponen utama yang harus diperhatikan**.** Pembelajaran yang berpusat pada peserta didik adalah pendekatan pembelajaran yang menekankan pada kebutuhan, minat, dan gaya belajar setiap individu (Arrohman & Lestari, 2023). Dalam pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, guru berperan sebagai fasilitator yang membantu peserta didik untuk belajar secara mandiri dan aktif (Husein, 2022). Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan efektif dan efisien, sehingga peserta didik dapat mencapai potensi belajarnya secara maksimal (Cikka, 2020). Guru dituntut untuk tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga mampu

menciptakan proses belajar-mengajar yang aktif, kreatif, dan menyenangkan bagi siswa (Mardhiyah et al., 2021). Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dipahami bahwa guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik tidak hanya mampu menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa. Dengan demikian, siswa dapat mencapai potensi belajarnya secara maksimal dan menjadi individu yang berkualitas.

Peran guru sangat penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, akan tetapi masalah kompetensi guru masih menjadi tantangan besar dalam dunia pendidikan (Marsela Yulianti et al., 2022). Hal ini terlihat dari masih banyaknya guru yang kesulitan dalam merancang pembelajaran yang inovatif, memilih metode yang tepat, atau bahkan menguasai materi pelajaran (Adawiyah, 2021). Menurut Sodikin et al (2022) salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kompetensi guru disebabkan karena kurangnya guru mendapatkan pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Pembelajaran yang di lakukan di kelas masih didominasi oleh pendekatan tradisional yang berpusat pada guru, di mana guru menjadi satu-satunya sumber informasi dan siswa hanya sebagai penerima pasif (Primadoniati, 2020). Kurangnya motivasi dan semangat guru dalam mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi juga menjadi faktor penyebab rendahnya kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik (Sutardi & Sugiharsono, 2016).

Senada dengan hal ini Ajepri et al (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa rendahnya kompetensi guru disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain: motivasi internal dari guru, pembinaan kinerja guru, sarana dan prasarana yang mendukung, supervisi pendidikan dan tentu saja kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan budaya belajar yang positif, memberikan dukungan yang diperlukan, dan memfasilitasi akses guru terhadap program pengembangan profesional (N. Efendi & Sholeh, 2023). Senada dengan hal tersebut, Anggal et al (2020) mengungkapkan bahwa pengembangan

kompetensi guru tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan dukungan dan memotivasi guru untuk mengembangkan kompetensinya serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mendukung pertumbuhan profesional guru.

Salah satu jenis kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah kepemimpinan transformasional (Hafitriani, 2021). Model kepemimpinan ini menekankan bagaimana seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional menurut Bass & Riggio (2005) membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaruan. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu : Pengaruh ideal, yaitu: perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya; Stimulasi intelektual, yaitu: pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi; Motivasi inspirasional, yaitu pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme; Konsiderasi individu, yaitu: pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan pengembangan karir bawahannya. Menurut Yukl (1999) pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* yaitu menjadikan visi bersama hingga para bawahanya bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Kedua teori ini sepakat bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan

yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi serta mendorong perubahan positif dalam organisasi. Keduanya menekankan pentingnya visi yang jelas, stimulasi intelektual, dan perhatian individu terhadap setiap anggota tim.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mudatsir (2021) kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang secara efektif dapat mengatasi rendahnya kompetensi guru di sekolah. Dalam lingkungan pendidikan, penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan sekolah yang positif, mendorong inovasi, dan meningkatkan kompetensi guru yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pembelajaran (Mahanis & Hasan, 2022). Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan guru serta seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu pendidikan (Permatasari & Lestari, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan visioner yang inovatif, di mana pemimpin tidak hanya mengelola perubahan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk menciptakan visi bersama dan mewujudkan perubahan positif yang berkelanjutan (Iswahyudi et al., 2023). Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh visi yang jelas, karisma, dan kemampuan memotivasi, adalah kunci dalam mendorong perubahan organisasi yang signifikan (Purwanto et al., 2020).

Pemimpin transformasional tidak hanya sekadar menetapkan tujuan, tetapi juga mampu menciptakan semangat dan komitmen yang kuat di antara para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama (B. Bashori, 2019). Dengan kata lain pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif, di mana setiap anggota merasa memiliki peran penting dalam mewujudkan visi bersama. Menurut Rumawas (2021) visi yang kuat berfungsi sebagai pedoman strategis yang menginformasikan setiap tindakan dan keputusan organisasi, sekaligus menjadi sumber motivasi yang tak ternilai bagi seluruh anggota untuk terus belajar dan

mengembangkan diri. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat pahami bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang inovatif, dimana pemimpin tidak hanya mengelola perubahan, tetapi juga menciptakan semangat dan komitmen yang kuat di antara para pengikutnya untuk mencapai visi bersama.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang mencirikan kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan visi bersama, menjadi kunci dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru (Suryadi et al., 2023). Untuk mewujudkan visi transformasional kepala sekolah diperlukan suatu strategi sebagai serangkaian tindakan yang direncanakan secara sistematis untuk mencapai tujuan yang maksimal (Budiman & Suparjo, 2021). Melalui serangkaian tindakan yang direncanakan secara sistematis, seperti program mentoring, pelatihan berbasis kompetensi, dan komunitas belajar, serta dengan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi pedagogiknya secara optimal (K. Bashori, 2015). Selain itu, dengan melakukan evaluasi secara berkala dan melakukan penyesuaian jika diperlukan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa kepemimpinan yang dijalankan tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan pendidikan di era yang semakin maju (Maisaroh & Untari, 2024).

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki keselarasan yang kuat dengan konsep kepemimpinan dalam Islam. Konsep kepemimpinan menurut pandangan islam sesuai yang tertulis dalam Al Qur’an Surat Ar-Rad ayat 11 :

لَهٗ مُعَقِّبٰتٌ مِّنْۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهٖ يَحْفَظُوْنَهٗ مِنْ اَمْرِ اللّٰهِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗوَاِذَآ اَرَادَ اللّٰهُ بِقَوْمٍ سُوْۤءًا فَلَا مَرَدَّ لَهٗ ۚوَمَا لَهُمْ مِّنْ دُوْنِهٖ مِنْ وَّالٍ

Artinya : Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah

menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Menurut Tafsir Al-Misbah karangan Quraisyihab surat Ar-Rad ayat 11 mengandung makna bahwa sungguhnya Allah Swt. tidak mengubah keadaan suatu kaum dari positif ke negatif atau sebaliknya dari negatif ke positif melainkan mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka, yakni sikap mental dan pikiran mereka sendiri. Dan apabila Allah Swt. tidak akan mengubah suatu kaum kearah kebaikan kecuali jika manusia mengubah sikapnya terlebih dahulu. Jika Allah Swt menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, ketika itu berlakulah ketentuan-Nya yang berdasar sunnatullah atau hukum-hukum kemasyarakatan yang ditetapkan-Nya. Bila itu terjadi, maka tak ada yang dapat menolaknya dan pastillh sunnatullah menimpanya. Dalam ayat ini terkandung maksud bahwa perubahan yang terjadi bisa bermula dari seseorang yang saat ia melontarkan dan menyebarkan ide-idenya, diterima dan menggelinding dalam masyarakat, bermula dari pribadi dan berakhir pada masyarakat. Pola pikir dan sikap perseorangan itu "menular" kepada masyarakat luas, lalu sedikit demi sedikit "mewabah" kepada masyarakat luas. Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mencapai visinya apabila dijalankan oleh seorang pemimpin yang memiliki karakter kuat, gemar memotivasi dan inspiratif bagi pengikutnya, karena sesungguhnya visi bisa diwujudkan dan dicapai oleh pemimpin dan anggotanya secara bersama-sama.

Rasulullah SAW adalah teladan kepemimpinan yang mencerminkan semua karakteristik kepemimpinan transformasional, jauh sebelum konsep ini dirumuskan oleh para ahli. Beliau memiliki kemampuan yang luar biasa dalam membangun rasa kagum, hormat, dan penghargaan dari para sahabat dan umatnya. Rasulullah SAW dikenal dengan integritas, kebijaksanaan, dan perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan umatnya. Rasulullah SAW menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap ajaran Islam dan selalu menjadi teladan dalam semua aspek kehidupan. Sikap beliau yang penuh kasih sayang,

adil, dan konsisten menjadikan para sahabat merasa kagum dan hormat kepadanya. Dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 21 Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًاۗ

Artinya : Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.

Menurut tafsir Tahlili ayat ini menjelaskan Rasulullah SAW adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, dan tabah menghadapi segala macam cobaan, percaya sepenuhnya kepada segala ketentuan Allah, dan mempunyai akhlak yang mulia. Jika mereka bercita-cita ingin menjadi manusia yang baik, berbahagia hidup di dunia dan di akhirat, tentulah mereka akan mencontoh dan mengikutinya. Keteladan Rasulullah SAW ini merupakan gambaran dari pengaruh ideal yang dimilki oleh seorang pemimpin transformasional. Pengaruh ideal pada kepemimpinan transformasional bisa diartikan pemimpin yang mempunyai kharisma yang membuat pengikutnya merasa kagum, hormat dan mempercayai pemimpinnya. Jadi salah satu dari karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional yaitu pengaruh ideal sebenarnya sudah dimiliki oleh Rasulullah SAW sebagai pemimpin umat Islam.

Tugas kepemimpinan manusia, mencakup seluruh aspek kehidupan termasuk di dalamnya masalah pendidikan. Di tangan seorang pemimpinlah ditentukan seperti apa nasib dan masa depan anggotanya sehingga seorang pemimpin sangat dituntut untuk mampu berinovasi dalam kepemimpinannya (Suyono, 2014).

Penelitian oleh Efendi et al. (2023) menunjukkan bahwa sekolah dengan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, seperti peningkatan hasil belajar siswa yang signifikan dan iklim sekolah yang lebih positif. Kepemimpinan transformasional ini sangat penting dalam mendorong inovasi, pengembangan profesional, dan penerapan praktik terbaik dalam pembelajaran (Susanto,

2016). Studi kasus di SMK 13 Bandung dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hafitriani, 2021) misalnya, menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhasil mengubah budaya sekolah yang sebelumnya pasif menjadi lebih aktif dan inovatif.

Dalam pelaksanaan sekolah, kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional memiliki visi yang jelas dan terarah, mampu menciptakan budaya sekolah yang positif dan kolaboratif, serta menyediakan kesempatan bagi guru untuk berkembang dan berinovasi (Nadur, 2017). Dalam bukunya yang berjudul "Model Kepemimpinan Transformasional Cisma bagi Kepala Sekolah", Rohaeni (2023) menyebutkan bahwa kepala sekolah transformasional juga berperan sebagai fasilitator, mentor, dan pelatih bagi para guru. Gaya kepemimpinan ini mendukung guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, merancang kurikulum yang berfokus pada siswa, serta menerapkan metode pembelajaran yang inovatif dan kreatif (Armiyanti et al., 2023). Dengan kepemimpinan transformasional, tidak hanya meningkatkan mutu pembelajaran, tetapi juga menumbuhkan generasi penerus bangsa yang berkarakter mulia, cerdas, dan siap menghadapi tantangan masa depan (Maisaroh & Untari, 2024).

Penelitian ini dilakukan di SMAN 2 Sawahlunto, sebuah sekolah yang memiliki komitmen tinggi dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan kompetensi guru. Ketertarikan penulis untuk meneliti di sekolah ini didasarkan pada peran kepemimpinan kepala sekolah yang dinilai aktif dalam mendorong inovasi pembelajaran dan peningkatan profesionalisme guru, khususnya dalam aspek kompetensi pedagogik. Hal ini dibuktikan dengan konsistensi sekolah dalam mengadakan berbagai kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru, seperti pelatihan-pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Ketertarikan penulis semakin diperkuat setelah melakukan pengamatan terhadap media sosial para guru dan kepala sekolah, serta website resmi sekolah yang aktif mengunggah berbagai kegiatan pelatihan yang relevan dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Hal ini menunjukkan bahwa SMAN 2 Sawahlunto memiliki

lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru, sehingga menjadi objek penelitian yang menarik untuk dikaji lebih dalam.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 1 Juli 2024 dan tanggal 7, 8 Oktober 2024 dengan kepala sekolah SMAN 2 Sawahlunto, bahwa kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto mengalami peningkatan yang signifikan dalam kurang lebih tiga tahun terakhir. Walaupun beliau menjelaskan bahwa keempat kompetensi guru merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan akan tetapi peningkatan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto yang paling menonjol dibandingkan dengan kompetensi yang lainnya.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru, kepala sekolah menginisiasi berbagai program pengembangan kompetensi, salah satunya adalah Program Penguatan Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada pembelajaran berpusat pada murid. Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam program ini adalah mengadakan berbagai pelatihan dan lokakarya yang mengangkat tema antara lain pembelajaran berdiferensiasi, asesmen, pemanfaatan canva dalam pembelajaran, implementasi pembelajaran berbasis projek, peningkatan kompetensi guru melalui media pembelajaran, pengelolan kelas yang efektif dan lain-lain. Selain itu dengan motivasi dan dukungan dari kepala sekolah, SMAN 2 Sawahlunto berhasil mendirikan sebuah komunitas belajar yang sudah terdaftar di Platform Merdeka Mengajar. Melalui komunitas belajar ini guru bisa saling berbagi ilmu dan praktek baiknya dalam proses pembelajaran. SMAN 2 Sawahlunto ini juga aktif mengadakan studi tiru ke sekolah lain untuk menambah referensi dan berbagi ilmu serta pengalaman dalam pengembangan kompetensi pedagogik.

Berdasarkan wawancara awal dengan beberapa orang guru SMAN 2 Sawahlunto pada tanggal 8 Oktober 2024, kepala sekolah secara aktif memberikan dorongan dan motivasi yang kuat kepada para guru untuk aktif mengikuti kegiatan-kegiatan peningkatan kompetensi terutama kompetensi pedagogik. Hal ini dibuktikan dibuktikan dengan partisipasi aktif para guru dalam setiap kegiatan dan program yang dilaksanakan.

Penulis juga melakukan pengamatan dan mengumpulkan informasi dari beberapa orang guru terkait kemampuan pedagogik mereka didalam kelas. Berdasarkan beberapa kali pengamatan di dalam kelas, penulis menemukan bahwa sebagian besar guru sudah menunjukkan kemampuan yang baik dalam pengelolaan kelas, mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, memilih metode pembelajaran yang tepat, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa. Dalam proses pembelajaran guru sudah menggunakan media IT seperti *googlesites*, *quiziss*, *jamboard*, *padlet*, mentimeter, video pembelajaran dan lain-lain. Dengan penggunaan media IT ini terlihat peserta didik lebih antusias dalam mengikuti proses pembelajaran dikelas. Selain itu guru juga sudah menggunakan metode mengajar yang bervariasi dan disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Suasana dikelas pun penulis amati cendrung teratur, tertib dan terarah.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari wakil kurikulum SMAN 2 Sawahlunto, didapatkan nilai kompetensi pedagogik guru dari hasil penilaian kinerja guru SMAN 2 Sawahlunto, dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.1

Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto

Tahun	Kategori Penilaian	Persentase Guru	Keterangan
2022	Amat Baik Rentang Nilai 91-100	35%	Penilaian kompetensi pedagogik guru menunjukkan sebagian besar mendapatkan nilai baik.
	Baik Rentang Nilai 76-90	65%	
2023	Amat Baik Rentang Nilai 91-100	43%	Terjadi peningkatan jumlah guru dengan nilai kompetensi pedagogik Amat Baik dibanding tahun sebelumnya.
	Baik Rentang Nilai 76-90	57%	
2024 (Jan-Jul)	Amat Baik Rentang Nilai 91-100	45%	Penilaian menggunakan platform Merdeka Mengajar dengan observasi langsung oleh kepala sekolah dan tim.
	Baik Rentang Nilai 76-90	55%	

Sumber : Wakil Kurikulum SMAN 2 Sawahlunto

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa penilaian kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto dari tahun 2022 hingga periode Januari sampai Juli 2024 menunjukkan adanya peningkatan secara konsisten. Pada tahun 2022, sebanyak 35% guru mencapai kategori "Amat Baik," sementara 65% lainnya berada pada kategori "Baik". Pada tahun berikutnya, yaitu tahun 2023, jumlah guru dengan nilai "Amat Baik" meningkat menjadi 43%, sedangkan guru dengan nilai "Baik" menurun menjadi 57%. Memasuki tahun 2024, khususnya pada periode Januari sampai Juli, penilaian kompetensi pedagogik guru dilakukan dengan menggunakan Platform Merdeka Mengajar yang terintegrasi dengan E-Kinerja. Observasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk. Hasilnya, 45% guru mencapai kategori "Sangat Baik," sedangkan 55% berada pada kategori "Baik." Pendekatan berbasis *platform* digital dan observasi langsung ini memberikan penilaian yang lebih terarah dan akurat terhadap kompetensi pedagogik guru. Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan sekolah dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi guru. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan adanya peningkatan kompetensi pedagogik guru yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh motivasi dukungan dan dorongan dari kepala sekolah terhadap guru untuk terus mengembangkan kompetensi pedagogiknya.

SMAN 2 Sawahlunto mempunyai fasilitas sarana dan prasarana yang lengkap seperti perpustakaan digital, laboratorium, podcast dan fasilitas penunjang lainnya. Berdasarkan wawancara dan observasi awal penulis mendapati bahwa semua fasilitas ini dimanfaatkan secara maksimal oleh para guru SMAN 2 Sawahlunto untuk berinovasi dalam mengembang metode pembelajaran. Kepala sekolah secara aktif memperhatikan kebutuhan guru untuk mengembangkan potensinya. Salah satunya adalah dengan menyediakan akses yang mudah terhadap berbagai sumber belajar dan teknologi sehingga memfasilitasi guru dalam merancang kegiatan pembelajaran yang lebih interaktif, menarik, dan relevan dengan perkembangan zaman. Hal ini tidak

hanya meningkatkan kualitas pembelajaran bagi siswa, tetapi juga mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensinya.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, terutama dalam pengembangan kompetensi guru dan efektivitas pembelajaran di sekolah. Penelitian yang di lakukan oleh Efendi et al. (2023) menunjukkan bahwa Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat dan performa guru dalam menerapkan merdeka belajar serta kepemimpinan transformasional ini menumbuhkan komitmen kerja guru, yang kemudian meningkatkan kinerjanya. Sementara menurut Rahma et al (2022) bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan cara memberikan dorongan dan motivasi guru dalam mengikuti pelatihan, KKG dan workshop. Penelitian lain yang di lakukan oleh Katman & Tora (2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasioanal mempunyai tekad yang kuat untuk membangun paradigma pembelajaran baru, kolaborasi, dan organisasi pembelajaran melalui program sekolah penggerak. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah. Namun belum meneliti secara spesifik bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Berdasarkan fenomena yang ada pada SMAN 2 Sawahlunto dan untuk mengisi celah penelitian terdahulu ini maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul ”**Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto”**

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan mengacu kepada Teori Kepemimpinan

Transformasional menurut Bass & Riggio (2005) yang dikenal dengan 4I, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
2. *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional**)** dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam menigkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
4. *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian untuk dipelajari dalam penelitian yaitu:

1. Bagaimana *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto?
2. Bagaimana *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional**)** dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto?
3. Bagaimana *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto?
4. Bagaimana *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana Idealized Influence (Pengaruh Ideal) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
2. Untuk mengetahui bagaimana Inspirational motivation (Motivasi Inspirasional) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
3. Untuk mengetahui bagaimana Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.
4. Untuk mengetahui bagaimana Individual Concideration (Pertimbangan Individu) dari Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

Adapun manfaat dari pembahasan penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis:
   a. Memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.
   b. Menambah literatur tentang kepemimpinan transformasional dengan memberikan contoh konkret dan praktis dari implementasinya di sekolah menengah atas.
2. Manfaat Praktis**:**
   a. Memberikan panduan bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

b. Membantu guru dalam memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan kompetensi pedagogik mereka dengan dukungan dari kepala sekolah.
c. Memberikan masukan bagi pemangku kepentingan pendidikan dalam merumuskan kebijakan dan program untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.
d. Meningkatkan motivasi dan semangat guru untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi pedagogik mereka.
e. Meningkatkan efektivitas pembelajaran dan menghasilkan generasi penerus bangsa yang cerdas, kreatif, dan berkarakter mulia.

F. Defenisi Operasional

Beberapa istilah berikut akan dijelaskan agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam penafsiran terhadap rancangan penelitian ini :

1. Kepemimpinan Transformasioanal adalah adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berusaha untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas atau pencapaian target, tetapi juga pada transformasi nilai, sikap, dan komitmen pengikutnya untuk mendukung visi dan misi organisasi secara mendalam.
2. Kompetensi Pedagogik adalah : adalah kemampuan profesional pendidik dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan proses pembelajaran yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kompetensi ini mencakup pemahaman terhadap karakteristik siswa, penerapan strategi pembelajaran yang relevan, serta kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

BAB II
KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua bagian, yaitu "kepemimpinan" (*leadership*) dan "transformasional" (*transformation*). Kata "transformasional" berasal dari "*to transform*," yang berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Contohnya, mengubah visi menjadi kenyataan, panas menjadi energy dan potensi menjadi aktual (Khasanah, 2019).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai jenis kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga mengharuskan pemimpin untuk memotivasi bawahannya agar mau bekerja menuju tujuan tertinggi yang dianggap melebihi kepentingan pribadi mereka saat ini (Khasanah, 2019). Menurut El Widdah et al (2012) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya pencapaian tujuan bersama, mendorong pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi atau tim di atas kepentingan pribadi serta membantu mereka mencapai tujuan pada tingkat yang lebih tinggi.

Dengan kepemimpinan transformasional akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat dan loyal kepada pemimpin hingga para bawahan mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari sebelumnya (Sa'adah et al., 2023). Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* yaitu menjadikan visi bersama hingga para bawahannya bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan (Puspaningtyas, 2021)

Dalam bukunya Puspaningtyas (2021) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, keyakinan terhadap kemampuan tim, dan pembelajaran berkelanjutan dalam tim. Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk lebih memahami pentingnya nilai dari pekerjaan yang dilakukan, serta mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi (Siahaan, 2018).

Dari pernyataan-pernyatan diatas dapat kita pahami bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan dalam organisasi dengan cara memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin dalam pendekatan ini berfungsi sebagai agen perubahan yang peka terhadap kebutuhan tim dan cermat dalam mengambil risiko. Pendekatan ini menciptakan kepercayaan dan komitmen yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Pemimpin juga berupaya membangun visi bersama untuk menginspirasi seluruh anggota.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa teori kepemimpinan transformasional relevan yang telah dikembangkan oleh berbagai peneliti. Dua teori utama yang sering dikutip dalam literatur adalah teori transformasional oleh James V. Downton dan teori transformasional oleh Bernard M. Bass dan Ronald E.Riggio.

1. Teori Transformasional oleh James V. Downton:

   Dikembangkan oleh James V. Downton, teori ini menyoroti perubahan (transformasi) yang dihasilkan oleh kepemimpinan. Transformasi ini terkait dengan perubahan nilai-nilai, keyakinan, dan motivasi anggota kelompok yang dipimpin (Downton, 1973).

   Dimensi Kepemimpinan Transformasional:

   a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Kepemimpinan transformasional menciptakan pengaruh yang kuat dan positif melalui penampilan dan perilaku kepala sekolah yang menjadi panutan bagi bawahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi dan menantang.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan kreativitas dengan merangsang pemikiran kritis dan solusi baru.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian penuh kepada kebutuhan individu dan mengembangkan potensi masing-masing.

2. Teori Transformasional oleh Bernard M. Bass dan Ronald E.Riggio

Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaruan (Bass & Riggio, 2005). Kepemimpinan Transformasional memiliki empat dimensi sebagai berikut :

a. Pengaruh ideal (*Idealized influence*)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi pemimpin yang membuat pengikutnya merasa kagum, menghormati, dan mempercayainya.

b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*)

Inspirational *motivation* Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai

standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai sosok yang mampu menyampaikan harapan yang jelas terkait prestasi bawahan, menunjukkan komitmennya terhadap semua tujuan organisasi, dan membangkitkan semangat tim dengan menumbuhkan antusiasme serta optimisme.

c. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

   Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional perlu mempunyai kemampuan mengembangkan ide-ide baru, menawarkan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi bawahan, dan memotivasi mereka untuk mencari pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. Konsiderasi individu (*Individualized consideration*)

   Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Pemimpin transformasional digambarkan sebagai sosok yang bersedia mendengarkan dengan seksama masukan dari bawahan dan secara khusus memperhatikan kebutuhan mereka dalam pengembangan karir (Bass & Riggio, 2005).

Teori kepemimpinan transformasional Bass & Riggio (2005) memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan teori kepemimpinan transformasional lainnya. Salah satu kelebihannya adalah modelnya yang lebih jelas dan operasional melalui konsep *4I* (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration), sehingga lebih mudah diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk pendidikan. Teori ini juga didukung oleh banyak penelitian empiris yang menunjukkan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menurut Setiawan & Muhith (2013) Keempat konsep kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Reggio ini layak dijadikan patokan untuk mengukur prilaku dan gaya kepemimpinan transformasional dalam berbagai penelitian karena konsepnya yang bisa menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dibandingkan dengan teori Downton (1973) yang lebih bersifat konseptual, teori Bass & Riggio (2005)lebih dapat diuji secara empiris dan banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif karena komponen kepemimpinan transformasional (4I) dapat menjadi panduan bagaimana seorang pemimpin harus bersikap dan berbuat kepada bawahannya sekaligus menjadi karakteristik dari seorang pemimpin transformative (Harsoyo, 2022).

Teori Kepemimpinan menurut Bass & Regio ini ini juga lebih fleksibel karena dapat diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan, bisnis, dan pemerintahan (Iswahyudi et al., 2023). Bass & Riggio (2005) tetap mempertimbangkan aspek moral tetapi juga menekankan pencapaian kinerja organisasi. Dengan keunggulan-keunggulan tersebut, teori ini menjadi salah satu model kepemimpinan transformasional yang paling banyak digunakan dalam penelitian dan praktik kepemimpinan, termasuk dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru di dunia pendidikan.

Dari apa yang disampaikan oleh Bass & Riggio (2005) tentang komponen-komponen kepemimpinan tranformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformasional seorang pemimpin harus melakukan cara-cara dan tindakan-tindakan untuk menumbuhkan empat komponen tersebut dalam diri seorang pemimpin . Menurut Suriagiri (2020) beberapa cara dan tindakan yang dapat dilakukan seorang pemimpin adalah:

1) Membuat visi yang jelas

   Seorang pemimpin harus bertindak berlandaskan pada visi yang jelas. Pemimpin salalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka malakukan sebuah tindakan. Salah satu bentuk integritas dalam kepemimpinan transformasional adalah menunjukkan kejujuran dan komitmen terhadap visi organisasi untuk menciptakan visi yang jelas.

2) Mengelola penyampaian visi

   Seorang pemimpin harus memahami dengan jelas visi yang telah dibentuk. Jika ada anggota tim yang tidak mamahami dan tidak peduli terhadap visi yang telah dirancang bersama, maka tujuan tidak akan tercapai dengan maksimal. Karena itulah sangat penting untuk mengelola penyampaian visi, supaya tim memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk mencapai kesuksesan bersama.

3) Memotivasi Tim

   Pemimpin harus memastikan apakah setiap tim mempunyai motivasi yang kuat dalam pencapaian visi. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa motivasi tidak bisa dimiliki sendiri, tapi harus disalurkan kesemua tim, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang tetapkan. Tanpa motivasi yang kuat dari pemimpin dan tim maka setiap usaha tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan.

4) Kreatif dan Inovatif

Menjadi pemimpin transformasional berarti harus siap menjadi orang berbeda. Untuk itu seorang pemimpin perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri pemimpin saja tapi juga bagi tim. Kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan pemimpin dan tim serta organisai berbeda dengan yang lain.

5) Membangun budaya belajar di dalam organisasi

Jika ingin sebuah organisasi mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, maka membangun budaya belajar di dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif.

Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan kompetitif.

c. Karakteristik Kepemimpinan transformasional

Menurut Bass & Riggio (2005), kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah karakteristik yang melekat dan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan perilaku kharismatik (*Idealized Influence)*
   a. Membuat pengikutnya merasa kagum

      Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui teladan yang kuat, sehingga bawahan merasa dihormati dan terpengaruh oleh visi dan nilai-nilai yang dipromosikan oleh pemimpin tersebut (Rosdianah & Wahyudiati, 2022). Rasa kagum terhadap pemimpin transformasional bukan hanya muncul dari prestasi pemimpin, tetapi juga dari integritas, komitmen, dan kemampuan dalam membangun hubungan emosional yang positif dengan anggota tim (Hidayatuloh, 2023). Pengaruh ideal dalam pemimpin transformasional berfungsi sebagai

pendorong bagi bawahan untuk berusaha lebih keras, melampaui ekspektasi yang ada. Ketika bawahan merasa kagum dan terinspirasi oleh pemimpin, maka loyalitas dan komitmen terhadap organisasi akan semakin tinggi dan akan mendorong untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama (Kusuma et al., 2024). Dengan demikian, pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional memunculkan rasa kagum terhadap pimpinan sehingga akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

b. Mendapatkan kepercayaan dari bawahan

Kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpin transformasional dapat di bangun melalui berbagai tindakan nyata dari pimpinan yang mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan yang kuat. Konsistensi terhadap komitmen dan janji yang telah dibuat merupakan salah satu cara utama untuk membuat bawahan merasa dihargai sehingga memunculkan rasa percaya dari bawahan terhadap pimpinan (Mulyasa, 2022). Pemimpin yang secara konsisten menampilkan integritas dan keselarasan dalam tindakan mereka menjadi teladan nyata bagi nilai-nilai yang dijunjung, sehingga mendorong terciptanya rasa hormat dan kepercayaan di antara anggota tim.

Keterbukaan dan transparansi sangat penting bagi pemimpin transformasional dalam upaya membangun dan mempertahankan kepercayaan dari bawahannya (Utaminingsih, 2014). Keterbukaan mengacu pada kemampuan pemimpin untuk berbagi informasi secara jujur dan terbuka, sementara transparansi mencakup kejelasan dalam proses pengambilan keputusan serta akuntabilitas terhadap tindakan yang diambil (Sholeh, 2023).

c. Dihargai oleh bawahan

Dalam kepemimpinan transformasional, salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin adalah sejauh mana mereka dihargai oleh bawahan. Penghargaan terhadap pemimpin

tidak hanya muncul karena otoritas atau jabatan, tetapi lebih kepada hubungan saling menghormati, empati, dan rasa saling percaya yang terbentuk antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang dihargai oleh bawahan cenderung mampu membangun motivasi yang kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana anggota tim merasa dihargai dan didorong untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka (Muktamar & Pinto, 2023).

Pemimpin transformasional yang dihargai oleh bawahan adalah pemimpin yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mendengarkan dan menghargai masukan dari mereka (Wibawa, 2012). Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah yang memberi perhatian pada kebutuhan dan aspirasi guru akan lebih dihargai karena menunjukkan empati dan kepedulian terhadap pengembangan profesional mereka (Mataputun, 2018). Ketika guru merasa dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen terhadap visi dan misi sekolah, serta bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang dihargai sering kali memiliki kemampuan untuk memberikan apresiasi dan pengakuan terhadap pencapaian bawahan. Kepala sekolah yang mengapresiasi usaha guru, baik dalam hal pengajaran maupun inisiatif pengembangan profesional, akan memperkuat rasa percaya diri dan motivasi guru (Asiah, 2017). Penghargaan ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti pengakuan verbal, penghargaan formal, atau memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan diri melalui pelatihan atau posisi yang lebih menantang.

Pemimpin yang dihargai juga dikenal karena kemampuan mereka dalam memberikan contoh yang baik. Kepala sekolah yang mempraktikkan nilai-nilai yang mereka ajarkan, seperti integritas, keadilan, dan kerja keras, akan dihormati oleh guru dan staf (Mujahid & Abidin, 2024). Dengan demikian, pemimpin tersebut menjadi

teladan yang menginspirasi bawahan untuk meniru perilaku positif dan bekerja lebih giat.

Secara keseluruhan, dihargai oleh bawahan dalam kepemimpinan transformasional bukan hanya soal status atau posisi, tetapi lebih kepada rasa hormat yang tumbuh melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi, dan kepemimpinan yang berbasis pada empati serta teladan (Hutahaean, 2021). Ketika pemimpin berhasil mendapatkan penghargaan dari bawahannya, mereka menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana semua individu merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

Perilaku kharismatik seorang pemimpin terdapat dalam kandungan Al-Quran surat Al-Ahzab Ayat 21 :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًا ۗ

Artinya : Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.

Ayat ini menunjukkan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional ditemukan seorang pemimpin yang memiliki kecukupan perilaku terpuji yang bisa dicontoh dan diteladani oleh pengikutnya. Perilaku terpuji bagi seorang pemimpin transformasional bukanlah kamuflase melainkan nilai-nilai esensial dan substansial kepemimpinan yang menjadi ruh dan membingkai tindakannya, sekaligus menjadi acuan dan panduan bagi pengikutnya dalam dalam mencapai dan mewujudkan visi organisasi secara bersama-sama. Spirit menjadi role model bagi seorang pemimpin transformatif adalah sebuah keniscayaan, sesuai dengan risalah Nabi Muhammad SAW sebagai uswatun hasanah yang memiliki akhlaq terpuji, yang layak

diteladani seperti berani, tanggung jawab, tidak mudah mengeluh, pekerja keras dan sabar.

2. Memunculkan motivasi inspirational
   a. Menyampaikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan

      Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi dengan memberikan arahan yang jelas, spesifik, dan terukur. Penyampaian harapan yang jelas sangat penting untuk memberikan rasa arah (*sense of direction*) kepada bawahan, membantu mereka memprioritaskan tugas, meningkatkan akuntabilitas, dan menumbuhkan kepercayaan diri untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bass & Riggio, 2005).

      Sebagai pemimpin transformasional, kepala sekolah menyampaikan harapan tersebut melalui berbagai cara. Misalnya, dengan secara konsisten mengkomunikasikan visi dan misi sekolah sehingga guru memahami tujuan utama yang ingin dicapai bersama (Afifah et al., 2024). Kepala sekolah juga menetapkan target spesifik, seperti mendorong guru untuk menerapkan pembelajaran berpusat pada siswa atau menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman. Selain itu, arahan yang sistematis sering disampaikan melalui pelatihan, rapat, dan pertemuan rutin untuk memastikan bahwa semua guru memahami indikator keberhasilan yang diharapkan, baik dalam pengelolaan kelas, strategi pembelajaran, maupun asesmen berbasis siswa.

      Penyampaian harapan yang jelas memberikan dampak positif pada berbagai aspek. Guru dan staf merasa lebih termotivasi karena memahami pentingnya peran mereka dalam mencapai tujuan bersama. Kinerja mereka juga meningkat, karena target yang spesifik memudahkan perencanaan strategi pembelajaran yang relevan. Harapan yang terarah juga mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi profesional melalui refleksi praktik dan pelatihan. Selain

itu, komunikasi yang terbuka dan kolaborasi yang mendukung menciptakan hubungan kerja yang harmonis di lingkungan sekolah.

Secara teorItis, Bass & Riggio (2005) menekankan bahwa pemimpin transformasional membantu mengembangkan bawahan melalui motivasi dan arahan yang jelas. Dalam perannya, kepala sekolah bertindak sebagai pembimbing yang memberikan visi dan strategi kepada guru untuk mewujudkan tujuan besar sekolah.

b. Menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, salah satunya melalui komitmen terhadap tujuan organisasi (Normianti et al., 2019). Komitmen ini tercermin dalam kemampuan kepala sekolah untuk mengartikulasikan visi dan misi sekolah secara jelas dan konsisten kepada seluruh guru. Dengan pemahaman yang sama tentang arah dan tujuan sekolah, guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan arahan yang spesifik, seperti mendorong penerapan metode pembelajaran aktif atau pendekatan berbasis proyek yang relevan dengan kebutuhan siswa. Selain itu, komitmen tersebut diwujudkan melalui dukungan nyata terhadap pengembangan profesional guru, misalnya dengan menyediakan program pelatihan, workshop, atau mentoring yang bertujuan memperkuat kompetensi pedagogik. Tidak hanya berhenti di situ, kepala sekolah secara rutin melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan memastikan adanya peningkatan yang berkelanjutan (Mudatsir, 2021).

Dengan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi, kepala sekolah mampu menciptakan budaya kerja positif, meningkatkan kinerja guru, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Hal ini menjadikan kepala sekolah sebagai sosok teladan yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga memandu

guru untuk terus berkembang dan memberikan dampak positif bagi pembelajaran siswa.

c. Membangkitkan semangat dengan menumbuhkan antusiasme dan optimisme

Dalam kepemimpinan transformasional, membangkitkan semangat dengan menanamkan antusiasme dan optimisme merupakan elemen penting untuk mendorong kemajuan individu maupun organisasi (Bass & Riggio, 2005). Pemimpin yang inspiratif menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan menetapkan harapan yang tinggi namun realistis, sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi anggota tim. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat menyemangati guru dengan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka, baik besar maupun kecil, sekaligus menekankan betapa pentingnya peran mereka dalam membentuk masa depan siswa. Antusiasme dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang memotivasi, seperti menyampaikan visi dan tujuan sekolah dengan cara yang menggugah, sehingga guru merasa bahwa kontribusi mereka memiliki arti yang mendalam. Optimisme dibangun dengan memberikan dukungan emosional, menunjukkan kepedulian, serta membantu mengatasi tantangan yang dihadapi guru agar mereka tidak merasa terbebani (M. Anwar, 2018). Dengan menumbuhkan semangat, antusiasme, dan optimisme, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan motivasi guru, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang harmonis, produktif, dan penuh energi positif untuk mewujudkan tujuan bersama.

3. Memberikan stimulasi intelektual

a. Mengembagkan ide-ide baru

Salah satu karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mendorong pengembangan ide-ide baru. Pemimpin transformasional tidak hanya terbuka terhadap perubahan, tetapi juga secara aktif menciptakan

ruang bagi inovasi dan kreativitas di lingkungan kerja (Muktamar & Pinto, 2023). Sebagai pemimpin transformasional, kepala sekolah dapat memfasilitasi pengembangan ide-ide baru dengan mendorong guru untuk berpikir kreatif dalam merancang strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Mudatsir, 2021)

Proses pengembangan ide-ide baru dimulai dengan menciptakan budaya inovasi, di mana guru merasa didukung untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan pembelajaran yang berbeda. Kepala sekolah dapat mengadakan diskusi kelompok, workshop, atau forum berbagi ide untuk mendorong kolaborasi antar guru. Dalam kepemimpinannya, pemimpin transformasional memberikan contoh dengan menghadirkan solusi inovatif untuk tantangan-tantangan yang dihadapi sekolah, sehingga menginspirasi orang lain untuk melakukan hal serupa (Gunawan, 2024).

Penyediaan sarana, pelatihan, dan akses ke informasi terbaru juga berperan penting dalam mendorong pengembangan ide-ide baru. Kepala sekolah dapat mendorong guru untuk memanfaatkan teknologi, merancang program pembelajaran berbasis proyek, atau mengintegrasikan pembelajaran kontekstual yang relevan dengan kehidupan siswa. Dengan cara ini, tidak hanya kreativitas yang tumbuh, tetapi juga kualitas pendidikan yang semakin meningkat (Nurphi et al., 2024).

Berdasarkan teori-teori tersebut di atas dapat dipahami bahwa mengembangkan ide-ide baru tidak hanya membantu sekolah dalam menghadapi tantangan zaman, tetapi juga memperkuat kolaborasi, meningkatkan kepercayaan diri guru, dan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis serta relevan bagi siswa. Kepala sekolah yang mampu mendorong pengembangan ide-ide baru menjadi penggerak perubahan positif yang berdampak langsung pada kemajuan pendidikan di sekolah.

b. Memberi solusi kreatif

Memberi solusi kreatif adalah salah satu ciri utama kepemimpinan transformasional yang berperan penting dalam menyelesaikan tantangan dan menciptakan peluang baru bagi organisasi (Yang, 2013). Pemimpin yang kreatif tidak hanya berfokus pada solusi konvensional, tetapi juga mampu berpikir *out of the box* untuk menemukan cara-cara inovatif dalam mengatasi masalah (Saputra et al., 2023). Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional diharapkan mampu memberikan solusi kreatif yang mendukung kemajuan guru dan siswa.

Kemampuan kepala sekolah dalam menberikan solusi kreatif ini dimulai dengan menganalisis masalah secara mendalam untuk memahami akar penyebabnya. Kepala sekolah kemudian mendorong diskusi terbuka dengan guru dan staf untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi (Lisnawati & Salfiyadi, 2023). Solusi kreatif sering kali lahir dari kolaborasi yang melibatkan cara pandang yang beragam. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat menawarkan metode baru dalam pengelolaan kelas, penerapan teknologi dalam pembelajaran, atau strategi pembelajaran yang lebih relevan dengan kebutuhan siswa.

Pendekatan inovatif dalam mengatasi kendala seperti keterbatasan sumber daya merupakan langkah lain bagi kepala sekolah dalam memberikan solusi kreatif kepada guru di sekolah (Putra et al., 2024). Misalnya, dengan memanfaatkan teknologi sederhana untuk mendukung pembelajaran digital atau mengadopsi praktik berbasis komunitas untuk meningkatkan keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan.

Memberi solusi kreatif juga melibatkan pemberdayaan guru dengan menyediakan pelatihan dan bimbingan agar mereka dapat mengembangkan kemampuan berpikir kreatif. Dengan cara ini, kepala sekolah tidak hanya menyelesaikan masalah secara efektif, tetapi juga

menginspirasi guru untuk mengadopsi pola pikir kreatif dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Pada akhirnya, solusi kreatif membantu menciptakan lingkungan pendidikan yang dinamis, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan zaman dengan lebih baik.

c. Memotivasi bawahan untuk mencari solusi kreatif

Salah satu peran penting pemimpin transformasional adalah memotivasi bawahan untuk mencari solusi kreatif dalam menghadapi tantangan. Pemimpin yang efektif memahami bahwa kreativitas bawahan merupakan aset berharga bagi organisasi, sehingga mereka berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide baru (Lestari, 2019). Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah pembelajaran dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Proses ini dimulai dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide mereka tanpa takut akan kritik atau kegagalan. Kepala sekolah dapat mendorong guru untuk mengembangkan solusi kreatif dengan menyediakan forum diskusi, seperti kelompok belajar atau loka karya, di mana mereka dapat berbagi pengalaman dan belajar dari satu sama lain. Selain itu, pemimpin juga dapat memberikan tantangan yang mendorong guru untuk berpikir di luar kebiasaan, misalnya, dengan meminta mereka merancang metode pembelajaran inovatif yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Akbar et al., 2023).

Motivasi juga dapat diberikan melalui penghargaan terhadap upaya kreatif yang dilakukan bawahan, baik dalam bentuk pengakuan verbal, insentif, atau kesempatan untuk mempresentasikan hasil kerja mereka. Kepala sekolah yang menunjukkan apresiasi terhadap solusi kreatif bawahan akan membangun rasa percaya diri dan semangat inovasi di kalangan guru (Sofi'i, 2020). Kepala sekolah dapat memotivasi guru dengan memberikan akses ke sumber daya yang mendukung, seperti pelatihan, alat pembelajaran modern, atau

referensi tentang strategi pembelajaran terkini. Dengan cara ini, guru merasa didukung untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan berani mengambil langkah inovatif.

Pada akhirnya, dengan memotivasi bawahan untuk mencari solusi kreatif, kepala sekolah tidak hanya membantu menyelesaikan tantangan dengan cara yang efektif tetapi juga menumbuhkan budaya inovasi di lingkungan sekolah. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan dan menciptakan suasana kerja yang dinamis serta kolaboratif.

Pemimpin transformasional dalam perspektif Al-Qur'an hendaklah cerdas, mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang munculnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berfikir, dan berimajinasi dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam Al-Quran Surat Ali-Imran ayat 110 :

كُنْتُمْ خَيْرَ اُمَّةٍ اُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ ۗ وَلَوْ اٰمَنَ اَهْلُ الْكِتٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ۗ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُوْنَ وَاَكْثَرُهُمُ
الْفٰسِقُوْنَ

Artinya : Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia (selama) kamu menyuruh (berbuat) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Seandainya Ahlulkitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman dan kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.

Ayat ini menjelaskan pelajaran bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional harus ditopang oleh seorang pemimpin yang memiliki sifat fathonah (cerdas) sekaligus menebarkan kecerdasannya kepada anggota sehingga muncul banyak perspektif dalam menyelesaikan segala urusan organisasi. Juga terbangun *higher and critical thinking skills* dalam melihat

permasalahan, sehingga dapat menemukan akar masalah dengan cepat dan mendapatkan solusi dengan tepat.

4. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu (konsiderasi individu)
   a. Mendengarkan dengan seksama masukan dari bawahan

      Kemampuan mendengarkan dengan seksama masukan dari bawahan adalah salah satu karakteristik penting dalam kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang efektif menyadari bahwa setiap anggota tim memiliki perspektif, pengalaman, dan ide yang berharga untuk mendukung kemajuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mendengarkan masukan dari guru menunjukkan sikap terbuka, menghargai, dan mendukung kolaborasi, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif (Fitrawati et al., 2024).

      Mendengarkan dengan seksama melibatkan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan oleh bawahan, baik secara verbal maupun nonverbal. Kepala sekolah dapat mempraktikkan hal ini dengan menyediakan waktu khusus untuk berdiskusi dengan guru, misalnya melalui rapat rutin atau pertemuan individu. Selama proses ini, penting bagi pemimpin untuk menunjukkan empati, menghindari interupsi, dan memberikan tanggapan yang relevan terhadap masukan yang diterima (Sitorus, 2020).

      Dengan mendengarkan masukan secara aktif, kepala sekolah dapat memahami tantangan yang dihadapi guru, termasuk kendala dalam pembelajaran, kebutuhan pengembangan profesional, atau masalah terkait pengelolaan kelas (Putra et al., 2024). Masukan ini tidak hanya membantu pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi guru, karena mereka merasa didengar dan dihargai.

Kepala sekolah yang mendengarkan dengan seksama dapat mendorong terciptanya budaya komunikasi terbuka di sekolah. Guru dan staf akan lebih nyaman untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, atau menyampaikan saran untuk perbaikan . Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Dengan mendengarkan masukan dari bawahan, kepala sekolah tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang positif tetapi juga menciptakan lingkungan kolaboratif di mana setiap individu merasa didukung untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama.

b. Memperhatikan kebutuhan pengembangan karir bawahan

Memperhatikan kebutuhan pengembangan karir bawahan adalah salah satu aspek penting dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga peduli terhadap pertumbuhan profesional individu yang mereka pimpin. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memperhatikan pengembangan karir guru memberikan dukungan yang nyata untuk meningkatkan kompetensi dan potensi mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pembelajaran di sekolah.

Langkah pertama dalam memperhatikan kebutuhan pengembangan karir adalah dengan memahami aspirasi dan kebutuhan setiap bawahan. Kepala sekolah dapat melakukannya melalui diskusi personal, survei, atau evaluasi rutin untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, baik dalam aspek pedagogik, manajerial, maupun teknologi pendidikan. Setelah memahami kebutuhan tersebut, kepala sekolah dapat merancang program pengembangan profesional, seperti pelatihan, *workshop*, *mentoring*, atau studi lanjut, yang sesuai dengan kebutuhan guru.

Langkah yang dilakukan kepala sekolah dengan memberikan peluang kepada guru untuk mengikuti seminar, konferensi, atau kegiatan komunitas pendidikan juga menjadi cara efektif untuk memperluas wawasan dan meningkatkan kemampuan mereka (Suyanto & Jihad, 2013). Kepala sekolah yang mendukung pengembangan karir juga menyediakan umpan balik yang membangun, sehingga guru dapat terus merefleksikan kinerjanya dan memperbaiki kekurangannya.

Memperhatikan pengembangan karir bawahan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga memperkuat loyalitas dan motivasi mereka. Guru yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya akan lebih percaya diri, antusias, dan bersemangat untuk berkontribusi lebih baik dalam tugas-tugasnya.

Pada akhirnya, dengan memperhatikan kebutuhan pengembangan karir bawahan, kepala sekolah tidak hanya membangun tim yang kompeten dan berkualitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan kemajuan bersama.

Pemimpin transformasional dalam perspektif Al-Qur'an hendaknya mampu menganugerahi selamat atas kesuksesan bawahannya, selalu hangat, dan perhatian terhadap bawahannya, tidak hanya sebatas pada kehidupan kerja mereka. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam Al-Quran surat Ali-Imran ayat 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ ۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ

Artinya : Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu.

Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional terbangun dari seorang pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku menghormati keberadaan anggota secara signifikan. Pernghormatan ini diwujudkan dalam tindakan pemberian perhatian yang sungguh-sungguh sehingga anggota mendapatkan kemudahan menemukan kesuksesannya. Pada akhirnya, kesuksesan anggota adalah hal penting yang perlu dihargai, karena menghargai kesuksesan anggota sama halnya seorang pemimpin membuka peluang untuk kesuksesan organisasinya. Seorang pemimpin transformasional selalu mengajak dan melibatkan anggotanya dalam mencetuskan visi dan perwujudannya secara bersama-sama.

d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional akan mampu diimplementasikan jika berpedoman pada prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional (Somad & Priansa, 2014). Prinsip-prinsip Kepemimpinan transformasional meliputi :Simplifikasi

Keberhasilan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam menungkapkan visi secara jelas dan praktis dapat menentukan arah dari suatu organisasi.

1. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi adalah yang sangat penting dilakukan oleh pemimpin transformasional. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, maka seharusnya pemimpin transformasional dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan

memberi energi kepada setiap pengikutnya. Dalam prakteknya tindakan ini dapat berupa memberikan tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi pengikutnya untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini akan memberikan nilai tambah bagi para pengikut atau bawahannya.

2. Memfasilitasi

   Menfasilitasi merupakan kemampuan untuk secara efektif memberikan fasilitas pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

3. Inovasi

   Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya diri tim kerja yang sudah dibangun.

4. Mobilitas

   Melalui mobilitas sumber daya yang strategis, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu untuk mencapai potensi penuhnya. Hal ini sejalan dengan upaya untuk membangun organisasi yang adaptif dan inovatif.

5. Kesiagaan

   Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

6. Komitmen

Berkaitan dengan komitmen untuk menyelesaikan masalah dengan baik dan tuntas. Untuk itu diperlukan pengembangan disiplin, spriritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Transformasional di Sekolah

Kepemimpinan adalah ilmu atau seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan tersebut seorang pemimpin harus mempunyai sifat menghargai dan menghormati perbedaan serta berusaha membangun kekuatan (Suriagiri, 2020).

Upaya peningkatan kualitas dan produktivitas dalam bidang apapun, tidak terlepas dari sistem manajemen yang dikembangkan, sehingga faktor kepemimpinan sangat memainkan peranan penting dan menentukan dalam pencapaian tujuan (Ekosiswoyo, 2016). Iklim hubungan yang sehat dan terbuka dalam lingkungan organisasi, membutuhkan keharmonisan hubungan antara anggota organisasi (Ekosiswoyo & Sutarto, 2015). Salah satu keterlibatan bawahan dalam dinamika organisasi adalah keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada mereka (Muktamar & Ramadani, 2023). Dengan demikian dapat dipahami bahwa peningkatan kualitas dan produktivitas dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang baik, dengan kepemimpinan yang kuat dan hubungan harmonis antar anggota organisasi. Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan juga penting untuk mendukung dinamika organisasi yang sehat.

Sebagai pemegang posisi tertinggi dalam struktur sosial sekolah, memegang kedudukan, pengalaman, lama kerja, dan jenjang pendidikannya, maka kepala sekolah berhak membuat keputusan yang harus dijalankan oleh seluruh warga sekolah melalui kesepakatan bersama (Ysh & Abdullah, 2018). Kepala sekolah juga berfungsi sebagai konsultan untuk memberikan bimbingan, nasehat dan saran kepada guru dalam rangka peningkatan mutu

sekolah (Zahriani et al., 2022). Selain itu, kepala sekolah juga memegang posisi kepemimpinan di sekolah dengan harapan dapat memainkan perannya sebagai seorang pemimpin dalam semua hal yang berkaitan dengan sekolah, masalah yang timbul dari interaksi siswa, guru ataupun masyarakat (Ekosiswoyo, 2016). Di satu sisi, guru mengharapkan keputusan dan tindakan tegas, namun di sisi lainnya mereka juga berharap dalam membuat keputusan melalui pertimbangan yang cermat. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bergerak diantara harapan-harapan yang saling bertentangan itu.

Dalam beberapa pengertian kepemimpinan dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompoknya. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok, setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangan pemikirannya untuk kesuksesan kelompoknya.

Kepala sekolah dikatakan seorang pemimpin karena memiliki kedudukan dan peran dalam struktur sekolah. Oleh sebab itu, setiap tindakan, keputusan, perilaku yang ditunjukkan, dan kepemimpinannya di lingkungan sekolah menjadi perhatian bagi warga sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus dapat menjadi panutan dan teladan dalam aspek akhlak, moral dan sosial. Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki keilmuan lebih dan dapat menjadi seorang manajer yang ahli dalam ilmu manajemen untuk mengatur ketertiban dan kemajuan sekolah (Suriagiri, 2020).

Menurut Suriagiri (2020) dalam melaksanakan peran, tugas dan fungsinya kepala sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks, yaitu:

1. Dalam peranannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan Iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.
2. Dalam peranannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
3. Sebagai administrator, kepala sekolah bertugas mengelola administrasi kegiatan belajar-mengajar dan bimbingan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana serta administrasi sekolah.
4. Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasil supervisi peningkatan kemajuan sekolah.
5. Sebagai pembaharuan, kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru dan staf untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan atau inovasi yang ditawarkan.
6. Sebagai pembangkit motivasi, kepala sekolah bertugas mengubah lingkungan kerja, suasana kerja kearah yang lebih baik dan membangun prinsip penghargaan (*reward*) serta hukuman (*punishment*) yang sistematis.

Dalam memimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah yang mengadopsi kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan dan memotivasi warga sekolah untuk meraih kinerja yang optimal. Murni (2024) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan serangkaian kemampuan kepala sekolah dalam mentransformasikan pengaruhnya kepada seluruh warga sekolah dalam hal menggerakkan, memotivasi, mengarahkan dan mendorong para bawahannya, mendorong semangat dan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya agar tercipta kinerja yang sangat baik.

Karakteristik dan pendekatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan mengadaptasi karakteristik kepemimpinan transformasional Bass & Riggio menurut Somad & Priansa (2014) adalah :

1. Karisma

   Kepala sekolah mampu mentransformasi visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah.

2. Inspirasi

   Kepala sekolah mengkomunikasikan harapannya, memfokuskan usaha dan mengekspresikan tujuan dengan cara yang sederhana sehingga mampu menjadi inspirasi.

3. Stimulasi Intelektual

   Kepala sekolah menunjukkan kemampuan intelegensi, rasional serta pemecahan masalah dengan bijak dan penuh pertimbangan.

4. Perhatian secara individual

   Berkaitan dengan perhatian kepala sekolah secara personal kepada seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah, sehingga kepala sekolah mampu memahami pikiran dari tiap-tiap orang yang menjadi bagian dari sekolah.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mengintegrasikan keempat karakteristik ini berfokus pada perubahan positif di sekolah dengan memberdayakan sumber daya manusia, menciptakan lingkungan yang inspiratif, dan mendorong pertumbuhan intelektual serta emosional semua anggota sekolah. Hal ini menjadikan kepala sekolah sebagai agen perubahan yang mampu mengarahkan sekolah menuju keberhasilan yang lebih baik.

3. Kompetensi Pedagogik Guru

a. Kompetensi Guru

Guru merupakan tenaga profesional yang mempunyai tugas khusus untuk mendidik dan mengajar siswa di sekolah. Oleh karena itu guru dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya, karena pendidikan merupakan sesuatu yang bersifat dinamis, berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Konsekuensinya, guru harus terus belajar dan bertindak sebagai manusia pembelajar dengan prinsip belajar sepanjang hayat. Sejalan dengan amanat

Undang-undang dasar Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka seorang guru dalam meningkatkan kinerjanya harus senantiasa berusaha aktif meningkatkan kadar keprofesionalannya melalui pengembangan secara berkelanjutan. Kemampuan profesional berkaitan dengan kemampuan guru untuk berkomunikasi, berinteraksi, dan bergaul dengan semua pihak yang bersangkutan dengan pendidik pada khususnya dan semua tatanan masyarakat pada umumnya (Rohman, 2020).

Kompetensi guru merujuk pada kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga penting sekali bagi guru untuk membekali diri dengan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang terintegrasi dalam kinerja. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kompetensi berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan/memutuskan sesuatu (kbbi.web.id/kompetensi). Secara teoretis, Syah (2001) menjelaskan pengertian dasar kompetensi sebagai kemampuan atau kecakapan. Kompetensi merupakan perpaduan yang harmonis dari beberapa unsur, antara lain pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak, sehingga erat sekali kaitannya dengan kualitas secara personal (Rohman, 2020). Menurut Jamin (2018) kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki oleh seorang pendidik untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan profesional. Kompetensi ini sangat penting karena menjadi penentu keberhasilan proses pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

Berdasarkan beberapa defenisi tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi guru adalah kemampuan dan kecakapan guru yang menunjukkan kualitas guru dalam melaksanakan pembelajaran yang di tunjang oleh pengetahuan, pengalaman dan profesionalitas guru dalam menjalankan fungsinya sebagai guru.

Menurut Gordon dalam Mulyasa (2022) terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam istilah kompetensi, yaitu :

a. Pengetahuan (*knowledge*)

   Pengetahuan merupakan kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi terhadap kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan proses pembelajaran bagi peserta didik sesuai dengan karakter dan kebutuhannya.

b. Pemahaman (*understanding*)

   Pemahaman yaitu kedalaman kemampuan kognitif dan afektif yang dimiliki seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran, di mana guru bersangkutan harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan (*skill*)

   Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan guru dalam memiliki dan membuat alat peraga sederhana untuk memberi kemudahan belajar kepada peserta didik.

d. Nilai (*Value*)

   Nilai adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku guru dalam proses pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokrasi dan lain-lain).

e. Sikap (*Attitude*)

   Sikap merupakan perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, pandemi, situasi lingkungan, perasaan terhadap kenaikan upah, perubahan kebijakan.

f. Minat (*Interest*)

Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perubuatan. Misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu.

Dalam sistem pendidikan, lebih khusus di lembaga pendidikan (sekolah), idealnya guru memiliki kompetensi yang dipersyaratkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan bertanggung jawab. Menurut Sardiman (2020), terdapat beberapa alasan mengapa guru harus memiliki kompetensi, yaitu agar :

1. Guru memiliki kemampuan pribadi, antara lain memiliki pengetahuan, wawasan, kecakapan dan keterampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola pembelajaran dengan baik.
2. Guru menjadi inovator, yaitu tenaga pendidik yang mampu berkomitmen terhadap upaya perubahan dan tanggap terhadap informasi yang mendorong ke arah yang lebih baik.
3. Guru mampu menjadi developer, yaitu memiliki visi kependidikan dan keguruan yang mantap dengan perspektif yang luas, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan, siap menerima perubahan, dan menjadi agen perubahan.

Berdasarkan Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru dimensi kompetensi guru mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, dengan penjelasan singkat sebagai berikut;

1. Kompetensi Pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kemampuan mengelola pembelajaran merupakan kompetensi untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kompetensi pedagogik ditunjukkan dengan indikator :

a. Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik
b. Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik

c. Asessmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat kepada peserta didik

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berahlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi kepribadian dilakukan melalui refleksi dalam menjalankan tanggung jawab sebagai guru sesuai kode etik profesi dan berorientasi kepada peserta didik. Kompetensi kepribadian di tunjukkan dengan indikator :

a. Kematangan moral, emosi dan spiritual untuk berprilaku sesuai dengan kode etik guru
b. Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi
c. Orientasi berpusat kepada peserta didik

3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, oranag tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dilakukan dalam pembelajaran dan pengembangan diri. Kompetensi sosial ditunjukkan dengan indikator :

a. Kolaborasi untuk peningkatan pembelajaran
b. Keterlibatan orang tua/ wali peserta didik dan masyarakat dalam pembelajaran
c. Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk penigkatan pembelajaran

4. Kompetensi professional

Kompetensi professional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kemampuan penguasaan materi untuk menetapkan tujuan pembelajaran dan pengorganisasian konten pengetahuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kompetensi professional di tunjukkan dengan indikator :

a. pengetahuan konten pembelajaran dan cara mengajarkannya
b. karakteristik dan cara belajar peserta didik
c. kurikulum dan cara menggunakannnya

b. Kompetensi Pedagogik Guru

Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos* (*paedos*=anak dan *agage* = mengantar atau membimbing) karena itu pedagogik berarti membimbing anak. Membimbing dalam arti memberikan moral, pengetahuan serta keterampilan kepada siswa. Dalam kaitannya dengan pembelajaran di kelas, kompetensi pedagogik ini merupakan bekal bagi seorang guru dalam memasuki dunia pendidikan yang sekaligus dalam peraktiknya berhubungan erat dengan siswa.

Kompetensi pedagogik guru merupakan salah satu elemen penting yang menentukan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Kompetensi ini mencakup kemampuan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif, yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. Guru dengan kompetensi pedagogik yang tinggi mampu memahami kebutuhan, potensi, dan latar belakang siswa, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif dan inklusif. Di samping itu, guru juga dituntut untuk menguasai materi ajar dan metode pengajaran yang inovatif, sehingga dapat memotivasi siswa dan memfasilitasi pembelajaran yang bermakna. Penguasaan kompetensi pedagogik memungkinkan guru untuk menempatkan diri sebagai fasilitator, bukan sekadar pemberi materi, yang mendorong siswa untuk aktif, berpikir kritis, dan mengembangkan potensi mereka secara maksimal. Sebagai ujung tombak dalam pendidikan, guru dengan kompetensi pedagogik yang memadai akan sangat berperan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Menurut Meutia (2012) diantara keempat kompetensi guru terdapat satu kompetensi yang membedakan guru dengan bidang profesi lainnya, yakni kompetensi pedagogik. Seorang guru harus memiliki kompetensi

pedagogik, dimana seorang guru memiliki kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran, baik dalam mengelola, melaksanakan pembelajaran dan melakukan evaluasi pembelajaran. Kompetensi pedagogik ini menuntut seorang guru untuk memahami berbagai aspek dalam diri peserta didik yang berhubungan dengan pembelajaran. Adapun kompetensi pedagogik tersebut meliputi:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasiberbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
9. Melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Wahyudi, 2012)

Menguatkan paparan diatas Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik guru adalah kemampuan mengelola pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Indikator kompetensi pedagogik berdasarkan Perdirjen ini terdiri atas tiga indikator yaitu :

a. Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik
b. Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik

c. Asessment, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik

Pencapaian indikator pedagogik berdasarkan perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 di bagi atas lima level pencapaian kompetensi. Level pertama mendesripsikan pencapaian kompetensi pedagogik pada setiap indikatornya pada tahap memahami konsep. Pada level kedua pencapaian kompetensi pedagogik berada pada tahap melakukan upaya untuk mewujudkan setiap indikator yang dikehendaki. Pada level tiga pencapaian kompetensi pedagogik berada pada tahap mengevaluasi penggunaan setiap indikator pencapain. Pada level empat kemampuan pedagogik guru berada pada tahap mampu berkolaborasi dengan teman sejawat, dan pada level terakhir yang paling tinggi yaitu level kelima kemampuan pedagogik guru sudah sampai pada tahap mampu membimbing rekan sejawat dalam menerapkan indikator pencapaian kompetensi pedagogik.

Pencapaian indikator pedagogik dalam perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 berdasarkan tabel berikut :

Tabel 2.1

Level Pencapaian Kompetensi Pedagogik

Indikator Kompetensi	**Level Kompetensi**				
	Level 1	**Level 2**	**Level 3**	**Level 4**	**Level 5**
1.1. Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	Memahami penting dan manfaat Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	menerapkan strategi Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	Mengevaluasi strategi implementasi Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik dan merancang perbaikannya	Berkolaborasi dengan rekan sejawat terkait strategi implementasi Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	Membimbing rekan sejawat dalam melakukan strategi implementasi Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik

Indikator Kompetensi	Level Kompetensi				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1.2. Pembelajaran yang efektif yang berpusat pada peserta didik	Memahami penting dan manfaat pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik	Menerapkan pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik	Mengevaluasi pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik dan merancang perbaikannya	Berkolaborasi dengan rekan sejawat terkait pemilihan strategi implementasi pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik dan merancang perbaikannya	Membimbing rekan sejawat dalam melakukan strategi implementasi pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik

Indikator Kompetensi	Level Kompetensi				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1.3. asessment, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	Memahami penting dan manfaat asessment, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	Melakukan asessment, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	Mengevaluasi asessment, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik dan merancang perbaikannya	Berkolaborasi dengan rekan sejawat terkait pelaksanaan asessment, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	Membimbing rekan sejawat dalam melakukan asessment, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik

Sumber : perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023

B. Kajian Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hafitriani (2021) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru". Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kompetensi pedagogik sebesar 42.3%; motivasi berprestasi guru memiliki pengaruh terhadap kompetensi pedagogik sebesar 53.5%. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kompetensi pedagogik secara simultan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai f

hitung 26.158 > f tabel 3,24. Kompetensi pedagogik disimpulkan bahwa H0 diterima dan HA ditolak. Penelitian ini menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru dan menggunakan metoda kuantitatif, sementara penulis menggunakan metoda kualitatif untuk melihat kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nurananda (2023) dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Digitalisasi Pendidikan (Studi Kasus di SMP Al-Hasra dan SMP Islam Parung)" menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangat krusial dalam mendorong digitalisasi di sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan sekolah yang inovatif, mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri di bidang digital, serta meningkatkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada prestasi sekolah, tetapi juga pada motivasi dan kepuasan kerja guru serta siswa. Dengan demikian, kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mempersiapkan sekolah untuk menghadapi tantangan era digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisi strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam digitalisasi pendidikan, sementara penulis melakukan analisis kepemimpinan transformasioanal kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Devinta & Santosa (2022) dengan judul "Pengaruh Kompetensi Profesional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Moderasi (Studi pada Guru PNS SMP Negeri Se - Kota Pekalongan)" menghasilkan temuan bahwa (1). Kompetensi profesional berefek possitif dan signifikan pada kinerja guru, (2). Disiplin Kerja berefek positif dan signifikan pada kinnerja gurru, (3). Kepemimpinan Transformasional berefek negatif dan signifikan pada kinerja guru, (4) Kepemimpinan transsformasional tak dapat

memoderasi berefek antara kompetensi profesional pada kinerja guru dan (5) Kepemimpinan transformasional tak dapat memoderasi disiplin kerja pada kinerja guru. Penelitian ini menguji serta menganalisis suatu dampak kompetensi profesional, disiplin kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sementara penulis menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik guru.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rukiyat & Sutomo (2016) dengan Judul "Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Smp Negeri Di Kecamatan Wedarijaksa Kabupaten Pati)" menghasilkan temuan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru, dan gaya kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitain ini menfokuskan gaya kepemimpinan transformasioanal terhadap kinerja guru, sementara penulis menganalisis kepemimpinan transformasioanal kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru
5. Penelitian yang di lakukan oleh Efendi et al. (2023) yang berjudul "Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja". Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat dan performa guru dalam menerapkan merdeka belajar serta kepemimpinan transformasional ini menumbuhkan komitmen kerja guru, yang kemudian meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini di fokuskan kepada semangat dan performa guru dalam menerapkan merdeka mengajar, namun belum membahas secara spesifik dampak dari kepemimpinan treansformasional terhadap kompetensi pedagogik guru.

6. Penelitian Rahma et al (2022) yang berjudul " Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru" menghasilkan temuan bahwa Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan cara memberikan dorongan dan motivasi guru dalam mengikuti pelatihan, KKG dan workshop. Penelitian ini menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru dalam melakukan pengembangan diri. Namum belum membahas kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.
7. Penelitian lain yang di lakukan oleh Katman & Tora (2023) yang berjudul "*Implementation Of Transformative Leadership And Improving The Quality Of Education In The Mobile School Program In Indonesia*" Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional mempunyai tekad yang kuat untuk membangun paradigma pembelajaran baru, kolaborasi, dan organisasi pembelajaran melalui program sekolah penggerak. Hasil yang di dapatkan dari penelitian ini belum menunjukkan dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru.
8. Penelitian Noviarista (2014) yang berjudul "Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap kompetensi Profesional dan Kinerja Guru". Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi profesional guru SD se-Gugus R.A. Kartini Warungpring, Kabupaten Pemalang dengan tingkat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinam kepala sekolah sebesar 0,208 dan kontribusi sebasar 4,3%; (2) Terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Gugus R.A. Kartini Warungpring, Kabupaten Pemalang dengan dengan tingkat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinam kepala sekolah sebesar 0,389 dan kontribusi sebesar 15,1%.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis yang penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian dengan pendekatan yang berfokus pada pemahaman mendalam melalui metode alami, dengan keyakinan bahwa kebenaran diperoleh ketika semua komponen terkait dikumpulkan secara menyeluruh untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan menyeluruh tentang masalah yang diteliti (Sugiyono, 2013a). Pada penelitian ini peneliti akan menyajikan informasi yang akurat dan obejektif mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Dalam penelitian ini metode kualititatif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian 1) Bagaimana *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto? 2) Bagaimana *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional**)** dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto? 3) Bagaimana *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto? 4) Bagaimana *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto?

Selanjutnya peneliti akan menggambarkan, menjelaskan serta mengungkap semua infomasi atau data yang muncul terkait *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di SMAN 2 Sawahlunto yang beralamat di Jalan Anas Malik Desa Batu Tanjung Kecamatan Talawi Kota Sawahlunto. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli 2024 sampai beberapa bulan Januari 2025.

C. Sumber Data Penelitian

Sumber data pada penelitian ini belum ditetapkan secara eksplisit karena kemungkinan terjadinya perkembangan setelah dilakukan penelitian di lapangan. Peneliti akan mengolah informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan dan tindakan wawancara dengan fokus penelitian *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto. Adapun sumber informasi pokok atau primer dalam penelitian ini :

1. Kepala SMAN 2 Sawahlunto

   Kepala sekolah ditetapkan sebagai sumber data karena kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional di SMAN 2 Sawahlunto yang akan diteliti.

2. Guru SMAN 2 Sawahlunto

   Pemilihan guru sebagai sumber data adalah dengan melihat data peningkatan kompetensi guru dan keaktifan guru dalam mengikuti program pengembangan kompetensi pedagogik guru yang dilihat dari absensi beberapa kegiatan program pengembangan kompetensi pedagogik guru di SMAN 2 Sawahlunto

3. Peserta didik SMAN 2 Sawahlunto

   Peserta didik ditetapkan sebagai sumber data untuk melihat dampak kompetensi pedagogik guru terhadap pembelajaran dikelas.

Sedangkan data lainnya yang akan digunakan berupa dokumentasi berupa foto kegiatan, rekaman, dokumen KSP sekolah serta dokumen penunjang lainya . Pada penelitian ini data sekunder ini dijadikan sebagai data tambahan untuk memperkuat data utama.

D. Instrumen Penelitian

Berbeda dengan penelitian lainnya, penelitian kualitatif menempatkan peneliti menjadi instrumen penelitian. Sebagai instrumen utama peneliti akan melakukan pengumpulan data, pengecekan keabsahan data dan analisis data. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi terkait *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara mendalam (*in-depht interview*)

   Wawancara mendalam pada penelitian ini, dipakai untuk mendapatkan data atau informasi terkait *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto

2. Obsevasi (*Observation*)

   Observasi adalah metode pengumpulan data secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti akan mengamati dan mencatat *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto

3. Dokumentasi (*dokumentary study*)

   Melalui teknik ini, peneliti akan memperoleh data dokumen yang berhubungan dengan *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto. Data yang diambil berupa profil sekolah, jumlah siswa dan guru, program sekolah, serta administrasi lainnya yang mendukung penelitian.

F. Teknis Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan sebelum, selama dan setelah penelitian di lapangan. Meskipun demikian fokus analisis data yang peneliti lakukan lebih kepada selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013a) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan :

1. Reduksi data

   Peneliti melakukan abstraksi dari data yang di dapat dilapangan. Tahapan kegiatan yang peneliti lakukan disini adalah dengan memilah, menyederhanakan serta menentukan data terkait *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual*

Concideration (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.

2. Penyajian data

   Peneliti menyatukan semua data dan informasi yang diperoleh selama di lapangan ketika proses penelitian berlangsung. Data yang disajikan sudah disederhanakan dalam reduksi data. Penyajian data yang dideskripsikan adalah penelitian *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto

3. Kesimpulan

   Pada tahap ini peneliti membuat rumusan dan menjadikannya sebagai temuan dalam penelitian, setelah itu dilanjutkan dengan melakukan pengkajian secara berulang-ulang, mengelompokkan data yang telah terbentuk. Selanjutnya membuat laporan hasil penelitan yang menyeluruh atau lengkap mengenai temuan penelitian terkait *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) dan *Individual Concideration* (Pertimbangan Individu) dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMAN 2 Sawahlunto.

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Pada tahapan ini peneliti melakukan Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif. Dalam penilitian ini data-data akan diperiksa dengan menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik digunakan dengan menggabungkan berbagai metode pengumpulan data, seperti observasi, wawancara, dan

dokumentasi, untuk memperoleh informasi dari sumber yang sama di SMAN 2 Sawahlunto. Sementara itu, triangulasi sumber diterapkan untuk memperoleh data dari sumber yang berbeda menggunakan teknik yang sama, seperti informasi yang didapatkan dari kepala sekolah, guru mata pelajaran dan siswa SMAN 2 Sawahlunto.

1. Triangulasi teknik yaitu pengecekan data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya data wawancara dipadukan dengan observasi dan sebaliknya (Sugiyono, 2013b). Teknik ini dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi tentang bagaimana Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto sehingga tidak terjadi kontradiksi data dalam mendapatkan hasilnya.
2. Triangulasi sumber yaitu pengecekan data yang diperoleh dari beberapa sumber yang berbeda dengan teknik yang sama. Pada penelitian ini triangulasi teknik digunakan untuk memadukan wawancara antara kepala sekolah dengan guru mata pelajaran, dan siswa SMAN 2 Sawahlunto.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Temuan Umum

a. Profil SMAN 2 Sawahlunto

1) Karakteristik Sekolah

SMAN 2 Sawahlunto terletak di Jalan Anas Malik Kecamatan Talawi kota Sawahlunto yang merupakan tempat kelahiran dan makam salah satu tokoh founding father atau pendiri bangsa yaitu M. Yamin. Terletak di kawasan strategis, tepatnya terletak ± 100 m dari jalan utama Sawahlunto - Batusangkar. SMAN 2 Sawahlunto sebelumnya bernama SMA M. Yamin. Letak SMAN 2 Sawahlunto sangat strategis untuk mendukung suasana pembelajaran karena terletak diatas guguak (bukit) dan jauh dari kebisingan dengan luas tanah 11.800 m^2, Lintang -0,5928 dan Bujur 100.74131.

Sesuai dengan Visi Kota Sawahlunto Tahun 2018-2023 yang telah ditetapkan Walikota dan Wakil Walikota terpilih Periode Tahun 2018-2023 adalah " Kota Wisata yang Kreatif, Inovatif, Unggul, Bermartabat, Berkeadilan, dan Sejahtera. Untuk mendukung terwujudnya visi kota Sawahlunto maka SMAN 2 Sawahlunto melakukan perubahan system yaitu dengan mengikuti program sekolah penggerak. Pada tahun 2023 SMAN 2 Sawahlunto terpilih sebagai salah satu sekolah penggerak. Maka pada tahun 2024 Sawahlunto telah menerapkan Kurikulum merdeka untuk tahun ke tiga. Upaya lainnya untuk mendukung visi kota yaitu dengan membekali peserta didik yang kreatif, inovatif, unggul, dan bermartabat yang berguna bagi peserta didik dimasa depan melalui peningkatan kompetensi akademik dan nonakademik disekolah. Adanya kebijakan kota yang mendorong guru-guru yang ada dikota Sawahlunto untuk mengikuti program guru penggerak maka beberapa guru SMAN 2 Sawahlunto telah lulus sebagai guru

penggerak dan pengajar praktik . Sebagian besar guru pada saat ini telah lulus sebagai Calon Guru Penggerak dan akan mengikuti pelatihan.

2) Identitas Sekolah

Nama sekolah ini adalah SMA Negeri 1 Sawahlunto, dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) adalah 10303692. Sekolah ini beralamat di Jl. Anas Malik, Kelurahan Batu Tanjung, Kecamatan Talawi, Kota Sawahlunto, Provinsi Sumatera Barat. SMAN 2 Sawahlunto Berstatus sekolah negri dengan akreditasi A.

SMAN 2 Sawahlunto dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah dengan kualifikasi pendidikan S2 bidang Pendidikan Biologi dengan jumlah guru (pendidik) di SMAN 2 Sawahlunto sebanyak 26 orang yang PNS, 4 orang P3K dan 4 orang guru tidak tetap (honorer), 7 orang dengan pendidikan terakhir S2, 24 orang S1. Jumlah tenaga kependidikan 15 orang : Pegawai tetap (PNS) 1 orang dengan pendidikan S1,14 orang PTT dengan pendidikan terakhir 3 orang S1, 3 orang D3, 8 orang SLTA.

b. Visi dan Misi SMAN 2 Sawahlunto

Berdasarkan Pasal 3 Undang-undang Nomor 20 tahun 2013, Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sedangkan Tujuan pendidikan menengah khususnya SMA adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Sebagai langkah mewujudkan tujuan pendidikan nasional, segenap warga SMAN 2 Sawahlunto telah merumuskan arah cita-cita bersama dalam penyelenggaraan pendidikan yang dituangkan dalam Visi Sekolah sebagai berikut :

Terwujudnya Warga Sekolah Yang Beriman, Berakhlak Mulia, Berilmu, Bermutu, Dan Berwawasan Lingkungan

Untuk mencapai VISI tersebut, SMAN 2 Sawahlunto mengembangkan misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan keimanan dan ketakwaan warga sekolah kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui peningkatan kuantitas dan kualitas ibadah sehari-hari.
2. Meningkatkan keteladanan agar terciptanya warga sekolah yang berakhlak mulia.
3. Meningkatkan kompetensi seluruh warga sekolah terampil menguasai dan menerapkan IPTEK.
4. Mengembangkan minat dan bakat murid secara optimal.
5. Membina peserta didik unggul pada bidang akademis dan non akademis.
6. Menghantarkan peserta didik lolos ke perguruan tinggi negeri / swasta terbaik.
7. Membudayakan profil pelajar pancasila.
8. Mewujudkan sekolah yang berwawasan lingkungan.
9. Meningkatkan kerjasama dengan *stakeholder* yang berhubungan dengan lingkungan.

c. Tujuan SMAN 2 Sawahlunto

Bertolak dari tujuan pendidikan nasional dan pendidikan menengah, serta Visi dan Misi Sekolah, maka tujuan pendidikan SMAN 2 Sawahlunto Kota Sawahlunto Provinsi Sumatera Barat dalam jangka waktu hingga tahun pelajaran 2024/2025 adalah sebagai berikut :

1. Tercapainya minimal 95% ketaatan warga sekolah dalam menjalankan ibadah shalat zuhur berjamaah di sekolah.
2. Tercapainya minimal 90% ketaatan warga sekolah dalam menjalankan Shalat Dhuha.
3. Tercapainya 98% ketaatan warga sekolah dalam membaca dan memahami Al-Quran.
4. Terwujudnya 98% warga sekolah yang menerapkan nilai karakter Profil Pelajar Pancasila.
5. Terlaksananya 100% pelaksanaan Hari Besar Nasional dan Keagamaan.
6. Terlaksananya 95% pembelajaran yang mengintegrasikan model-model pembelajaran dan assesment dengan aturan yang berlaku.
7. Terlaksananya tujuh tema Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.
8. Terlaksananya 100 % Program Gerakan Literasi Agama dan Sastra (ASTRA)
9. Terlaksananya bimbingan dan layanan konseling yang optimal terhadap peserta didik.
10. Tercapainya 90 % peserta didik unggul pada bidang akademis dan non akademis.
11. Tercapainya 90% sekolah yang berwawasan lingkungan.
12. Tercapainya 90% lingkungan sekolah yang mampu meminimalisir limbah sekolah melalui proses daur ulang.
13. Tercapainya 95% pemanfaatan tanaman toga dan tabulampot di lingkungan sekolah.
14. Tercapainya 100% kerjasama dengan stakeholder yang berhubungan dengan lingkungan.

d. Guru dan Tenaga kependidikan SMAN 2 Sawahlunto

SMAN 2 Sawahlunto dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah dengan kualifikasi pendidikan S2 bidang Pendidikan Biologi dengan jumlah guru (pendidik) di SMAN 2 Sawahlunto sebanyak 26 orang yang PNS, 4 orang P3K dan 4 orang guru tidak tetap (honorer), 7 orang

dengan pendidikan terakhir S2, 27 orang S1. Jumlah tenaga kependidikan 15 orang : Pegawai tetap (PNS) 1 orang dengan pendidikan S1,14 orang PTT dengan pendidikan terakhir 3 orang S1, 3 orang D3, 8 orang SLTA.

Berdasarkan kondisi ini, maka jumlah guru di SMAN 2 Sawahlunto sudah memenuhi standar tetapi belum sesuai dengan kebutuhan setiap mata pelajaran karena kelebihan guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti, Fisika, dan Geografi serta kekurangan guru mata pelajaran BK, Biologi, Kimia dan Informatika, maka sekolah mengupayakan penambahan jumlah guru sesuai dengan kebutuhan setiap mata pelajaran dan penambahan tenaga kependidikan tetap (ASN) ke Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat**.**

e. Pelatihan / Workshop Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto

Dalam kurun waktu tahun 2023 dan 2024 SMAN 2 Sawahlunto mengadakan beberapa kegiatan pelatihan / Workshop Pengembangan Kompetensi pedagogik guru yaitu :

1. Pemanfaatan Platform Digital Dalam Pembelajaran Berdiferensiasi
2. Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Model Pembelajaran
3. Asessment Kurikulum Merdeka
4. Digitalisasi Pembelajaran Sekolah
5. Implementasi Pembelajaran Berbasis Projek
6. Pemanfaatan Canva dalam Pembelajaran
7. Peningkatan Praktek Baik Gerakan Literasi Sekolah
8. Pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar
9. Implementasi Kurikulum merdeka dalam Bentuk Profil Pelajar Pancasila
10. Kebijakan Dinas Pendidikan Terkait Kurikulum Merdeka
11. Pelatihan level 1 Kadidat Rujukan Sekolah Google (KRSG)
12. Pelatihan level 2 Kandidat Rujukan Sekolah Google (KRSG)

f. Peserta Didik SMAN 2 Sawahlunto

Pada tahun ajaran 2023/2024 peserta didik SMAN 2 Sawahlunto berjumlah 517 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Berikut ini merupakan data peserta didik SMAN 2 Sawahlunto

Tabel 4.1
Jumlah Siswa SMAN 2 Sawahlunto

Tingkat Pendidikan	**L**	**P**	**Total**
Tingkat 10	54	123	177
Tingkat 11	86	111	197
Tingkat 12	62	81	143
Total	202	315	517

g. Sarana dan Prasarana SMAN 2 Sawahlunto

Pelaksanaan pendidikan nasional harus menjamin pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan. Untuk menjamin terwujudnya hal tersebut pemerintah telah mengamanatkan penyusunan delapan standar nasional pendidikan, dimana salah satunya adalah standar sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan di setiap satuan pendidikan.

Secara umum sarana dan prasarana di SMAN 2 Sawahlunto sampai saat ini telah memiliki sarana yang memadai yang dilengkapi dengan Aula, Labor Komputer, Labor Fisika, Labor Kimia, Labor Biologi, Labor Agama, Mushalla Ulil Albab, Ruang PKWU, Ruang Podcast, Lapangan Futsal dan Basket, Perpustakaan dan ruang belajar yang sudah memadai. Demikian juga dengan sarana olahraga, selain sarana yang memadai maka hal yang perlu ditingkatkan lagi adalah dari segi Pembelajaran dan Peningkatan Budaya serta Nilai-nilai karakter

seluruh warga sekolah yang bisa diterapkan di sekolah maupun di luar sekolah.

2.Temuan Khusus

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi yang kemudian disandingkan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2005) dimana ada 4 karakteristik dari kepemimpinan transformasioanal yaitu, *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual concideration* (pertimbangan individu). maka peneliti memperoleh beberapa hasil penelitian :

1) Pengaruh Ideal (*idealized influence*)

a) Membuat pengikut merasa kagum

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama yang melampaui kepentingan individu. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan ini adalah di mana seorang pemimpin menjadi sosok yang dihormati dan dikagumi oleh para pengikutnya.

Pemimpin dengan pengaruh ideal tidak hanya dikenal melalui visi dan keputusan strategisnya, tetapi juga melalui sikap yang mencerminkan integritas, komitmen yang teguh, dan keteladanan dalam bertindak. Rasa kagum yang dirasakan oleh pengikut terhadap pemimpin tumbuh dari kemampuan pemimpin untuk mempertahankan nilai-nilai positif, kepribadian yang menginspirasi, serta keberanian dalam menghadapi tantangan dan mengambil tanggung jawab.

Rasa kagum ini bukan hanya bentuk penghormatan, tetapi juga menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan

pengikut. Kagum terhadap pemimpin mendorong pengikut untuk meniru perilaku positif, meningkatkan rasa percaya diri mereka, dan memperkuat keterlibatan terhadap tujuan organisasi.

Hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah yang menyatakan bahwa :

> "…Saya selalu berusaha agar apa yang saya lakukan di sekolah itu nggak hanya asal jalan aja, tapi selalu ada tujuan yang jelas. Semua keputusan yang diambil, baik itu terkait program atau kebijakan, pasti saya sesuaikan dengan visi dan misi sekolah yang sudah kita sepakati bareng. Jadi, apapun itu, selalu berdasarkan data dan hasil evaluasi kita, seperti Rapor Pendidikan atau hasil capaian kita dari tahun sebelumnya. Kalau ada program baru, kayak yang sekarang tentang Sekolah Rujukan *Google*, itu juga nggak langsung diputuskan begitu saja. Kita diskusi dulu sama-sama, komunikasi soal manfaat dan tantangannya, baru deh putuskan mau jalanin atau nggak.Intinya, saya datang ke sekolah setiap hari dengan tujuan yang jelas, nggak hanya sekadar datang dan kerja. Jadi, kalau guru-guru melihat saya konsisten dengan arah yang jelas, mereka akan merasa kalau saya memimpin dengan niat yang benar dan nggak main-main. Dan setiap program yang dijalankan bagi saya pencapaiannya harus maksimal. Saya tidak mau setengah-setengah dalam pelaksanaan program apapun. Saya meyakini dengan kesungguhan saya ini mereka jadi termotivasi untuk berusaha lebih baik, terutama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik mereka…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman155)

Hasil wawancara dengan informan 1 ini menggambarkan bahwa setiap keputusan yang diambil berdasarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama. Setiap program atau kebijakan yang dijalankan melalui pembahasan yang matang dengan mempertimbangkan tantangan dan manfaatnya terlebih dahulu. Kepala sekolah berusaha memberikan arah yang jelas bagi seluruh komponen sekolah, termasuk guru. Setiap program sekolah dijalankan dengan pencapaian yang maksimal . Hal ini diyakini oleh kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk meningkatkan

kompetensi pedagogiknya, karena mereka merasa terlibat dalam proses perencanaan yang berbasis tujuan yang jelas dan terukur.

Gambar 4.1
Sosialisasi Visi Misi SMAN 2 Sawahlunto

Pernyataan kepala SMAN 2 Sawahlunto ini senada dengan hasil wawancara dengan beberapa orang guru di SMAN 2 Sawahlunto yang menyatakan bahwa kekaguman terhadap kepala sekolah muncul dari kejelasan kepala sekolah dalam menjalankan visi dan misi sekolah. Setiap kegiatan mempunyai arah dan tujuan yang jelas dan disampaikan dengan sangat rinci dan jelas. Semangat dan motivasi kepala sekolah telah memotivasi guru dalam menjalankan program-program sekolah.

Gambar 4.2
Visi Misi SMAN 2 Sawahlunto

Hasil wawancara dengan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan SMAN 2 Sawahlunto didapatkan bahwa :

> "…Segala program terkait pengembangan kompetensi pedagogik guru ini bukanlah keinginan pribadi kepala sekolah, melainkan untuk kepentingan sekolah. Kepala sekolah mempunyai komitmen yang kuat dalam pencapaian visi sekolah. Beliau pintar dalam menyampaikan program-program yang memang dampak positif kepada guru . Sebagai pimpinan beliau mendorong para guru untuk berkreasi berinovatif sehingga kita tidak tertinggal dengan sekolah-sekolah lain, jadi tujuannya adalah untuk meningkatkan kependidikan di SMA 2. Hal inilah yang memunculkan rasa kagum kami terhadap kepala sekolah…"(TY/17Desember 2024/Ruang Perpustakaan/lampiran 3/hal 174)

Informasi senada juga didapatkan dari informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dari hasil wawancara pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID SMAN 2 Sawahlunto yang mengungkapkan bahwa :

> "…Rasa kagum muncul dari komitmen ibuk terhadap visi, misi dan tujuan sekolah. Apa yang akan dilaksananan di sampaikan secara jelas di forum. Beliau menyampaikan secara jelas dan rinci. Ini rasanya yang menimbulkan kekaguman guru terhadap beliau. Beliau ini selalu semangat dan antusias untuk menjalankan program sehingga kami termotivasi untuk menjalankan program-program beliau.…"(RN/4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/hal 189)

Begitu juga dengan wawancara terhadap informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) yang dilakukan pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru yang mengungkapkan bahwa rasa kagum muncul dari banyaknya ide-ide cemerlang dari kepala sekolah yang dipersiapkan dengan matang untuk kemajuan sekolah :

> "…Kalau dari kekaguman, ibu kepala sekolah punya ide-ide yang cemerlang. Segala ide yang tertuang dalam program-program beliau dipersiapkan dengan matang dengan persiapan yang luar biasa. Dan beliau adalah tipe kepala sekolah yang tidak mau tampil apa adanya. Pencapiannya jelas dan melebihi ekspektasi…" (DF/3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 202)

Berdasarkan hasil wawancara kepala SMAN 2 Sawahlunto dan beberapa orang guru tersebut didapatkan bahwa kekaguman guru terhadap kepala sekolah muncul karena kepala sekolah mempunyai komitmen yang kuat terhadap pencapaian visi,misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai perencanaan yang matang dalam menjalankan setiap program-program sekolah. Setiap program yang akan dilaksanakan disampaikan dengan rinci dan jelas. Kepala sekolah juga merupakan sosok yang perfeksionis yang menginginkan pencapaian yang maksimal untuk setiap program yang dijalankan. Ini juga terlihat dari observasi yang peneliti lakukan pada hari Rabu tanggal 11 Desember 2024, dimana pada waktu itu diadakan rapat persiapan pelaksanaan kegiatan pelatihan Kandidat Sekolah Rujukan *Google*(KSRG) yang akan dilaksanakan pada tanggal 14 Desember 2024 dengan nara sumber Duta Teknologi Sumatera Barat. Peneliti melihat kepala sekolah memaparkan tujuan

kegiatan dengan sangat jelas dan terstruktur. Beliau menyampaikan dengan jelas apa manfaat yang didapatkan dari kegiatan ini dan bagaimana tindak lanjut dari kegiatan tersebut. Pemaparan kepala sekolah yang terstruktur ini peneliti amati memunculkan antusiasme juga dari para guru untuk mengikuti kegiatan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan keseriusan guru dalam menghadiri kegiatan pelatihan tersebut dari awal sampai akhir kegiatan pelatihan berlangsung.

Gambar 4.3
Kegiatan Pelatihan Kadidat Sekolah Rujukan *Google*

b) Mendapat kepercayaan dari bawahan

Pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional juga terlihat dalam cara kepala sekolah membangun kepercayaan dari guru. Kepercayaan ini memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru, serta mempengaruhi kolaborasi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Kepercayaan tersebut tidak hanya bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membuat keputusan yang bijaksana, tetapi juga pada dukungan yang diberikan kepada guru untuk berkembang. Ketika kepercayaan ini terjalin, guru merasa dihargai dan didorong, yang akhirnya meningkatkan motivasi mereka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan informasi bahwa:

> "…Menurut saya, kepercayaan itu dibangun dari konsistensi dan keterbukaan. Saya selalu memastikan bahwa setiap program yang direncanakan relevan dengan kebutuhan guru dan jelas manfaatnya bagi pengembangan kompetensi mereka. Sebelum menjalankan program, saya selalu berdiskusi dengan guru, mendengarkan masukan mereka, dan menjelaskan tujuan serta dampak positifnya bagi pembelajaran…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 156)

Kemudian beliau juga mengungkapkan bahwa segala informasi yang didapatkan selalu dengan cepat disampaikan dan didiskusikan dengan guru. Seperti yang beliau ungkapkan dalam wawancaranya :

> "…Setiap saya mendapatkan informasi terbaru terkait pengembangan kompetensi, misalnya ketika saya mendapatkan informasi tersebut ketika menghadiri rapat dinas atau kegiatan di Padang, saya selalu dengan cepat mengkomunikasikannya dengan para guru. Berdiskusi dengan guru kira-kira apa dampak informasi tersebut terhadap sekolah kita dan sebagainya. Menurut saya apa yang saya lakukan tersebut menunjukkan bahwa saya memang melibatkan mereka para guru dalam menyikapi informasi-informasi terbaru yang saya dapatkan. Jadi saya tidak menyimpan dan menindak lanjuti informasi itu sendiri akan tetapi saya selalu mengkomunikasikan langsung kepada para guru karna saya meyakini bahwa para guru juga berhak tahu dengan informasi-informasi terbaru. Bahkan saya tidak menunda-nunda penyampaian informasi tersebut, ketika saya dapatkan, langsung saya sampaikan.…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 156)

Dalam setiap program yang di jalankan, kepala sekolah memberikan dukungan penuh dengan ikut terlibat dan ikut serta dalam kegiatan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan beliau pada wawancaranya :

> "…saya juga berusaha menjadi contoh yang baik dengan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan tersebut, bukan hanya mengarahkan. Ketika guru melihat bahwa saya tidak hanya

> berbicara, tetapi juga beraksi, mereka jadi merasa lebih yakin dan percaya bahwa saya benar-benar mendukung mereka untuk berkembang. Kepercayaan ini kemudian memotivasi mereka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 158)

Hasil wawancara dengan kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan guru terhadap kepala sekolah dibangun melalui konsistensi dan keterbukaan dalam pengelolaan program sekolah. Kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dengan mendiskusikan program, mendengarkan masukan, dan menjelaskan tujuan serta manfaatnya. Komunikasi yang cepat terkait informasi terbaru tentang pengembangan kompetensi dan keterlibatan langsung kepala sekolah dalam kegiatan seperti kegiatan pelatihan menjadi bentuk nyata dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan kompetensi guru.

Keterlibatan langsung kepala sekolah dalam kegiatan pelatihan, peneliti amati langsung pada saat observasi pada tanggal 14 Desember 2024. Dimana pada saat itu dilaksanakan kegiatan pelatihan Kandidat Sekolah Rujukan *Google* (KSRG) di SMAN 2 Sawahlunto. Pada saat kegiatan berlangsung peneliti mengamati kepala sekolah ikut terlibat dalam kegiatan tersebut mulai dari awal sampai kegiatan berakhir. Bahkan beliau juga ikut serta melakukan praktek kegiatan yang dipandu oleh nara sumber pada waktu itu. Hal ini memperlihatkan dukungan penuh dari kepala sekolah terhadap kegiatan yang dilaksanakan.

Berdasarkan wawancara dengan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 didapatkan pernyataan :

> "…menurut saya, kepala sekolah selalu melibatkan kami dalam pengambilan keputusan dalam pelaksanaan program atau kegiatan. beliau selalu menjelaskan dengan rinci tujuan dan manfaat dari setiap program, sehingga kami paham betul apa yang ingin dicapai. Beliau sangat terbuka terhadap masukan

> kami, jadi kami merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Beliau juga memberikan kesempatan kepada semua guru untuk berkembang, tidak ada yang diistimewakan. Setiap program yang dijalankan totalitas beliau tidak diragukan lagi. Dan setiap program selalu berdampak bagi kami para guru khususnya dalam kemampuan kompetensi pedagogik kami. Karna sebagian besar program-program yang dilajankan adalah untuk peningkatan kompetensi pedagogik. Hal ini membuat kami merasa yakin bahwa program yang dijalankan benar-benar untuk kebaikan kami para guru dan juga untuk sekolah. Sikap beliau yang mendukung dan selalu hadir untuk memotivasi juga membuat kami percaya dan bersemangat mengikuti program-program yang dirancang…"(TY/17Desember2024/RuangPerpustakaan/Lampiran 3/Halaman 175)

Pernyataan informan 2 ini juga didukung oleh pernyataan informan 3 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 yang mengungkapkan :

> "…Beliau selalu menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan kami. Program-program yang dirancang jelas manfaatnya, dan beliau selalu terbuka mendengarkan masukan. Konsisten dalam mengambil keputusan..itu kayaknnya yang membuat kami percaya bahwa apa yang dilakukan benar-benar untuk mendukung perkembangan kami sebagai guru.…"(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 190)

Begitu juga hal senada yang disampaikan oleh informan 4 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancara hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru meyatakan bahwa: :

> "...: yang membuat kami percaya..begini…kami percaya kepada beliau karena program-program beliau ini memang kami rasakan manfaatnya. Pada awal-awal beliau menjabat memang kami agak tidak sepenuhnya menjalankan program-program beliau, tapi lama kelamaan memang kami rasakan manfaat dari program tersebut terhadap pengembangan kompetensi kami. Ya.. akhirnya kami jadi percaya.. Program-program yang dijalankan disampaikan dengan jelas dan terencana, Setiap pencapaian kami…beliau hargai ,kerja keras kami juga..ini membuat kami merasa termotivasi untuk mengikuti setiap program yang berjalan…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 202)

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan para guru tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan yang diperoleh kepala SMAN 2 Sawahlunto dari guru-guru di sekolahnya terbangun melalui beberapa aspek. Pertama, kepala sekolah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan kompetensi guru dengan selalu memastikan program yang dilaksanakan relevan dan mendukung kebutuhan profesional guru. Kedua, kepala sekolah menjaga keterbukaan dengan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan masukan mereka, dan menjelaskan dengan rici tujuan dan manfaat dari setiap program yang dilaksanakan. Ketiga, kepala sekolah menunjukkan integritas melalui tindakan nyata, seperti terlibat langsung dalam program pelatihan dan selalu mendukung setiap inisiatif yang dijalankan. Hal ini memberi kesan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga berusaha memberikan teladan yang baik, yang membuat guru merasa dihargai dan didukung. Para guru merasa yakin dan percaya dengan integritas dan komitmen kepala sekolah, yang kemudian memotivasi mereka untuk mengikuti program-program pengembangan kompetensi dengan lebih semangat dan percaya diri.

c) Menghargai dan dihargai oleh bawahan

Aspek ketiga dari pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk membuat bawahan merasa dihargai, sekaligus mendapatkan penghargaan dari bawahannya. Memberikan apresiasi kepada bawahan memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja mereka. Ketika kepala sekolah secara aktif mengakui upaya dan pencapaian guru, baik melalui penghargaan langsung maupun tindakan nyata, hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif di lingkungan sekolah. Apresiasi tersebut tidak hanya memotivasi guru

untuk terus meningkatkan kinerjanya, tetapi juga memperkuat hubungan kerja yang saling mendukung.

Di sisi lain, pemimpin yang menghargai bawahannya biasanya juga mendapatkan penghormatan dari mereka. Guru yang merasa dihargai akan lebih percaya dan menghormati kepala sekolah, menganggapnya sebagai sosok yang peduli dan layak dijadikan teladan. Hubungan yang saling menghargai ini menciptakan kolaborasi yang lebih erat, di mana pemimpin memberikan arahan dan dukungan, sedangkan bawahan merespons dengan komitmen dan dedikasi yang tinggi. Dengan demikian, penghargaan menjadi elemen penting dalam mendorong guru untuk terus berinovasi dan mengembangkan kompetensinya, sekaligus memperkuat posisi pemimpin sebagai figur yang dihormati dan dipercaya.

Menurut informan 1 (kepala SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2025 di ruangan kepala sekolah terkait yang dilakukan oleh beliau sehingga dihargai oleh bawahnnya adalah sebagai berikut:

> "…saya selalu berusaha untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan para guru. Saya sadar bahwa setiap guru memiliki tantangan dan keunikannya masing-masing. Oleh karena itu, saya sering mengadakan forum diskusi atau pertemuan informal untuk mendapatkan masukan langsung dari mereka. Saya juga memberikan apresiasi yang tulus terhadap pencapaian mereka, baik besar maupun kecil. Misalnya, jika ada guru yang berhasil meningkatkan kompetensi atau menunjukkan dedikasi luar biasa, saya tidak ragu untuk memberikan penghargaan secara terbuka, baik dalam rapat atau upacara. Saya rasa, dengan menunjukkan bahwa saya menghargai usaha mereka, mereka pun menghargai saya sebagai pemimpin…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 158)

Dalam wawancara tersebut, kepala sekolah menekankan pentingnya mendengarkan dan memahami kebutuhan masing-masing guru, karena setiap guru memiliki tantangan dan keunikan yang

berbeda. Oleh karena itu, beliau sering mengadakan diskusi atau pertemuan informal untuk mendapatkan umpan balik langsung dari para guru. Kepala sekolah juga memberikan apresiasi kepada guru atas pencapaian mereka, baik yang besar maupun kecil, dengan cara memberikan penghargaan secara terbuka dalam rapat atau upacara. Dengan menunjukkan penghargaan tersebut, kepala sekolah percaya bahwa para guru akan semakin menghargai kepemimpinannya.

Gambar 4.4
Pemberian penghargaan kepada guru dan siswa berprestasi oleh kepala SMAN 2 Sawahlunto

Menurut beliau tidakan yang beliau lakukan membuat para guru merasa didengar dan diperlakukan dengan baik, sehingga akan memotivasi para guru untuk menjadi lebih baik. Sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan beliau :

> "…saya pikir karena mereka merasa didengarkan dan diperlakukan sebagai bagian penting dari sekolah ini. Ketika seseorang merasa dihargai, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Saya juga selalu berusaha untuk transparan dan adil dalam pengambilan keputusan, sehingga para guru merasa bahwa saya memperhatikan kepentingan mereka dan bukan hanya kepentingan pribadi atau pihak tertentu. Dengan begitu, mereka melihat saya sebagai pemimpin yang benar-benar peduli pada kemajuan bersama, bukan sekadar memberikan perintah atau instruksi…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 158)

Pada kesempatan yang lain informan 2 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan mengungkapkan :

> "…menurut saya, kepala sekolah kami itu sangat transparan dalam setiap kebijakannya. Semua keputusan yang diambil selalu dikomunikasikan terlebih dahulu kepada kami, baik melalui rapat formal maupun diskusi informal. Beliau juga memberikan banyak ruang kepada guru untuk memberikan pendapat. Bahkan, jika ada ide yang baik dari guru, beliau selalu mendukung dan membantu merealisasikannya. Hal ini membuat saya merasa dihargai sebagai bagian dari tim sekolah…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 177)

Dalam wawancara dengan beliau, didapatkan bahwa sikap kepala SMAN 2 Sawahlunto membuat guru merasa dihormati sehingga muncul pula rasa penghargaan dari guru kepada kepala sekolah :

> "…karena saya merasa bahwa kepala sekolah kami tidak sekadar menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan aspirasi kami sebagai guru. Beliau menunjukkan kepeduliannya dengan mendengarkan kami, dan itu membuat kami merasa dihormati dan dianggap penting dalam proses pengambilan keputusan sekolah..sikap beliau yang seperti itu yang membuat muncul rasa penghargaan kepada beliau sebagai atasan kami.." (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 177)

Pernyataan ini mengungkapkan bahwa kepala sekolah sangat transparan dalam kebijakan yang diambil, selalu mengkomunikasikan keputusan melalui rapat formal maupun diskusi informal. Kepala sekolah juga memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat, bahkan mendukung ide-ide baik dari guru dan membantu merealisasikannya. Hal ini membuat guru merasa dihargai sebagai bagian penting dari tim sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan tugas sebagai pemimpin, tetapi juga menunjukkan kepedulian dengan mendengarkan kebutuhan dan aspirasi guru, yang membuat mereka merasa dihormati dan dianggap penting dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Sikap kepala

sekolah ini memunculkan rasa penghargaan dari guru terhadap kepala sekolah.

Hal ini senada dengan pernyataan informan 3 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 yang mengungkapkan :

> "…yang membuat dihargai rasanya karna beliau ini konsisten dalam menjalankan program-program sekolah. Kalau ada program yang sudah disepakati, beliau tidak pernah setengah-setengah dalam pelaksanaannya …"
> "…ya..karena dengan konsistensinya itu menunjukkan bahwa apa yang kita kerjakan itu penting dan harus dilakukan dengan serius. Nah ketika kami serius beliau juga tak segan memberikan apresiasi..jadi kami merasa dihargai atas usaha yang sudah kami lakukan.. Saya rasa inilah yang memunculkan rasa menghargai kami terhadap beliau." (RN/4 Januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 191)

Adapun pendapat dari informan 4 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancara hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru yang menyatakan bahwa :

> "…Salah satu hal yang paling saya hargai dari kepala sekolah adalah cara beliau mendukung pengembangan kompetensi kami. Beliau tidak hanya mendorong kami untuk mengikuti pelatihan atau seminar, tetapi juga memberikan pembekalan dan pendampingan setelah pelatihan itu selesai. Jadi setelah pelatihan tidak siap begitu saja… beliau pasti memperhatikan kelanjutannya, dampaknya terhadap kemampuan pedagogik kami.
> "…karena dukungan seperti itu menunjukkan bahwa kepala sekolah benar-benar peduli pada pengembangan kami sebagai guru. Beliau tidak hanya mendorong kami untuk belajar, tetapi juga memastikan bahwa kami bisa menerapkan ilmu yang kami dapatkan…" (DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 203)

Berdasarkan hasil wawancara ini dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah selalu berusaha mendengarkan dan memahami kebutuhan setiap guru, karena beliau menyadari bahwa setiap individu memiliki tantangan dan keunikan tersendiri. Untuk itu, beliau sering mengadakan diskusi dan pertemuan informal guna

mendapatkan masukan langsung dari para guru. Kepala sekolah juga secara terbuka memberikan apresiasi terhadap pencapaian guru, baik yang besar maupun kecil. Beliau percaya bahwa dengan menunjukkan penghargaan tersebut, guru akan semakin menghargai kepemimpinannya. Kepala sekolah juga menekankan pentingnya transparansi dan keadilan dalam pengambilan keputusan, yang membuat guru merasa dihargai dan didengarkan.

Para guru juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah sangat terbuka dan transparan dalam setiap kebijakan yang diambil. Semua keputusan selalu dikomunikasikan terlebih dahulu melalui rapat formal atau diskusi informal. Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat dan mendukung ide-ide yang baik dari mereka. Ini membuat guru merasa dihargai dan dianggap penting sebagai bagian dari tim sekolah. Kepala sekolah menunjukkan kepedulian dengan mendengarkan aspirasi guru, yang membuat mereka merasa dihormati dalam proses pengambilan keputusan.

Konsistensi kepala sekolah dalam melaksanakan program-program sekolah juga mendapatkan apresiasi dari para guru. Mereka merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan, terutama ketika kepala sekolah memberikan penghargaan untuk dedikasi dan prestasi yang ditunjukkan. Kepala sekolah juga mendukung pengembangan kompetensi guru dengan mendorong mereka mengikuti pelatihan dan memberikan pendampingan setelah pelatihan, sehingga ilmu yang diperoleh dapat diterapkan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah benar-benar peduli pada pengembangan kompetensi guru. Dan hal ini pulalah yang memunculkan rasa menghargai dari guru kepada kepala SMAN 2 Sawahlunto.

2) Motivasi Inspirasional

a) Menyampaikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan

Kepala sekolah yang menerapkan motivasi inspirasional mampu meyampaikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahannya, sehingga membangkitkan semangat dan antusiasme guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kepala Sekolah menggunakan komunikasi yang baik dan optimis untuk menginspirasi warga sekolah.

Hasil wawancara dengan informan 1 (kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan keterangan sebagai berikut :

> "…harapan saya terkait kemampuan pedagogik salah satunya saya sampaikan melalui refleksi yang secara intens dilakukan di sekolah terhadap semua program yang dijalankan. Refleksi terhadap program-program sekolah rutin dilakukan sekali dua bulan. Jadi apa pun program yang telah dijalankan dalam waktu dua bulan akan dilakukan refleksi. Nah, pada refleksi ini tergambar sejauh mana pencapaian mereka terhadap program yang sudah dan sedang berjalan. Disinilah saya menyampaikan harapan-harapan saya kedepannya terhadap guru-guru saya itu terhadap program sekolah. Untuk pencapaian kemampuan pedagogik guru kami melakukan observasi penilaian kinerja dalam kurun waktu sekali enam bulan. Nah, untuk observasi ini saya membentuk tim obserasi sebagai perpanjangan tangan saya. Beberapa orang guru yang sudah saya observasi dan saya lakukan penilaian sebelumnya saya tunjuk untuk menjadi observer bagi guru-guru yang lain.. Sebelumnya tim ini diberi pembekalan terlebih dahulu tentang tekhnik observasi yang akan dilaksanakan. Hasil observasi langsung mereka laporkan kepada saya baik dalam bentuk laporan tertulis, video dan skenario tahapan observasi. Kemudian masing-masing guru yang telah mereka observasi akan saya lakukan refleksi secara langsung. Nah disinilah saya kan menyampaikan harapan-harapan saya kepada guru yang bersangkutan sesuai dengan pencapaian mereka masing-masing...." (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/lampiran 2/Halaman 159)

Berdasarkan wawancara diatas dapat dipahami bahwa kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau memiliki strategi yang sistematis dan berkelanjutan dalam menyampaikan harapan terkait

pengembangan kemampuan pedagogik guru. Strategi tersebut mencakup refleksi rutin yang dilakukan setiap dua bulan untuk mengevaluasi program-program yang telah dijalankan. Selain itu, kepala sekolah melaksanakan observasi penilaian kinerja guru setiap enam bulan sekali dengan melibatkan tim observasi yang sebelumnya telah diberikan pelatihan khusus.

Gambar 4.5
Observasi dan Refleksi Guru oleh Kepala Sekolah

Hasil observasi ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik langsung kepada guru, sehingga mereka mendapatkan informasi yang spesifik dan konstruktif mengenai aspek-aspek yang perlu ditingkatkan. Hasil observasi inilah yang kemudian menjadi pedoman bagi guru untuk memperbaiki atau meningkatkan kemapuan pedagogik mereka di kelas dalam melaksanakan pembelajaran.

Dampak dari strategi ini terlihat dari meningkatnya semangat guru untuk berkembang, yang ditunjukkan melalui peningkatan nilai kinerja guru setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pendukung yang aktif dalam mendorong pertumbuhan profesional guru secara konsisten.

Tabel 4.1
Hasil Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto

Tahun	Kategori Penilaian	Persentase Guru	Keterangan
2022	Amat Baik	35%	Penilaian kompetensi pedagogik guru menunjukkan sebagian besar mendapatkan nilai baik.
	Baik	65%	
2023	Amat Baik	43%	Terjadi peningkatan jumlah guru dengan nilai kompetensi pedagogik Amat Baik dibanding tahun sebelumnya.
	Baik	57%	
2024 (Jan-Jul)	Amat Baik	45%	Penilaian menggunakan platform Merdeka Mengajar dengan observasi langsung oleh kepala sekolah dan tim.
	Baik	55%	

Sumber : Wakil Kurikulum SMAN 2 Sawahlunto

Tindakan refleksi dan observasi penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan pernyataan dari beberapa orang guru yang peneliti wawancarai.

Informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancaranya pada hari Jumat tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan mengungkapkan :

> "…Dari segi e-kinerja ibu menyampaikan kalau bisa harus menyesuaikan dengan indikator yang ada…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/ Halaman 178)

Begitu juga dengan yang disampaikan oleh informan 3 pada wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID mengungkapkan :

> "…harapan-harapannya kalau terkait kompetensi pedagogik berarti dalam pembelajaran ya… itu biasanya dalam refleksi rutin yang dilakukan setiap dua bulan sekali. sekali. Dalam refleksi ini, kami diajak untuk meninjau kembali program-program yang sudah berjalan, nah di situ beliau menyampaikan target-target yang harus dicapai ke depannya. Dalam observasi ekinerja juga disampaikan harapan beliau terhadap kemampuan pedagogik kami di kelas.."(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 191)

Penjelasan ini juga didukung oleh Informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancara hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 yang menyatakan bahwa :

> "…Kalau menyampaikan visi dan harapan…seringnya dilakukan setelah suatu program selesai. Misalnya setelah pelatihan asessmen, beliau menyampaikan pada kami harapannya agar menerapkan apa yang kami dapatkan dalam pembelajaran...walaupun di awal sebelum program dimulai beliau juga menyampaikan harapan-harapnnya..…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 204)

Selain melalui refleksi rutin dan penilaian kinerja guru yang dilakukan secara berkala, kepala SMAN 2 Sawahlunto juga menyampaikan harapannya pada forum rapat dinas dan pada saat awal suatu kegiatan akan berlangsung. Seperti yang beliau ungkapkan dalam wawancaranya pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah :

> "…Secara umum saya juga menyampaikan harapan-harapan saya di forum rapat dinas dan juga biasanya untuk setiap kali akan menjalankan suatu program atau kegiatan diawal saya juga penyampaikan tujuan dan target pencapaian dari program tersebut…(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 160)

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan yang mengungkapkan :

> "…Ya, kepala sekolah sering menyampaikan harapan-harapannya melalui rapat rutin. Setiap rapat, beliau selalu menekankan visi dan target yang ingin dicapai, terutama terkait kemampuan pedagogik guru. Setiap kali ada program baru, kami diberikan pengarahan yang jelas tentang tujuan dan manfaat dari program tersebut. Cara beliau menjelaskan sangat detail sehingga kami tahu apa yang diharapkan dan bagaimana mencapainya…" (TY/17Desember2024/Ruang Perpustakaan/lampiran 3/Halaman 178)

Pernyataan ini juga didukung informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID yang menyatakan bahwa :

> "…Kalau ada rapat beliau juga sering mengingatkan kami tentang visi dan misi. Penyampaian yang cukup sering ini membuat kami paham tujuan yang ingin di capai.. jadi tidak mengambang.. Kalau aka ada program yang akan dijalankan juga.. diberi arahan dulu tentang tujuan dan manfaatnya… jadi lebih terarah gitu……"(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 192)

Informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara hari Kamis tanggal 3 Januari 2025 di ruang majelis guru memaparkan hal yang sama :

> "…Di rapat-rapat juga sering.. biasanya kami ada rapat evaluasi satu kali sebulan. Kalau ada program yang akan berjalan. beliau menjelaskan dengan rinci tujuan dari setiap program yang dijalankan, termasuk bagaimana program itu dapat meningkatkan kompetensi pedagogik kami. Jadi, semua terasa jelas dan kami lebih termotivasi untuk mencapai target yang sudah disampaikan.…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 204)

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAN 2 Sawahlunto secara konsisten menyampaikan harapan terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui berbagai strategi. Salah satunya adalah pelaksanaan refleksi rutin setiap dua bulan, yang digunakan untuk mengevaluasi program-program yang telah berjalan, memberikan masukan, dan menetapkan target yang akan dicapai. Kepala sekolah juga mengadakan observasi kinerja guru setiap enam bulan, membentuk tim observasi yang telah dilatih, dan memberikan umpan balik langsung berdasarkan hasil observasi tersebut.

Harapan, tujuan, dan target program disampaikan secara jelas oleh kepala sekolah dalam berbagai forum resmi, seperti rapat dinas dan pengarahan sebelum pelaksanaan program baru. Penjelasan yang terstruktur ini membantu guru memahami arah kebijakan sekolah, meningkatkan motivasi, dan mendorong mereka untuk mencapai hasil terbaik. Guru-guru merasa bahwa kejelasan

komunikasi dan arahan dari kepala sekolah berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik mereka, yang juga tercermin dari peningkatan hasil penilaian kinerja guru setiap tahunnya.

b) Menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi

Dalam kepemimpinan transformasional, motivasi inspirasional memegang peran penting dalam mendorong anggota organisasi untuk mencapai visi dan misi bersama. Salah satu indikator utamanya adalah kemampuan pemimpin untuk menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Komitmen ini tidak hanya diungkapkan melalui ucapan, tetapi juga diwujudkan dalam tindakan nyata yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim.

Pemimpin yang konsisten menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi dapat membangun semangat kebersamaan, meningkatkan keyakinan anggota terhadap visi kolektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh energi dan fokus pada pencapaian sasaran. Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan semua pihak bekerja sama demi mencapai visi dan misi sekolah.

Hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan keterangan bahwa :

> "…visi dan misi sekolah ini yang menetapkan kan bukan saya sendiri bu mita… di awal tahun ajaran selalu di adakan rapat tahunan, biasanya pada kegiatan IHT.. nah pada kegiatan ini mengevaluasi visi dan misi pada tahun sebelumnya kemudian didiskusikan secara bersama.. apakah ada penambahan atau merubahan visi dan misi sekolah untuk tahun yang akan datang.. nah setelah visi dan misi serta tujuan sekolah ini rampung, kami tentunya berkominten bersama untuk menjalankan visi misi dan tujuan tersebut untuk kemajuan sekolah.. saya sebagai kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam megawal setiap program dan kegiatan dalam rangka pencapaian visi dan misi tersebut.. bagi saya pribadi apa yang sudah disepakati bersama untuk dilakukan harus terlaksana dengan baik dan maksimal..

> pantang bagi saya untuk setengah-setengah dalam melakukan apa-apa yang sudah direncanakan..
> …sebagian dari visi misi dan tujuan sekolah pada dasarnya nya adalah meningkatkan kualitas pembelajaran bagi siswa. Hal ini tentu sangat berkaitan dengan kometensi pedagogik guru. Nah dengan memberikan pemahaman yang kuat pada guru bahwa visi ini adalah visi kita bersama, bukan visi saya pribadi dan untuk kemajuan sekolah bukan untuk saya pribadi.. saya rasa guru-guru sangat terpacu dalam meningkatkan kemampuan pedagogiknya. saya selalu berusaha menunjukkan keseriusan saya dalam setiap program sekolah yang dijalankan..saya akan mengusahakan semaksimal mungkin dan memastikan agar program dan kegiatan-kegiatan tersebut berjalan dengan lancar dengan hasil yang maksimal.. saya rasa itu saja…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/lampiran 2/Halaman 161)

Kepala SMAN 2 Sawahlunto menjelaskan bahwa visi dan misi sekolah ditetapkan melalui diskusi bersama dalam rapat tahunan, seperti pada kegiatan IHT, di mana evaluasi dan penyesuaian terhadap visi dan misi dilakukan secara kolektif. Setelah disepakati, seluruh pihak berkomitmen untuk mewujudkan visi dan misi tersebut demi kemajuan sekolah. Kepala sekolah menekankan pentingnya tanggung jawab dalam mengawal program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Gambar 4.6
Kegiatan IHT SMAN 2 Sawahlunto

Dalam wawancara tersebut juga disampaikan bahwa sebagian besar visi dan misi sekolah berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, yang erat kaitannya dengan kompetensi pedagogik guru. Dengan memberikan pemahaman bahwa visi tersebut adalah milik bersama, bukan milik pribadi, kepala sekolah berhasil memotivasi guru-guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Komitmen kepala sekolah ditunjukkan melalui keseriusan dan upaya maksimal dalam memastikan setiap program berjalan lancar dan menghasilkan dampak yang optimal

Pernyataan kepala sekolah tersebut didukung oleh informasi yang disampaikan oleh informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan sebagai berikut :

> "…Kepala sekolah sangat konsisten sekali dalam menunjukkan komitmennya dalam pencapaian visi misi dan tujuan sekolah.. beliau sangat totalitas dalam menjalankan setiap program. Tidak ada program yang tidak mungkin terjalankan apabila beliau sudah yakin kalau program tersebut bisa berjalan. Segala daya dan upaya akan beliau usahakan agar program tersebut berjalan maksimal…"(TY/17Desember2024/RuangPerpustakaan/Lampiran 3/Halaman 179)

Pernnyataan informan 2 ini didukung oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID yang menyampaikan :

> "…saya melihat komitmen kepala sekolah sangat kuat. Setiap awal tahun ajaran, beliau selalu melibatkan kami dalam evaluasi visi dan misi sekolah melalui kegiatan seperti IHT. Setelah itu, beliau benar-benar memastikan bahwa setiap program yang dirancang untuk mendukung visi dan misi ini terlaksana dengan baik. Yang membuat saya kagum, beliau selalu konsisten, bahkan memberikan contoh langsung untuk memastikan semua rencana berjalan sesuai yang telah disepakati…
> "…Saya rasa ketika kepala sekolah menekankan bahwa visi dan misi ini adalah milik bersama, bukan hanya milik beliau, itu membuat kami merasa memiliki tanggung jawab yang sama. Pemahaman ini mendorong kami untuk bekerja lebih baik, terutama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, karena kami tahu dampaknya akan sangat besar pada kualitas

> pembelajaran siswa…”(RN /4 Januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 192)

Senada dengan wawancara dengan informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada kesempatan lainnya pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru disampaikan :

> “…Komitmen kepala sekolah terlihat jelas dari bagaimana beliau tidak hanya menyusun program berdasarkan visi dan misi sekolah, tetapi juga mengawal pelaksanaannya sampai selesai. Maksudnya tu beliau memang betul-betul terlibat dalam suatu kegiatan atau program yang berjalan… Beliau sering mengingatkan kami tentang pentingnya visi dan misi dalam rapat-rapat rutin. Saya merasa kehadiran beliau di setiap kegiatan membuat kami lebih termotivasi untuk menjalankan tugas sesuai dengan tujuan yang sudah disepakati bersama..
> “…beliau ini selalu hadir dan aktif dalam setiap kegiatan sekolah, baik itu rapat, pelatihan, maupun program pengembangan. Beliau sering memberikan arahan dan memastikan semuanya berjalan sesuai dengan target. Sikap ini kalau menurut saya ya.. menunjukkan komitmen beliau yang tinggi terhadap kemajuan sekolah…”(DF/ 3 Januari 2024/ Ruang Majelis Guru/lampiran 4/Halaman 205)

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru SMAN 2 Sawahlunto di atas mengungkapkan komitmen kepala sekolah dalam menetapkan, menjalankan, dan mengawal visi serta misi sekolah. Visi dan misi ditetapkan melalui diskusi bersama dalam rapat tahunan, seperti kegiatan IHT, yang juga menjadi momen untuk mengevaluasi dan menyempurnakan tujuan sekolah. Setelah disepakati, seluruh pihak berkomitmen untuk mencapainya demi kemajuan bersama. Kepala sekolah menekankan bahwa visi dan misi adalah tanggung jawab kolektif, bukan hanya milik pribadi, dan terus memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik demi peningkatan kualitas pembelajaran siswa.

Guru-guru menyatakan bahwa kepala sekolah menunjukkan komitmen kuat melalui konsistensi, totalitas, dan keterlibatan langsung dalam mengawal pelaksanaan program. Sikap kepala

sekolah yang intens dalam menyampaikan harapan dan target, baik melalui rapat rutin maupun pengarahan langsung, berhasil memotivasi guru untuk lebih bertanggung jawab dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Komitmen kepala sekolah tercermin dari kehadiran aktif di berbagai kegiatan sekolah, memberikan arahan yang jelas, dan memastikan program berjalan sesuai dengan rencana demi hasil yang maksimal.

c) Membangkitkan semangat dengan menumbuhkan antusiasme dan optimisme

Pemimpin transformasional tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga mampu membangkitkan semangat anggota tim dengan menciptakan antusiasme dan optimisme. Dalam kepemimpinan, menciptakan suasana kerja yang positif dan penuh energi menjadi kunci untuk memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Di lingkungan pendidikan, kepala sekolah yang dapat menyampaikan visi dengan semangat, memberikan dorongan positif, serta membangun harapan yang realistis dapat mendukung guru dan staf untuk bekerja lebih optimal demi keberhasilan proses pembelajaran.

Upaya membangkitkan semangat melalui antusiasme dan optimisme melibatkan kemampuan pemimpin untuk menghadirkan pandangan masa depan yang penuh harapan, menginspirasi kepercayaan diri, dan menunjukkan keyakinan bahwa setiap tantangan dapat diatasi bersama. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pemimpin tidak hanya membangun rasa percaya diri tetapi juga meningkatkan komitmen individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan keterangan bahwa :

> "…Saya pikir saya memang orangnya tidak banyak basa-basi tapi kalau ada sesuatu kejadian yang menunjukkan sikap seseoarang yang kurang bagus. Dan disaat yang sama ada yang bersikap sebaliknya, saya tidak segan-segan seketika mempromosikan ke yang lain atau mempublikasikannya. Tapi kalau misalnya penurunan semangat kerja etos kerja saya menegur dengan cara tidak langsung ke orangnya. Tapi justru memperlihatkan orang yang sebaliknya sikapnya dengan dia. Misalnya saya lihat sore-sore masih ada guru yang ngajar. Setelah ditanyakan oh ternyata meraka mau UH dan mereka meminta tambahan pelajaran, sementara guru yang lain dijam pembelajaran justru berada di luar kelas. Saya foto kemudian saya *share* di grup kemudian saya bilang terima kasih untuk guru yang sudah bagus komitmennya ini . Dan menurut saya ini sudah bentuk cara untuk membangkitkan semangat mereka untuk menjadi lebih baik. Cara yang kedua jika ada guru yang menurut saya perlu pembinaan saya jarang memanggil langsung ke ruangan saya. Saya sering komunikasi di tempat…. Dan terkadang bu mita..saya juga menjapri langsung ke yang bersangkutan. Kalau pola saya, saya lebih suka seperti itu daripada membawa mereka ke ruangan saya dan mereka menyebut itu pembinaan. Pembinaan yang dilakukan didalam ruangan kepala sekolah biasanya akan memberikan kesan yang kurang bagus bagi mereka…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 162)

Pernyataan kepala sekolah ini menjelaskan bahwa kepala sekolah menerapkan pendekatan komunikasi yang langsung dan efektif dalam membina guru. Ia menegur secara tidak langsung dengan menonjolkan contoh positif dari guru lain untuk memotivasi perbaikan tanpa menciptakan ketegangan. Dalam pembinaan, ia memilih cara yang santai, seperti mendatangi guru di tempat kerja mereka atau menghubungi melalui pesan pribadi, untuk menghindari kesan negatif yang sering terkait dengan pembinaan formal di ruang kepala sekolah.

Pernyataan kepala sekolah ini didukung oleh yang dikatakan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan SMAN 2 Sawahlunto :

> "…Kepala sekolah sangat memotivasi kami dengan cara memberi contoh langsung. Misalnya, ketika ada guru yang bekerja ekstra, beliau tidak segan-segan untuk mengapresiasi mereka di grup. Ini sangat memotivasi kami untuk terus bekerja lebih baik. Beliau juga lebih sering berbicara dengan kami secara personal jika ada masalah, dan tidak langsung memberi teguran. Ini membuat kami merasa dihargai dan lebih termotivasi. Jadi, cara beliau yang lebih mendekati kami secara langsung membuat kami merasa lebih semangat dan positif…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 180)

Hal ini juga diungakapkan oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID yang mengatakan :

> "…untuk membangkitkan antusiasme kami..sepertinya beliau sering mengapresiasi.. pencapain-pencapaian guru selalu diapresiasi oleh beliau.. cara nya bermacam-macam.. untuk yang resmi biasanya dengan memberikan penghargaan.. ada juga yang keseharian.. misalnya ada kejadian disekolah yang menurut beliau baik dan perlu di contoh beliau langsung share di grup… atau bahkan di fb beliau…kalau saya pribadi sih merasa tertantang lagi untuk melakukan yang lebih baik..beliau sering melakukan ini.. kalau untuk penurunan semangat kadang-kadang kepala sekolah kami ini lebih suka mendekati secara pribadi kalau ada guru yang mengalami penurunan semangat.. seperti itu saya rasa bu Mita..…" (RN /4 Januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 193)

Pernyataan ini juga didukung oleh informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru yang menyatakan :

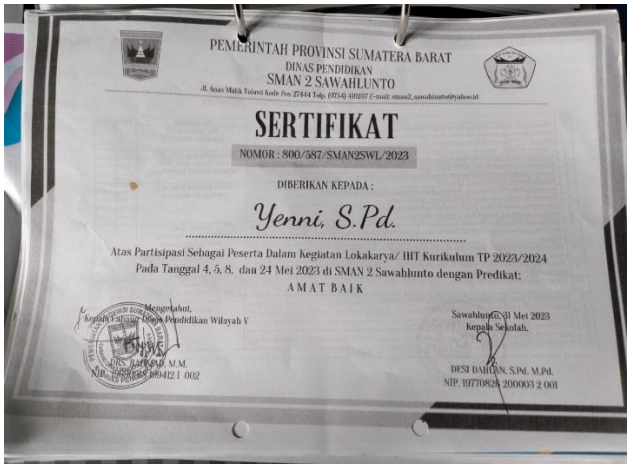
> "…Kepala sekolah selalu mengedepankan komunikasi yang terbuka dengan kami. Misalnya, kalau melihat guru yang mungkin mengalami penurunan semangat atau apa..beliau lebih suka mendatangi langsung, daripada memanggil kami ke ruangannya, jika ada masalah atau hal yang perlu dibicarakan. Dengan cara ini, kami merasa lebih dekat dengan beliau dan lebih terbuka. Terus.. untuk membangkitkan semangat, kalau ada guru yang berhasil membimbing anak-anak menang lomba, atau prestasi-prestasi lain.. beliau langsung memberikan apresiasi dan bahkan upload langsung di medsosnya..jadi ya.. memang sangat menghargai lah beliau ini.. sehingga kami jadi

> lebih bersemangat…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 206)

Kepala SMAN 2 Sawahlunto juga aktif memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, seperti mempublikasikan pencapaian mereka dalam pelatihan. Pendekatan ini tidak hanya menghargai pencapaian individu tetapi juga mendorong semangat kerja dan budaya positif di sekolah.

Sebagaimana yang disampaikan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruagan kepala sekolah dalam wawancaranya menyatakan:

> "…Dan kemudian kalau untuk ada seseorang yang memperlihatkan prestasi yang luar biasa ,saya selalu memberikan *reward*. Misalnya ada guru yang mengikuti pelatihan dan mendapatkan predikat terbaik satu dalam pelatihan tersebut, itu selalu saya apresiasi dan publikasikan…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/lampiran 2/Halaman 163)


PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT
DINAS PENDIDIKAN
SMAN 2 SAWAHLUNTO
Jl. Anas Malik Talawi Kode Pos 27444 Telp. (0754) 410237 E-mail: sman2_sawahlunto@yahoo.id

SERTIFIKAT

NOMOR : 800/587/SMAN2SWL/2023

DIBERIKAN KEPADA :

Yenni, S.Pd.

Atas Partisipasi Sebagai Peserta Dalam Kegiatan Lokakarya/ IHT Kurikulum TP 2023/2024
Pada Tanggal 4, 5, 8, dan 24 Mei 2023 di SMAN 2 Sawahlunto dengan Predikat:
AMAT BAIK

Mengetahui,
Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah V

DRS. SAFRIAL, M.M.
NIP. 19660412 199412 1 002

Sawahlunto, 31 Mei 2023
Kepala Sekolah,

DESI DAHLIAN, S.Pd., M.Pd.
NIP. 19770824 200003 2 001

Gambar 4.7
Sertifikat Penghargaan Prestasi Guru

Pernyataan kepala sekolah ini senada dengan pernyataan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari selasa tanggal 17 Desember 2024di ruang perpustakaan SMAN 2 Sawahluto:

> "…mmmh momen motivasioanal ya.. oh ya.. ada satu momen yang sangat berkesan adalah ketika saya berhasil mendapatkan

> predikat terbaik dalam pelatihan. Kepala sekolah langsung memberikan apresiasi dengan mempublikasikannya di grup dan memberikan penghargaan secara resmi di upacara. Penghargaan tersebut membuat saya merasa dihargai dan semakin bersemangat untuk terus mengembangkan kompetensi saya…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 180)

Pernyataan ini juga didukung oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada kesempatan wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID yang meyatakan :

> "…Momen motivasional ada… seperti memberikan penghargaan terhadap guru-guru yang berprestasi, memenangkan lomba atau mencapai pencapaian yang bagus dalam pelatihan atau pembelajaran.. ada beberapa guru yang mendapatkan itu..tindakan tersebut menurut saya membuat guru merasa diperhatikan dan meningkatkan semangat untuk lebih baik lagi dan saya rasa juga memotivasi guru yang lain. Saya sendiri juga merasa termotivasi apabila melihan momen terebut..Penghargaannya hanya sederhana, kadang hanya dalam bentuk piagam. Terkadang ada juga dalam bentuk materi. Ini biasanya diberikan pada saat upacara atau pada hari guru. Hal ini menurut saya tidak hanya memotivasi kami untuk tidak hanya berusaha lebih baik, tetapi juga merasa bahwa usaha kami dihargai…" (RN /4 Januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 194)

Pernyataan informan 3 juga didukung oleh informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 yang mengemukakan bahwa :

> "…Momen motivasionalnya.. ya pas pemberian penghargaan kepada guru itu… biasanya di hari guru atau kalau hari gurunya masih lama biasanya ketika upacara bendera.. ada lagi pas perpisahan kelas XII, itu semua prestasi guru dan siswa disebutkan di depan orang tua dan tamu undangan…" (DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/lampiran 5/Halaman 207)

Wawancara dengan kepala sekolah SMAN 2 Sawahlunto dan beberapa guru tersebut mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki strategi efektif dalam membangkitkan semangat dan antusiasme guru. Kepala sekolah secara aktif mengapresiasi kerja

keras guru dengan memberikan penghargaan, baik melalui publikasi langsung di grup komunikasi sekolah maupun dalam forum resmi. Misalnya, guru yang menunjukkan dedikasi tinggi, seperti mengajar di luar jam kerja atau meraih prestasi dalam pelatihan, mendapatkan apresiasi berupa ucapan terima kasih atau penghargaan khusus.

Hal lain yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah lebih memilih pendekatan personal dan santai dalam memberikan pembinaan. Daripada memanggil guru ke ruangannya, yang bisa memberikan kesan negatif, kepala sekolah mendatangi guru secara langsung atau menggunakan pesan pribadi untuk menyampaikan saran atau teguran. Pendekatan ini dianggap lebih menghargai dan mendorong semangat guru.

Para guru merasakan motivasi yang kuat dari kepala sekolah melalui cara-cara tersebut. Mereka merasa dihargai, didukung, dan didorong untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik mereka. Apresiasi yang diberikan tidak hanya menumbuhkan rasa bangga, tetapi juga mendorong semangat dan optimisme untuk berinovasi dalam pembelajaran.

3) Stimulasi Intelektual *(Intelectual Stimullation)*

a) Mengembangkan ide-ide baru

Dalam kepemimpinan transformasional, kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru merupakan elemen kunci dalam mendorong inovasi dan perkembangan dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak kreativitas yang dapat menginspirasi anggota tim untuk berpikir lebih kreatif dan *out-of-the-box*. Usaha kepala sekolah untuk memperkenalkan pendekatan-pendekatan baru dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan profesi guru, dan pelaksanaan kegiatan sekolah yang lebih efektif dan efisien sangat berdampak kepada kemampuan pedagogik guru. Dengan pendekatan yang visioner dan kreatif,

kepala sekolah diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung seluruh anggota sekolah untuk berpikir kritis dan berinovasi demi mencapai tujuan bersama.

Hasil Wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah yang menyatakan :

> "…Untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru, kami sudah melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi. Dari hasil pengamatan, beberapa guru sudah mulai menerapkan diferensiasi dalam proses, konten, maupun produk pembelajaran. Ada yang mencoba satu aspek terlebih dahulu sesuai materinya, meskipun masih ada kekurangan, terutama di bagian asessmen. Sebelumnya, asesmen yang dilakukan masih seragam, seperti semua siswa diminta menulis, meskipun pendekatan pembelajarannya sudah berdiferensiasi. Untuk itu, kami mengadakan pelatihan asessmen agar lebih relevan, misalnya pada asessmen proyek. Jika pembelajaran menggunakan proyek, seharusnya penilaian cukup dari hasil presentasi dan penampilan siswa, tanpa harus selalu berupa tulisan. Kami juga berupaya memperbaiki kualitas soal dengan mendorong guru membuat soal berbasis stimulus yang mengintegrasikan literasi dan numerasi, khususnya dalam implementasi Kurikulum Merdeka.
> …. Kemudian, kami juga melihat adanya kendala dalam penyusunan langkah-langkah pembelajaran. Guru sering kali memiliki ide, tetapi belum terbayang secara konkret bagaimana melaksanakannya. Misalnya, dalam menyusun model ajar, kami ingin agar ada proses *discovery* yang lebih terstruktur. Untuk itu, kami mengadakan rapat dan pelatihan dengan mendatangkan narasumber ahli, sehingga guru memiliki panduan yang jelas. Kami juga mendorong variasi model pembelajaran, di mana guru diberi kepercayaan untuk berinovasi dan mencoba pendekatan-pendekatan baru……"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/ Lampiran 2/Halaman 164)

> "…Dengan berbagai pelatihan dan pendampingan ini, kemampuan pedagogik guru terus berkembang, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah / Lampiran 2/Halaman 166)

Berdasarkan pernyataan kepala SMAN 2 Sawahlunto tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sekolah telah melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi yang mencakup aspek proses, konten, dan produk pembelajaran. Kepala sekolah mencatat bahwa meskipun ada kekurangan, terutama pada asessmen yang masih seragam, langkah perbaikan dilakukan melalui pelatihan asesmen, termasuk penerapan penilaian berbasis proyek. Kepala sekolah juga mendorong guru untuk membuat soal yang mengintegrasikan literasi dan numerasi sesuai dengan Kurikulum Merdeka. Menghadapi tantangan dalam menyusun langkah-langkah pembelajaran, kepala sekolah menyelenggarakan rapat dan pelatihan dengan mendatangkan nara sumber ahli agar guru memiliki panduan yang jelas. Kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada guru untuk berinovasi dengan mencoba berbagai model pembelajaran baru. Dengan upaya pelatihan dan pendampingan ini, kemampuan pedagogik guru terus berkembang dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan serta asesmen yang berfokus pada peserta didik.

Gambar 4.8
Kegiatan Pelatihan Asessmen

Hal ini senada dengan wawancara yang dilakukan dengan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan yang menyatakan :

> "…Beliau ini sangat smart bu Mita, ide-ide yang diberikan kepala sekolah sangat membantu kami dalam meningkatkan kemampuan mengajar. Misalnya, pembelajaran berdiferensiasi yang didorong oleh kepala sekolah membuat kami lebih memahami bahwa setiap siswa itu berbeda. Kami jadi belajar bagaimana menyesuaikan materi, metode, dan hasil pembelajaran sesuai dengan kebutuhan mereka. Awalnya, memang agak sulit, tapi setelah ada pelatihan dan diskusi dengan teman-teman, kami mulai paham bagaimana menerapkannya di kelas. Pelatihan tentang asesmen juga sangat bermanfaat. Sebelumnya, kami sering membuat asesmen yang seragam untuk semua siswa, seperti tes tertulis. Tapi setelah pelatihan, kami belajar bahwa asesmen itu bisa bermacam-macam, termasuk asesmen proyek yang lebih menilai kemampuan siswa secara menyeluruh. Sekarang, kami mencoba membuat asesmen yang lebih relevan dengan pembelajaran, seperti menilai presentasi atau karya siswa dalam proyek. Ini membuat penilaian kami lebih adil dan mendalam. Kepala sekolah juga mendorong kami untuk membuat soal berbasis stimulus. Awalnya, kami merasa ini sulit, terutama mengintegrasikan literasi dan numerasi. Tapi setelah ada pelatihan dan contoh-contoh soal, kami jadi lebih percaya diri. Sekarang, kami mencoba membuat soal yang lebih menantang dan mengasah kemampuan berpikir kritis siswa. Ide pembelajaran berbasis proyek juga sangat bermanfaat. Kepala sekolah memberikan pelatihan dan menghadirkan narasumber untuk membantu kami merancang pembelajaran ini. Dulu, kami merasa ragu karena proyek itu membutuhkan persiapan yang cukup rumit, tapi sekarang kami mulai terbiasa. Dengan metode ini, siswa jadi lebih aktif dan terlibat dalam pembelajaran, sementara kami belajar bagaimana mengarahkan mereka dengan baik.Terakhir, panduan pembuatan model ajar yang diberikan sangat membantu. Sebelumnya, kami sering merasa bingung bagaimana membuat rencana pembelajaran yang konkret. Tapi dengan adanya pelatihan dan diskusi, kami jadi lebih paham langkah-langkah yang harus dilakukan. Semua ide ini benar-benar mendukung kami untuk terus belajar dan berkembang sebagai guru…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 181)

Begitu juga yang disampaikan oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara yang dilakukan pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID :

> "…Ide-ide dari kepala sekolah sangat membantu kami dalam meningkatkan cara mengajar. Jauh sebelum adanya sekolah penggerak yang mempelajari tentang pembelajaran berdiferensiasi, assessment yang berpusat dapat peserta didik, kami sudah lebih dulu menjalankannya.. beliau ini memang pintar lah… kadang apa yang belum terpikirkan oleh orang lain sudah terpikirkan oleh beliau.. apa yang sudah ada dipikiran beliau ini harus terlaksana dengan baik dan maksimal…banyak ide-ide beliau yang lain, tidak hanya dalam peningkatan kompetensi pedagogik saja… pokoknya untuk pengembangan sekolah kearah yang lebih baik.…" (RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 194)

Pernyataan informan 3 ini senada dengan pernyataan informan 4 dalam wawancara yang dilakukan pada hari Selasa tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru, dimana beliau mengungkapkan:

> "…Ide-ide dari kepala sekolah sangat membantu kami dalam meningkatkan cara mengajar. Misalnya ketika kami dituntut membuat soal yang mengacu pada soal ANBK yang pakai stimulus dan sebagainya, sementara soal-soal kami sebagian besar hanya berbentuk soal objektif saja, maka beliau memanggil nara sumber untuk pelatihan asesmen. Sehingga kami jadi paham gimana membuat soal yang pakai stimulus. Nah ada lagi misalnya ketika kami kurang memperhatikan kebutuhan belajar murid dalam merancang pembelajaran, maka beliau menawarkan pembelajaran berdiferensiasi, mendorong kami untuk melakukan pelatihan mandiri di PMM dan juga memasukkan pelatihan pembelajaran berdiferensiasi kedalam materi IHT. Beliau juga mendorong kami untuk aktif berbagi praktek baik di kombel untuk mengasah kemampuan pedagogik kami…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 207)

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan guru tersebut, dapat dilihat berbagai inovasi yang diperkenalkan oleh kepala sekolah, seperti pembelajaran berdiferensiasi, pelatihan asessmen, penyusunan soal berbasis stimulus, pembelajaran berbasis

proyek, dan pengembangan model ajar yang lebih terarah, telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Guru merasa terbantu dalam memahami kebutuhan siswa secara lebih mendalam, merancang pembelajaran yang lebih kreatif dan relevan, serta melakukan asesmen yang lebih beragam dan holistik. Pelatihan-pelatihan yang diinisiasi kepala sekolah juga meningkatkan kepercayaan diri guru dalam mencoba metode baru, sehingga pembelajaran menjadi lebih efektif dan bermakna bagi siswa. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

b) Memotivasi bawahan untuk mencari solusi kreatif

Dalam kepemimpinan transformasional, kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi bawahannya dalam mencari solusi kreatif menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis. Kepala sekolah yang menjalankan peran ini tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai fasilitator yang memberikan kesempatan bagi guru dan staf untuk berpikir secara kreatif dan berkontribusi terhadap kemajuan sekolah.

Dalam praktiknya, kepala sekolah sering menggunakan berbagai strategi untuk mendorong bawahan lebih aktif dalam menyelesaikan tantangan. Strategi ini mencakup diskusi terbuka, pelatihan, hingga pemberian contoh nyata yang menginspirasi. Dukungan dalam bentuk apresiasi terhadap ide-ide baru yang diajukan guru juga menjadi faktor penting yang memperkuat rasa percaya diri dan semangat mereka untuk terus berinovasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan bahwa :

> "…Ya…saya biasanya mendorong guru untuk mencari solusi kreatif dalam pembelajaran saat melakukan refleksi pengajaran. Saya mengarahkan mereka untuk menggali kekuatan dan mengenali kelemahan, lalu menemukan solusi dari mereka sendiri…
> …Teknik seperti itu saya gunakan untuk membantu guru menggali ide-ide penyelesaian masalah yang mereka hadapi. Kemudian, saya juga mengadakan penampilan *best practice* guru setiap akhir semester. Saya meminta beberapa guru untuk secara bergantian menampilkan praktik terbaik mereka di depan guru lainnya. Saya selalu memotivasi mereka bahwa ini tidak sulit, cukup menyampaikan apa yang sudah dilakukan di kelas. Dengan cara ini, guru bisa saling belajar dari pengalaman masing-masing. Saya juga mendorong mereka untuk mencatat progresnya, karena saya percaya, meskipun kemampuan kita berbeda, permasalahan yang dihadapi sering kali serupa. Solusinya akan lebih terasa jika berasal dari diri mereka sendiri. Jadi, *best practice* ini menjadi cara saya untuk terus memotivasi guru agar mencari solusi kreatif, berbagi pengalaman, dan mengembangkan pembelajaran. Saya selalu menyemangati mereka bahwa *best practice* itu sederhana, hanya mempresentasikan apa yang sudah dilakukan di kelas…" (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 166)

Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau memiliki pendekatan yang sistematis dalam memotivasi guru untuk mencari solusi kreatif. Salah satu caranya adalah dengan mendorong guru melakukan refleksi terhadap kekuatan dan kelemahan mereka dalam pengajaran, sehingga dapat menemukan solusi dari pengalaman mereka sendiri.

Gambar 4.9

Refleksi Guru dengan Kepala Sekolah

Selain itu, kepala sekolah mengadakan kegiatan *best practice* setiap akhir semester, di mana guru diminta menampilkan praktik terbaik mereka di hadapan rekan sejawat. Kegiatan ini bertujuan untuk memfasilitasi berbagi pengalaman, memperkuat kolaborasi, dan memotivasi guru untuk terus berinovasi.

Gambar 4.10
Kegiatan *Best Practice* Guru Setiap Akhir Semester

Dengan langkah-langkah yang dilakukan ini, kepala sekolah berhasil mendorong pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik, menghadirkan pembelajaran yang menyenangkan serta melakukan asessment umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik.

Pernyataan kepala sekolah ini senada dengan yang disampaikan oleh informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan SMAN 2 Sawahlunto, dimana beliau mengungkapkan:

> "…banyak cara beliau..Biasanya, beliau mengajak kami untuk melihat kembali apa yang sudah dilakukan di kelas, lalu menggali sendiri apa kelemahan dan kekuatannya.… Kepala sekolah juga mengadakan kegiatan *best practice* setiap akhir semester. Dalam kegiatan ini, beberapa guru diminta berbagi pengalaman mereka di depan rekan-rekan yang lain. Awalnya, saya merasa gugup, tapi beliau selalu menyemangati kami bahwa ini bukan sesuatu yang sulit, cukup menyampaikan apa yang sudah dilakukan di kelas. Kegiatan ini sangat bermanfaat karena kami bisa belajar dari pengalaman rekan-rekan yang lain dan mendapatkan ide-ide baru untuk diterapkan di kelas. Saya juga merasa bahwa kepala sekolah selalu mendorong kami untuk mencatat progres pembelajaran. Ini membantu kami melihat perkembangan dari waktu ke waktu dan memahami bagaimana menyelesaikan masalah yang muncul di kelas. Kami jadi lebih percaya diri untuk mencoba hal-hal baru dan kreatif dalam pembelajaran…"(TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 183)

Begitu juga yang disampaikan oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID :

> "…dalam segala hal beliau sangat mendorong kami untuk berpikir kreatif dan mencari solusi dalam menghadapi kendala terutama dalam pembelajaran. Seperti..melalui refleksi pengajaran. Pada waktu itu, saya pernah mengalami kesulitan saat mengajar materi yang membutuhkan banyak aktivitas kelompok. Saya merasa siswa kurang aktif, dan pembelajaran tidak berjalan seperti yang saya harapkan. Ketika saya bercerita pada kepala sekolah saat refleksi observsasi, beliau bertanya, 'Apa yang bisa Ibu lakukan untuk meningkatkan partisipasi siswa?' Setelah berdiskusi, saya memutuskan untuk mencoba strategi pembelajaran berbasis permainan. Beliau menyarankan agar saya mencatat hasilnya, sehingga saya bisa mengevaluasi apa yang berhasil dan apa yang tidak. Ada satu lagi kegiatan rutin yang dilakukan..setiap di akhir semester kepala sekolah mengadakan kegiatan *best practice*…kami diminta berbagi pengalaman di depan rekan-rekan guru. Nah langkah saya memasukkan permainan kedalam pembelajaran ini..yang saya tampilkan dikegiatan *best practice* ini.. Kepala sekolah selalu menekankan bahwa tidak perlu takut atau merasa harus sempurna, cukup ceritakan apa adanya. Dari kegiatan ini, saya juga mendapat banyak ide baru dari rekan-rekan guru

> lainnya…" (RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran/Halaman 196)

Pernyataan ini senada dengan yang dikatakatan oleh informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) kesempatan yang berbeda dalam wawancaranya pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruang majelis guru :

> "…kalau solusi kreatif dalam pembelajaran.. beliau ini biasanya melakukan pada saat refleksi observasi. Beliau pakai teknik *coaching*..Dari hasil observasi supervisi dikelas, ternyata kekurangan saya adalah kurangnya menghadirkan pembelajaran berdiferensiasi di kelas, kepala sekolah tidak langsung memberikan jawaban, tetapi mengarahkan saya untuk menemukan solusi sendiri dengan memberikan bebarapa pertanyaan seperti, "bagaimana kebutuhan peserta didik ibuk di kelas?" apakah mereka mempunyai cara belajar yang sama ? atau beragam? Hasil dari refleksi ini membawa saya untuk lebih memahami kebutuhan murid saya dan berusaha mencari refereansi tentang pembelajaran bediferensiasi…nah kemudian pengalaman-pengalaman pembelajaran yang telah kita lakukan dikelas ini ditampilkan dalam kegiatan *best practice*.. disini kita guru-guru berbagi pengalaman mengajar di depan guru-guru yang lain.. Melalui forum ini, guru tidak hanya membagikan pengalaman, tetapi juga mendapatkan ide-ide baru dari sesama rekan… jadinya kita dapat ide-ide baru tentang pembelajaran dikelas…" (DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 208)

Berdasarkan wawancara dengan kepala SMAN 2 Sawahlunto dan guru tersebut dapat disimpulkan kepiawanan kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk menemukan solusi kreatif sangat berperan dalam mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kepala sekolah menggunakan pendekatan reflektif untuk membantu guru mengenali kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, sekaligus memberikan ruang untuk mencari solusi kreatif terhadap tantangan pembelajaran di kelas.

Kegiatan *best practice* yang diadakan secara rutin tidak hanya menjadi sarana berbagi pengalaman, tetapi juga meningkatkan

rasa percaya diri dan kolaborasi antar guru. Melalui kegiatan ini, guru dapat saling belajar, mendapatkan inspirasi, dan mempraktikkan metode baru yang relevan.

Para guru mengakui bahwa dorongan untuk mencoba pendekatan baru, memperkaya wawasan dan keterampilan mereka dalam mengelola kelas. Dengan bimbingan kepala sekolah, guru menjadi lebih kreatif, inovatif, dan reflektif dalam pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung pengembangan guru secara berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif dan bermakna.

4) Pertimbangan individu (*Individual Consideratioan*)

Dalam kepemimpinan transformasional, salah satu aspek penting dari *Individual Consideration* adalah kemampuan pemimpin untuk benar-benar memperhatikan masukan dari bawahannya. Hal ini menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan tantangan yang dihadapi oleh setiap individu dalam organisasi.

Seorang kepala sekolah yang memiliki karakteristik ini mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan guru dan staf melalui komunikasi yang terbuka dan mendalam. Pemimpin tidak hanya mendengar secara pasif, tetapi juga memberikan perhatian penuh, merespons dengan empati, serta menggunakan masukan tersebut sebagai bahan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal ini tidak hanya memperkuat kepercayaan antara pemimpin dan tim, tetapi juga memotivasi guru untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Mendengarkan masukan secara seksama tidak hanya sebatas mendengar, melainkan juga menjadi bentuk penghargaan terhadap peran dan kontribusi individu. Melalui pendekatan ini, pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pengembangan profesional setiap anggota organisasi.

Hasil wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancara pada hari Jumat tanggal 13 desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan informasi sebagai berikut :

> "…mmmh.. begini ya bu mita..kalau menurut saya.. ya.. mendengarkan masukan dari guru itu sangat penting karena mereka adalah pihak yang langsung berhadapan dengan siswa. Saya pernah mendapatkan suatu nasehat dan saran penting dari seseoarang bahwa biasakan budaya mendengar, lebihkan porsi mendengar daripada berbicara. Sampai sekarang saya terapkan itu.Saya selalu membuka ruang dialog, baik secara formal maupun informal. Misalnya, saat rapat rutin, saya selalu memberikan waktu khusus bagi guru untuk menyampaikan pendapat, saran, atau kendala yang mereka hadapi. Saya juga sering melakukan diskusi santai, seperti saat istirahat atau ketika saya berkeliling kelas. Dalam suasana seperti ini, guru biasanya lebih terbuka untuk berbicara. Saya berusaha menjadi pendengar yang aktif, mencatat masukan mereka, dan memastikan bahwa pendapat mereka dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan sekolah. Ada juga forum khusus seperti kombel guru atau kegiatan refleksi pengajaran, di mana guru dapat memberikan masukan secara lebih terstruktur. Masukan-masukan tersebut sering kali menjadi bahan evaluasi untuk menentukan langkah atau program sekolah berikutnya. Saya juga memanfaatkan media digital, seperti grup *WhatsApp* untuk memfasilitasi guru yang mungkin merasa lebih nyaman menyampaikan masukan secara tidak langsung. Dengan cara ini, saya bisa mendengar suara semua guru, termasuk yang mungkin cenderung pendiam dalam forum terbuka. Saya percaya bahwa masukan dari guru adalah sumber berharga untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah..." (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 168)

Berdasarkan wawancara diatas tergambar bahwa kepala sekolah menekankan pentingnya mendengarkan masukan dari guru sebagai bagian dari pengelolaan sekolah. Kepala sekolah membuka berbagai saluran komunikasi, baik secara formal melalui rapat rutin maupun informal, seperti diskusi saat istirahat atau berkeliling kelas. Dengan menjadi pendengar aktif, kepala sekolah mencatat dan mempertimbangkan setiap masukan dari guru dalam pengambilan keputusan. Selain itu, forum seperti komunitas belajar dan kegiatan refleksi pengajaran juga digunakan untuk menampung masukan secara

lebih terstruktur. Kepala sekolah juga memanfaatkan media digital, seperti grup *WhatsApp*, untuk memberi ruang bagi guru yang lebih nyaman memberikan masukan secara tidak langsung. Hal ini mencerminkan upaya kepala sekolah untuk menciptakan budaya komunikasi terbuka yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah.

Wawancara yang dilakukan dengan informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruang perpustakaan SMAN 2 Sawahlunto, menggambarkan apa yang dipaparkan oleh kepala sekolah tersebut :

> "…Beliau sering memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan pendapat, terutama saat rapat rutin atau kegiatan refleksi pengajaran. Biasanya, ada sesi khusus di mana kami diminta untuk mengungkapkan kendala yang dihadapi di kelas atau memberikan saran untuk program sekolah. Ada juga disela-sela waktu istirahat terkadang ada kesempatan bicara secara langsung…beliau biasanya mendengarkan dengan baik dan sering memberikan tanggapan yang positif. Kemudian ada juga grup *WhatsApp* sekolah yang memudahkan kami untuk memberikan masukan, terutama bagi guru yang mungkin merasa lebih nyaman menyampaikan ide atau pendapat secara tertulis. Kepala sekolah biasanya merespon dengan cepat dan memberikan apresiasi terhadap masukan yang kami berikan. Hal-hal yang kayak gini membuat saya merasakan beliau benar-benar memperhatikan setiap masukan yang diberikan. Ada juga program sekolah yang dirancang berdasarkan ide atau usulan dari para guru. Hal ini membuat kami merasa didengarkan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pengembangan sekolah…"(TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/lampiran 3/Halaman 184)

Sementara informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada wawancara hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID , mengungkapkan :

> "…beliau ini..sering mengadakan pertemuan khusus, seperti rapat evaluasi, di mana kami diajak untuk berdiskusi secara terbuka, kami diminta memberikan masukan tentang pembelajaran, program sekolah, atau hal lain yang perlu diperbaiki. Setiap masukan biasanya dicatat dan ditindak lanjuti, jadi kami merasa apa yang kami sampaikan benar-benar dihargai. Kadang ada juga secara pribadi. Pernah mengalami kesulitan mengelola kelas, dan ketika

> saya menyampaikan hal ini secara pribadi, beliau mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan beberapa saran yang sangat membantu. Saya merasa didukung sebagai seorang guru,yang paling berkesan bagi saya beliau tidak hanya mendengarkan, tetapi juga berusaha melibatkan kami dalam solusi. Beliau sering mengatakan, 'Masukan Anda adalah langkah awal, tapi mari kita pikirkan bersama bagaimana ini bisa diwujudkan.' …"(RN /4 januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 197)

Pernyataan ini didukung oleh wawancara dengan informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat Tanggal 3 Januari di ruangan majelis guru :

> "…untuk mendengarkan masukan ini biasanya ya..didalam pertemuan-pertemuan rutin di sekolah.. atau saat briefing atau bahkan saat santai pas istirahat.. Kalau yang rutin itu ya pas rapat-rapat dinas atau evaluasi kegiatan setiap dua atau tiga bulan.. dan yang selalu dilakukan ketika suatu program atau kegiatan akan berjalan itu pasti diadakan pertemuan untuk persiapan, penyampaian tujuan dan dampak program terhadap sekolah dan juga mendengar masukan-masukan dari guru terkait program tersebut.. itu saja saya rasa…. Kalau untuk penyelesaian masalah pada proses pembelajaran dikelas, beliau melakukan pendekatan coaching, dimana kami digiring untuk mencari solusi permasalahan yang kami hadapi, yang akhirnya dengan panduan dan bimbingan beliau masalah bisa teratasi…." (DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 210)

Dalam hal memperhatikan pengembangan karir guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, kepala SMAN 2 Sawahlunto sangat intens sekali melakukannya. Hal ini tergambar dari wawancara dengan beliau pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah dimana beliau menyatakan :

> "…Insyaallah selama saya menjadi kepala sekolah di sini saya sangat memperhatikan pengembangan karir guru sebagai bagian penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogik mereka.. Saya selalu berusaha memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau workshop yang relevan dengan bidangnya. Pelatihan, seminar atau workshop ini sudah direncanakan di awal tahun ajaran sesuai sengan kebutuhan guru. Dan saya mengundang nara sumber dari luar yang kompeten untuk kegiatan ini. Saya ingin guru-guru saya mendapatkan yang terbaik

> dalam setiap kegiatan agar hasil yang didapatkan maksimal. Setiap satu semester, saya melakukan evaluasi terhadap pencapaian guru. Hasil evaluasi ini, menjadi rekomendasi bagi guru untuk mengikuti program-program lainnya yang dapat membantu mereka berkembang lebih jauh kedepannya. Saya juga mengadakan pertemuan rutin dengan guru untuk membahas perkembangan mereka kemampuan pedagogik mereka di kelas. Melalui dialog seperti ini, saya berharap bisa membantu guru menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka...” (DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 169)

Pernyataan kepala sekolah ini didukung oleh wawancara informan 2 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2024 di ruangan perpustakaan yang mengungkapkan :

> “…kalau untuk pengembangan karir jangan ditanya lagi bu mita.. semua program-program beliau memang untuk pengembangan kompetensi kami…semua program, pelatihan workshop itu memang untuk meningkatkan kompetensi kami. Setiap pelatihan yang dilaksanakan nanti akan dilihat apakah berdampak atau tidak kepada kami. Kemudian juga untuk melihat kira-kira bagaimana program lanjutan kedepannya. Kadang-kadang beliau memberikan contoh-contoh pembelajaran yang baik kepada kami baik itu berdasarkan pengalaman pribadi beliau ataupun beliau cari dari sumber-sumber yang lain seperti youtube, facebook dan media sosial lainnya…” (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 185)

Hasil wawancara ini diperkuat oleh pernyataan informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruangan PPID :

> “…Iya, kepala sekolah sangat memperhatikan pengembangan karir kami. Setiap tahun, beliau memastikan kami mengikuti pelatihan-pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi kami. Evaluasi rutin setiap semester juga membantu kami mengetahui apa-apa yang perlu diperbaiki, dan selalu di kasih arahan untuk pengembangan lebih lanjut. Jadi kami merasa didukung untuk terus meningkatkan kemampuan mengajar kami…”(RN /4 januari 2025/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 198)

Pernyatan informan 3 ini juga senada dengan hasil wawancara dengan informan 4 (guru SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2024 di ruangan majelis guru :

> "…Untuk pengembangan karir setiap awal tahun ajaran kami merancang program-program pelatihan yang akan kami jalankan untuk satu tahun ke depan. Beliau memastikan kami mengikuti pelatihan yang relevan untuk pengembangan kompetensi pedagogik kami. Yang tidak pernah absen itu adalah evaluasi rutin beliau terhadap perkembangan kami. Kami jadi mengetahui apa yang perlu diperbaiki dari pencapaian kami dalam satu semester berjalan, dan kepala sekolah memberikan arahan untuk pengembangan lebih lanjut…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 210)

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa guru tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto telah menciptakan lingkungan yang terbuka dalam mendengarkan masukan dari guru. Kepala sekolah menggunakan berbagai saluran komunikasi, baik formal maupun informal, untuk memfasilitasi dialog dengan guru. Hal ini termasuk pertemuan rutin, sesi refleksi pengajaran, serta interaksi personal yang memberikan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan pendapat, masalah, atau saran terkait pembelajaran dan pengelolaan sekolah.

Guru-guru merasa bahwa kepala sekolah tidak hanya mendengarkan, tetapi juga menanggapi dan menghargai setiap masukan yang diberikan. Kepala sekolah juga memastikan bahwa setiap masukan yang diterima ditindaklanjuti, baik melalui perubahan program sekolah maupun dengan memberikan saran praktis kepada guru yang menghadapi tantangan di kelas. Hal ini membuat guru merasa lebih didukung, dihargai, dan termotivasi untuk terus berkontribusi dalam pengembangan sekolah.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto sangat memperhatikan pengembangan karir guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka. Kepala sekolah secara

konsisten merencanakan pelatihan, seminar, dan workshop yang relevan sejak awal tahun ajaran, melibatkan narasumber kompeten, dan melakukan evaluasi rutin setiap semester untuk menilai perkembangan guru. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai rekomendasi untuk program lanjutan, sementara pertemuan rutin dengan guru dimanfaatkan untuk memberikan umpan balik, panduan, dan inspirasi pembelajaran. Guru-guru merasa didukung dan dihargai, dengan kepala sekolah memberikan perhatian individu, arahan konkret, dan contoh pembelajaran yang baik, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan profesional dan peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Indikator Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto

1) Lingkungan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan

Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman merupakan fondasi penting bagi terciptanya suasana belajar yang kondusif dan produktif. Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk memastikan bahwa lingkungan sekolah tidak hanya bebas dari gangguan fisik maupun psikologis, tetapi juga mendukung terciptanya hubungan yang harmonis di antara seluruh warga sekolah.

Sebagai pemimpin transformasional, kepala sekolah perlu mengembangkan kebijakan, program, dan pendekatan yang komprehensif untuk menciptakan suasana belajar yang positif. Hal ini termasuk melibatkan guru, siswa, dan komunitas sekolah dalam membangun budaya saling menghargai, berkolaborasi, serta mendukung pengembangan potensi setiap individu.

Berdasarkan wawancara dengan Informan 1 (kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan informasi :

> "…Kami memiliki beberapa kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman.

> Salah satunya adalah program ROOTS yang merupakan program anti-*bullying*. Kami juga mengintegrasikan nilai-nilai anti-bullying ini ke dalam P5 dengan tema SMILLING, yang artinya Smandu Anti-*Bullying.* Selain itu, kami juga menjalankan program *Green School* untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman dan asri. Kebijakan lainnya adalah memberikan ruang kepada guru dan siswa untuk membuat kesepakatan kelas secara bersama, sehingga suasana pembelajaran menjadi lebih kondusif dan saling menghargai…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 170)

Berdasarkan wawancara dengan diatas dapat dilihat bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto telah menerapkan kebijakan seperti program ROOTS (anti-bullying) yang terintegrasi dengan P5 bertema SMILLING, program *Green School*, dan mendorong pembuatan kesepakatan kelas antara guru dan siswa. Fasilitasi berupa pelatihan budaya positif melalui IHT/Kombel, observasi kelas, dan umpan balik juga dilakukan untuk mendukung guru dalam menjaga suasana kondusif.

Gambar 4.11
Foto Kesepakatan Kelas

Senada dengan informasi dari wawancara dengan informan 4 pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruang ruangan majelis guru yang mengungkapkan :

> "…Ada beberapa kebijakan.. contohnya Kebijakan adanya program anti *bullying* serta pada P5 dengan judul SMILLING smandu anti *bullying*. Kemudian ada lagi Kebijakan adanya gerakan *Green school* agar lingkungan sekolah lebih nyaman. Memberi ruang kepada guru dan siswa untuk membuat kesepakatan kelas secara bersama. Kebijakan- kebijakan ini sangat berperan dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman di sekolah sehingga pembelajaran dapat dilakukan dalam situasi yang aman nyaman pula.." (DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 211)

Dalam wawancara dengan informan 3 pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID didapatkan informasi bahwa :

> "…kalau kebijakan...selain melengkapi sarana dan prasarana untuk pembelajaran di kelas ada kebijakan seperti mengadakan lomba K 3 untuk lebih terciptanya lingkungan kelas yang nyaman dengan memberikan indikator penilaian lomba ke seswa, agar siswa dapat melengkapi sesuai dengan kriteria lomba. Kemudian ada juga program anti *bulliyin*g karna sekarang masanya sedang marak bullying diantara siswa. Kemudian lagi dalam pembelajaran dikelas para guru disepakati sudah harus membuat kesekapatan kelas. Kesepakatan kelas ini di buat bersama-sama dengan siswa sehingga siswa nyaman berada dikelas karena mereka sendiri yang merancang aturan-aturan yang harus dijalankan setiap anggota kelas sehingga pembelajaran berlangsung aman dan nyaman…"(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 198)

Hal senada juga diungkapkan oleh informan 2 dalam wawancaranya pada hari selasa tanggal 17 Januari di ruangan perpustakaan :

> " …kalau untuk kenyamanan lingkungan sekolah saya rasa dengan melengkapi sarana dan prasaranan saya rasa kalau untuk pembelajaran kebijakannya mungkin dengan mengharuskan setiap guru untuk membuat kesepakatan kelas agar pada saat pembelajaran kondisinya aman nyaman tiap karna murid komit dengan kesepakatn yang telah dibuat…"
> "…Kalau menfasilitasi ya.. saya rasa dengan membuat beberapa kebijakan saya rasa. Kebijakan adanya program anti *bullying* serta pada P5 dengan judul SMILLING smandu anti *bullying*. Kebijakan

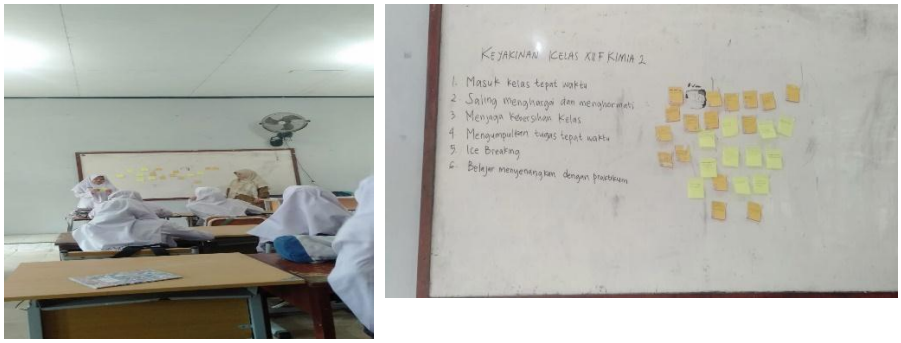
> adanya gerakan *Green school* agar lingkungan sekolah lebih nyaman, Memberi ruang kepada guru dan siswa untuk membuat kesepakatan kelas secara bersama. Kemudian dengan memastikan bahwa setiap ilmu pedagogik yang sudah kami pelajari dari berbagai pelatihan sudah diterapkan di kelas… jadi tidak sekedar teori saja…" (TY/17 Desember 2024/Ruang Perpustakaan/Lampiran 3/Halaman 186)

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru ini didukung oleh wawancara dengan informan 5 (siswa) yang dilakukan pada hari Senin tanggal 6 Januari 2025 di ruang Kelas XI F 2 :

> "…Lingkungan sekolah ini sudah cukup nyaman kok buk.. Kami memiliki ruang kelas yang bersih dan suasana yang tenang untuk belajar. ada program anti-*bullying* juga…jadit kami merasa aman di sekolah. Kami juga membuat kesepakan kelas. Guru-gurunya juga membuat kami nyaman di kelas.." (GIR/6 Januari 2025 / Ruang Kelas/Lampiran 6/Halaman 215)

Pernyataan informan 5 juga Senada dengan wawancara dengan informan 6 (Siswa) pada hari Senin tanggal 6 Januari yang menyatakan bahwa:

> "…Saya merasa nyaman aja buk di lokal pas saat belajar..karna semuanya yang kayak saling menghormati gitu..saling menghargai juga..karena ada kesepakatan kelas kan yang dibuat untuk semua mapel.. jadi teman-teman berusaha untuk mematuhi kesepakatan lokal itu.. kan kita yang bikinnya sama-sama…trus kalau ada masalah dilokal biasanya langsung diselasaikan oleh guru itu…"(ALA/ 6 Januari 2025/Ruang Kelas/lampiran 7/Halaman 218)



Gambar 4.12
Pembuatan Kesepakatan Kelas oleh Guru dan Siswa

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru-guru SMAN 2 Sawahlunto, ditemukan bahwa berbagai kebijakan strategis telah diterapkan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman. Salah satu kebijakan utama adalah program ROOTS (anti-*bullying*), yang bertujuan mencegah dan menangani kasus *bullying* di sekolah. Program ini diperkuat dengan integrasi nilai-nilai anti-*bullying* ke dalam Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) bertema SMILLING (Smandu Anti-*Bullying*), yang berhasil menciptakan budaya saling menghargai di antara siswa. Selain itu, program *Green School* turut berperan dalam menciptakan lingkungan fisik sekolah yang nyaman, asri, dan kondusif untuk pembelajaran, melibatkan seluruh warga sekolah dalam pengelolaan lingkungan.

Kebijakan lainnya adalah memberikan ruang kepada guru dan siswa untuk membuat kesepakatan kelas secara bersama, yang dirancang untuk menciptakan suasana kelas yang kondusif dan dihormati oleh seluruh anggota. Program tambahan seperti lomba Kebersihan, Kerapihan, dan Keindahan (K3) juga diterapkan, melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan belajar yang nyaman melalui indikator penilaian lomba. Selain itu, kepala sekolah juga melengkapi sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran di kelas, sehingga memberikan rasa aman dan nyaman kepada siswa dan guru.

Kebijakan-kebijakan ini mencerminkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang tidak hanya fokus pada keberhasilan program, tetapi juga melibatkan seluruh elemen sekolah dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman, nyaman, dan kondusif. Langkah-langkah ini mendukung kolaborasi, keterlibatan siswa, serta rasa tanggung jawab bersama dalam menjaga suasana belajar yang ideal.

2) Pembelajaran yang efektif dan menyenangkan

Pembelajaran yang efektif dan menyenangkan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar. Hal ini tidak hanya memastikan tercapainya tujuan pembelajaran, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif peserta didik, menjadikan pengalaman belajar lebih bermakna. Pada konteks penelitian ini, fokus diarahkan pada bagaimana kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional mampu memfasilitasi guru dalam menciptakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, dengan memanfaatkan berbagai pendekatan inovatif dan partisipatif.

Berdasarkan wawancara dengan Informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlunto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 yang mengungkapkan :

> "…Salah satu cara saya adalah dengan rutin mengadakan IHT atau pelatihan terkait model-model pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Dalam pelatihan ini, kami menghadirkan narasumber yang kompeten untuk membagikan wawasan kepada guru. Saya juga sering memberikan motivasi dan saran melalui kegiatan refleksi setelah observasi kelas. Di sini, saya mendorong guru untuk menggunakan model pembelajaran yang lebih bervariasi agar pembelajaran menjadi lebih menarik dan efektif bagi siswa…
> …saya memastikan guru memiliki akses ke pelatihan yang membahas berbagai strategi pembelajaran aktif, melalui IHT misalnya..dan kerja sama dengan nara sumber dari luar, guru belajar bagaimana menciptakan pembelajaran yang interaktif dan relevan dengan kebutuhan siswa. Atau juga mendorong mereka melakukan pelatihan mandiri di PMM juga mendorong kolaborasi antar-guru dalam forum diskusi untuk berbagi praktik baik atau *best practices* dalam dalam kombel …"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 171)

Berdasarkan wawancara diatas dapat digambarkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mendorong terciptanya pembelajaran yang efektif melalui penyediaan pelatihan dan panduan yang relevan bagi guru. Upaya ini mencakup penyelenggaraan *In-House Training* (IHT), kolaborasi dengan narasumber eksternal, hingga pembinaan melalui refleksi hasil observasi kelas. Melalui

strategi ini, kepala sekolah berupaya memotivasi guru untuk menerapkan model pembelajaran yang bervariasi dan inovatif, sehingga mampu memenuhi kebutuhan individu peserta didik.

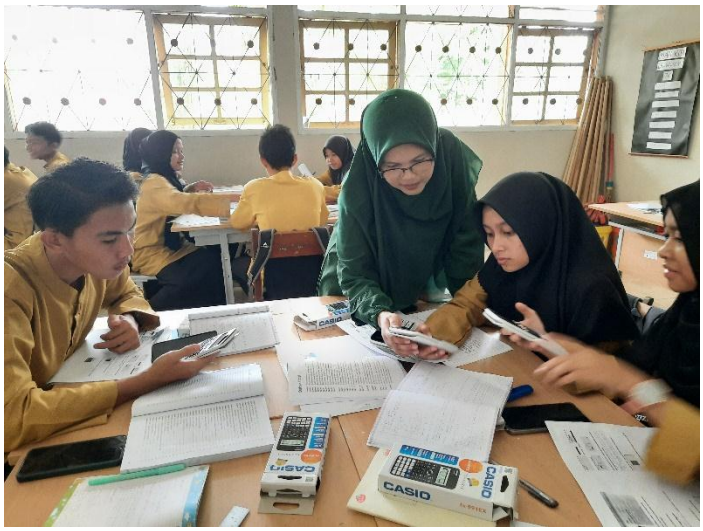
Kepala SMAN 2 Sawahlunto mendorong guru untuk menerapkan pembelajaran berpusat pada peserta didik melalui pelatihan IHT yang melibatkan narasumber kompeten, refleksi hasil observasi kelas, dan forum diskusi antarguru untuk berbagi praktik baik. Strategi pembelajaran aktif juga difasilitasi melalui kolaborasi dalam Kombel.

Gambar 4.13
Pelatihan Pemanfaatan *Platform Digital* dalam Pembelajaran Berdiferensiasi

Gambar 4.14
Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru Model-Model Pembelajaran

Pernyataan informan 1 didukung oleh pernyataan informan 4 pada wawancara yang dilakukan pada hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru, dimana beliau mengungkapkan :

> "…Kepala sekolah sangat mendorong kami untuk menerapkan pembelajaran yang benar-benar berpusat pada peserta didik. Salah satu caranya adalah dengan sering mengadakan kegiatan atau pelatihan-pelatihan yang membahas model-model pembelajaran yang berpihak pada siswa. Di sini, kami sebagai guru tidak hanya belajar teori, tetapi juga berbagi pengalaman dan praktik yang bisa langsung diterapkan di kelas…Kepala sekolah juga sangat aktif dalam kegiatan refleksi dan observasi kelas. Setiap kali selesai observasi, beliau memberikan masukan yang membangun dan memotivasi kami untuk mencoba model pembelajaran yang lebih bervariasi. Beliau selalu menekankan pentingnya menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan siswa secara aktif…"(DF/ 3 Januari 2025/ Ruang Majelis Guru/Lampiran 5/Halaman 212)



Gambar 4.15
Praktek Pembelajaran Berdiferensiasi di Kelas Matematika

Pernyataan informan 1 dan 4 juga didukung oleh pernyataan informan 2 pada wawancara yang dilakukan pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruang PPID:

> "…Melaksanakan *lesson study* dengan pengawas sekolah tentang pembelajaran berdiferensiasi di kombel. Membentuk guru model yang melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi, yang bisa di amati oleh guru yang lain…"(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 199)

Gambar 4.16
Kegiatan Lesson Study Guru Berbagi Praktek Baik

Gambar 4.17
Pembelajaran Berdiferensiasi di kelas Kimia

Pernyataan kepala sekolah dan guru juga tergambar dari wawancara yang dilakukan dengan informan 6 (siswa) pada hari Senin tanggal 6 Januari 2025 di ruang kelas :

> "…Guru-guru banyak pakai metoda mengajar yang asyik buk.. tidak membosankan.. pakai ice breaking juga.. jadi mudah masuknya ke otak…
> …Iya, buk. Guru-guru ada yang pakai metode belajar pakai permainan, ada ice breaking nya juga..trus kalau UH kadang pakai *Quiziss*, umpan balik kadang pakai *Padlet* dan lain-lain..metodanya juga berbeda-beda sesuai dengan materinya.. jadi lebih menyenangkan
> … Iya buk, kami sering diminta untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok di depan kelas. Guru juga ngasih kesempatan untuk memberikan pendapat atau ide. Semuanya dipancing untuk berbicara.. bahkan kadang ada teman yang pendiam bisa jadi aktif jadinnya…"(ALA/ 6 Januari 2025/Ruang Kelas/Lampiran 7/Halaman 219)

Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan informan 5 (siswa) pada wawancara hari Senin tanggal 6 Januari di ruangan kelas :

> "…Guru di sini sering membuat pembelajaran jadi menarik buk.. guru tuh memberikan kesempatan untuk diskusi kelompok, ada ice breaking, pakai jamboard, kahoot macaam-macam lah buk.. menarik pokok nya. Jadi nggak ceramah aja.. Itu membuat senang saya lebih mudah memahami materi."
> "…Pernah, misalnya belajar dengan proyek. Kami diajak membuat presentasi bersama kelompok. Saya jadi lebih semangat karena pembelajarannya tidak membosankan.. terus kami juga dibebaskan menghasilkan proyek nya seperti apa asal tidak lari dari materinya…"
> '''guru selalu mengajak kami bertanya dan memberikan pendapat. Kadang kami juga diminta menyelesaikan masalah dalam kelompok. Trus aktif memancing kami untuk terlibat dalam belajar.. jadinnya ndak..ngantuk..saya jadi bersemangat terus…(GIR/6 Januari 2025 / Ruang Kelas/lampiran 6/Halaman 216)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, beberapa orang guru dan Siswa di SMAN 2 Sawahlunto, ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mendorong penerapan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kepala sekolah secara

rutin mengadakan kegiatan *In House Training* (IHT) dan pelatihan yang relevan, menghadirkan narasumber kompeten untuk membagikan wawasan dan pengalaman terkait model pembelajaran inovatif. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga memberikan ruang bagi guru untuk berbagi praktik terbaik yang dapat langsung diterapkan di kelas.

Selain itu, kepala sekolah aktif dalam kegiatan refleksi dan observasi kelas. Setiap observasi ditindaklanjuti dengan umpan balik konstruktif, memberikan motivasi kepada guru untuk mencoba pendekatan baru yang lebih variatif dan menarik. Hal ini menunjukkan komitmen kepala sekolah dalam menciptakan pembelajaran yang interaktif, menyenangkan, dan berpusat pada kebutuhan siswa.

Para guru juga menyoroti pelaksanaan kegiatan *lesson study* bersama pengawas sekolah, yang memperkuat implementasi pembelajaran berdiferensiasi. Guru model yang ditunjuk menjadi contoh bagi rekan-rekannya dalam menerapkan strategi pembelajaran ini, memberikan peluang untuk saling belajar dan meningkatkan keterampilan pedagogik secara kolaboratif.

Dengan pendekatan ini, kepala sekolah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan peningkatan kualitas pembelajaran di SMAN 2 Sawahlunto. Hal ini memperlihatkan bagaimana peran kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang memberdayakan guru dan memprioritaskan kebutuhan siswa.

3) Asesment, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik

Asessmen, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik merupakan elemen penting dalam proses pembelajaran yang efektif. Strategi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap peserta didik menerima perhatian yang sesuai dengan kebutuhan

belajar mereka, baik dalam bentuk evaluasi hasil belajar maupun dalam pemberian umpan balik yang membangun. Di SMAN 2 Sawahlunto, kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam mengarahkan guru untuk mengembangkan kompetensi mereka dalam menerapkan strategi asesmen yang berfokus pada peserta didik.

Melalui pendekatan kepemimpinan transformasional, kepala sekolah tidak hanya memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru, tetapi juga menciptakan budaya kolaboratif yang mendorong refleksi dan inovasi dalam praktik asesmen.

Temuan penelitian ini mengungkapkan berbagai upaya kepala sekolah dalam memberikan panduan, pelatihan, serta tindak lanjut kepada guru dalam proses asesmen, umpan balik, dan pelaporan hasil belajar. Upaya tersebut tidak hanya mendukung pengembangan profesional guru, tetapi juga menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inklusif dan berpusat pada kebutuhan siswa

Wawancara dengan informan 1 (Kepala SMAN 2 Sawahlonto) pada hari Jumat tanggal 13 Desember 2024 di ruangan kepala sekolah didapatkan:

> "…untuk strategi asesmen, kami mengadakan IHT khusus tentang asessmen. Dalam pelatihan ini, kami menghadirkan narasumber dari fasilitator sekolah penggerak yang membimbing guru tentang cara merancang asesmen yang sesuai dengan pendekatan pembelajaran.…"(DD/13 Desember 2024/Ruang Kepala Sekolah/Lampiran 2/Halaman 171)

Gambar 4.18
Pelatihan Assesmen Pembelajaran

Pernyataan kepala sekolah ini didukung oleh informan 4 (Guru SMAN 2 Sawahlunto) pada Wawancara hari Jumat tanggal 3 Januari 2025 di ruangan majelis guru, dimana beliau menyatakan:

> "…Kepala sekolah sangat membantu kami dalam mengembangkan strategi asessmen yang efektif. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan IHT yang fokus pada asessmen. Pelatihannya mendatangkan narasumber yang merupakan fasilitator sekolah penggerak, jadi materinya sangat relevan dan sangat bisa diterapkan…"
> "…Tidak hanya berhenti di pelatihan, kepala sekolah juga memastikan ada tindak lanjutnya. Ada sesi pendampingan untuk membantu kami memahami lebih dalam dan menerapkan strategi asesmen yang telah dipelajari. Kami jadi lebih percaya diri untuk merancang asesmen yang sesuai, baik itu asesmen formatif maupun sumatif. Rasanya menyenangkan karena kepala sekolah benar-benar peduli dan mendampingi kami agar asesmen yang dilakukan bisa memberikan gambaran yang lebih baik tentang perkembangan siswa."…"(DF/ 3 JanuarI024/ Ruang PPID/Lampiran 5/Halaman 213)

Begitu juga yang disampaikan oleh informan 3 (guru SMAN 2 Sawahlunto) dalam wawancaranya pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2025 di ruangan PPID :

> "…Kepala sekolah memberikan penguatan materi tentag asessmen yang juga merupakan program dari sekolah penggerak yang dilaksanakan pada saat kombel. Sehingga guru bisa mencobakan asessmen tersebut dan juga mendatangkan narasumber tentang asessmen digital seperti *Google Form, Quiziss, Padlet, Jamboard dan Kahoot*…"(RN /4 Januari 2024/Ruang PPID/Lampiran 4/Halaman 199)

Pernyataan kepala sekolah dan guru ini tergambar dalam wawancara yang dilakukan dengan informan 6 (siswa) pada hari senin tanggal 6 Januari 2025 yang menyatakan bahwa :

> "…Penilaiannya tergantung metodanya buk.. ada yang menilai LKPD, trus diskusi dan presentasi atau menilai produk kalau berupa projek, selain UH dan ujian semester juga buk

> …Guru sering memberi komentar di tugas atau membahasnya di kelas. Kalau ada yang salah, mereka menjelaskan dengan contoh…”(ALA/ 6 Januari 2025/Ruang Kelas/Lampiran 7/Halaman 219)

Begitu juga dengan yang dinyatakan oleh informan 5 (Siswa) dalam wawancara pada hari Senin tanggal 6 Januari 2025 di ruangan kelas :

> “…Guru biasanya memberikan penilaian melalui tugas, ujian, dan proyek. Setelah itu, hasilnya langsung dibahas, jadi saya tahu apa yang perlu diperbaiki
> …Iya buk..guru memberikan komentar langsung, baik lisan maupun tertulis. Misalnya di ketika latihan atau tugas itu diperiksa dan dibahas bersama lagi, jadi kami tau salahnya dimana.. kalau UH nanti ada catatan-catatan di kertas UH itu buk
> … Laporan hasil belajar kami sudah cukup jelas kok buk… ada dijelaskan indikator yang mana yang udah bagus atau yang belum. Di rapor lengkap semuanya buk…”(GIR/6 Januari 2025 / Ruang Kelas/Lampiran 6/Halaman 216)

Gambar 4.19
Praktek *Asessment* Pembelajaran Menggunakan *Quiziss*

Hasil wawancara dengan kepala sekolah , guru dan siswa SMAN 2 Sawahlunto menunjukkan upaya kepala sekolah dalam mengembangkan strategi asesmen yang efektif di sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa mereka mengadakan In House Training (IHT) yang fokus pada asesmen, dengan menghadirkan narasumber

dari fasilitator sekolah penggerak untuk membimbing guru dalam merancang asesmen yang sesuai dengan pendekatan pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga memastikan adanya tindak lanjut dengan membentuk tim Komite Pembelajar yang secara rutin melakukan pendampingan untuk memastikan penerapan strategi asessmen di kelas berjalan dengan baik.

Guru-guru di SMAN 2 Sawahlunto memberikan tanggapan positif terhadap upaya tersebut, menyatakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan sangat relevan dan aplikatif. Mereka merasa dibantu dengan adanya pendampingan berkelanjutan, yang membantu mereka memahami lebih dalam dan menerapkan strategi asesmen yang telah dipelajari dalam proses pembelajaran di kelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya fokus pada pelatihan, tetapi juga memastikan implementasi yang efektif melalui pendampingan lanjutan.

B. Pembahasan Penelitian

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasioanal Kelapa Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepemimpinan Kepala SMAN 2 Sawahlunto telah memilki 4 karakteristik dari kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi guru sebagai berikut :

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Indikator pertama dari kepemimpinan transformasioanal adalah membuat pengikutnya merasa kagum. Kekaguman guru terhadap kepala SMAN 2 Sawahlunto muncul karena kepala sekolah memiliki komitmen yang kuat terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah juga dikenal dengan perencanaan yang matang dalam setiap program pengembangan kompetensi pedagogik dan memiliki sifat perfeksionis dalam pencapaian target program. Karakteristik ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Bass & Riggio (2005), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi pengikutnya

melalui visi yang inspiratif dan perilaku yang konsisten. Dalam hal ini, kepala SMAN 2 Sawahlunto berhasil membangun kekaguman melalui keseriusan dan profesionalisme yang ditunjukkan dalam mengelola program-program peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Menurut Hidayatuloh (2023), pemimpin yang mampu menanamkan kekaguman pada pengikutnya biasanya menunjukkan kompetensi, integritas, komitmen, dan konsistensi dalam tindakannya. Hal ini relevan dengan temuan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto menjelaskan program secara jelas dan rinci, yang menumbuhkan kepercayaan guru terhadap kemampuan pemimpinnya. Selain itu, sifat perfeksionis kepala sekolah memperlihatkan dedikasi yang tinggi, sehingga menjadi inspirasi bagi para guru untuk ikut berkomitmen meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

Indikator pengaruh ideal yang kedua dari kepemimpinan transformasional adalah mendapat kepercayaan dari bawahan. Kepercayaan guru terhadap kepala SMAN 2 Sawahlunto dibangun melalui beberapa aspek utama, seperti komitmen terhadap pengembangan kompetensi pedagogik guru, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dan integritas kepala sekolah. Temuan ini mendukung konsep "*idealized influence*" yang dikemukakan oleh Bass & Riggio, (2005), di mana pemimpin transformasional menciptakan rasa hormat dan kepercayaan melalui keteladanan dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi.

Menurut Muizu et al (2019) salah satu bentuk integritas dalam kepemimpinan transformasional adalah menunjukkan kejujuran dan komitmen terhadap visi organisasi. Kepala SMAN 2 Sawahlunto tidak hanya memberikan instruksi tetapi juga terlibat langsung dalam program-program pengembangan kompetensi pedagogik guru. Dengan memberikan teladan dan dukungan nyata, kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau adalah pemimpin yang layak dipercaya.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Mulyasa, 2007) yang menunjukkan bahwa keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pelatihan meningkatkan rasa percaya bawahan terhadap pemimpin mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan strategi kepemimpinan yang efektif untuk membangun kepercayaan guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogiknya.

Indikator ketiga dari pengaruh ideal kepemimpinan transformasioanal adalah pemimpin yang dihargai oleh bawahan. Penghargaan yang dirasakan oleh guru terhadap kepala SMAN 2 Sawahlunto muncul dari berbagai tindakan, seperti mendengarkan masukan, memberikan apresiasi secara terbuka, dan menciptakan suasana kerja yang adil dan transparan sehingga memotivasi para guru untuk lebih mnegembangkan kompetensi pedagogiknya. Temuan ini sejalan dengan teori Bass & Riggio (2005), yang menyebutkan bahwa pemimpin transformasional menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu dan menciptakan hubungan yang positif dengan pengikutnya.

Penelitian lain yang mendukung temuan ini adalah penelitian oleh Muktamar & Pinto (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu dan menunjukkan penghargaan secara konsisten mampu meningkatkan motivasi serta kinerja bawahan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto berhasil menciptakan budaya penghargaan yang mendorong guru untuk terus berkembang meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

Dari temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional kepala SMAN 2 Sawahlunto tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan penghargaan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih berkomitmen dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Komitmen ini ditunjukkan dengan keaktifan mereka dalam mengikuti segala program pengembangan kompetensi dan menerapkannya dalam proses pembelajaran dikelas.

b. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMAN 2 Sawahlunto secara konsisten menyampaikan harapan terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui refleksi rutin, observasi kinerja, dan forum resmi. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass, yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya dengan mengomunikasikan visi, harapan, dan tujuan yang jelas (Bass & Riggio, 2005). Penyampaian harapan yang terstruktur dapat meningkatkan pemahaman guru tentang tujuan organisasi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Refleksi rutin yang dilakukan setiap dua bulan dan observasi kinerja setiap enam bulan memberikan ruang bagi guru untuk mengevaluasi pencapaian kompetensi pedagogik mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan rasa tanggung jawab individu, sebagaimana dikemukakan oleh Suriagiri (2020), bahwa kejelasan komunikasi oleh pemimpin mendorong bawahan untuk lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

Efektivitas kepala SMAN 2 Sawahlunto dalam menyampaikan harapan tentang kompetensi pedagogik guru juga mencerminkan komponen *motivational appeals* dari teori Downton (1973), di mana pemimpin transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya menjadi pengarah tetapi juga motivator bagi guru dalam mencapai hasil terbaik.

Komitmen kepala SMAN 2 Sawahlunto dalam menetapkan, menjalankan, dan mengawal visi serta misi sekolah menggambarkan peran sentralnya sebagai pemimpin transformasional. Diskusi bersama dalam rapat tahunan, seperti IHT, menunjukkan pentingnya kolaborasi dan keterlibatan kolektif dalam menetapkan tujuan dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Bass & Riggio (2005) menekankan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang

menunjukkan komitmen kuat terhadap tujuan organisasi, sehingga mampu menginspirasi pengikutnya untuk merangkul visi bersama.

Sikap kepala sekolah yang konsisten dalam memotivasi guru mencerminkan dimensi *inspirational motivation* dari teori Bass & Riggio (2005), di mana pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, membangun kepercayaan, dan menanamkan semangat tanggung jawab bersama.

Strategi kepala SMAN 2 Sawahlunto dalam membangkitkan semangat guru, seperti memberikan apresiasi dan menggunakan pendekatan personal, menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal. Menurut Bass & Riggio (2005), pemimpin transformasional menumbuhkan antusiasme dan optimisme melalui pengakuan atas kontribusi bawahan, yang meningkatkan motivasi intrinsik mereka.

Pendekatan santai kepala sekolah, seperti memberikan saran secara personal atau melalui pesan pribadi, mencerminkan kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan suportif. Hal ini selaras dengan penelitian Saidah & Muhid (2021), yang mengungkapkan bahwa pemberian penghargaan secara personal meningkatkan rasa percaya diri dan keinginan bawahan untuk berinovasi.

Penghargaan yang diberikan, baik secara langsung maupun dalam forum resmi, memperkuat dimensi *personalized recognition* dalam teori Downton (1973), di mana pemimpin memberikan perhatian khusus pada prestasi individu sebagai bentuk apresiasi. Guru-guru di SMAN 2 Sawahlunto merasakan motivasi yang tinggi karena apresiasi ini tidak hanya menumbuhkan rasa bangga tetapi juga mendorong mereka untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik dan kualitas pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Bass & Riggio (2005), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi pengikutnya dengan memberikan arahan yang jelas, menumbuhkan komitmen terhadap tujuan bersama, dan membangun

hubungan interpersonal yang positif. Selain itu, penelitian oleh Permatasari & Lestari (2023) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan kompetensi guru dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto berhasil menerapkan motivasi inspirasional dalam kepemimpinannya, yang berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kejelasan komunikasi melalui refleksi rutin, observasi kinerja, dan forum resmi membantu guru memahami tujuan sekolah dan mendorong mereka untuk berkembang Komitmen kepala sekolah terhadap visi dan misi tercermin dalam keterlibatannya dalam diskusi strategis seperti IHT, yang menciptakan lingkungan kolaboratif bagi guru. Selain itu, strategi seperti apresiasi dan pendekatan personal meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri guru untuk menerapkan metode pembelajaran inovatif. Pendekatan suportif kepala sekolah, seperti pemberian saran secara personal, menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan semangat guru untuk berinovasi dalam pembelajaran. Dengan memberikan arahan yang jelas dan membangun hubungan kerja yang baik, kepala sekolah telah menciptakan budaya pembelajaran yang inovatif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

c. Stimulasi Intelektual

Kepala sekolah di SMAN 2 Sawahlunto berperan aktif dalam mendorong pengembangan ide-ide baru melalui berbagai inovasi, seperti pembelajaran berdiferensiasi, pelatihan asesmen, dan pengembangan model ajar berbasis proyek. Hal ini mencerminkan aspek *intellectual stimulation* dalam teori Bass & Riggio (2005), di mana pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif, mengevaluasi kembali cara-cara lama, dan menemukan solusi baru untuk tantangan yang ada.

Kepemimpinan kepala SMAN 2 Sawahlunto yang menginisiasi pelatihan-pelatihan ini memberikan dorongan bagi guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan keberanian mencoba metode baru. Para guru merasa lebih percaya diri dalam memahami kebutuhan siswa dan merancang pembelajaran yang lebih kreatif dan relevan.

Pendekatan kepala sekolah ini sejalan dengan penelitian Yulianto et al (2024) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mendukung inovasi berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi guru. Melalui pengembangan ide-ide baru, kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Temuan lain dari penelitian mengungkapkan bahwa kepala sekolah memanfaatkan pendekatan reflektif untuk mendorong guru mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, sekaligus mencari solusi kreatif untuk tantangan pembelajaran di kelas. Ini mencerminkan dimensi *problem-solving* dalam kepemimpinan transformasional menurut Saputra et al (2023), di mana pemimpin mendukung pengikutnya untuk berpikir kritis dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah.

Kegiatan *best practice* yang diadakan secara rutin tidak hanya menjadi forum berbagi pengalaman, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan kolaborasi antar guru. Menurut Bass & Riggio (2005), pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk berkolaborasi dan memanfaatkan kemampuan kolektif untuk menciptakan solusi yang inovatif.

Penelitian oleh Katman & Tora (2023) mendukung pentingnya refleksi dan kolaborasi dalam kepemimpinan transformasional, yang dapat meningkatkan kreativitas dan efektivitas pengikut. Kepala sekolah di SMAN 2 Sawahlunto telah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan kompetensi pedagogik guru, di mana mereka merasa didukung untuk mencoba pendekatan baru dan memperkaya wawasan dalam mengelola kelas.

Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Somad & Priansa (2014), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan perubahan signifikan pada praktik pembelajaran melalui stimulasi intelektual. Guru yang diberikan ruang untuk mengembangkan ide-ide baru dan terlibat dalam solusi kreatif cenderung memiliki motivasi dan kompetensi yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurananda (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mempromosikan kolaborasi dan inovasi berdampak langsung pada kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. Kepala sekolah yang memberikan dukungan intelektual, seperti yang dilakukan di SMAN 2 Sawahlunto, tidak hanya meningkatkan kompetensi individu guru tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang lebih inovatif dan berdaya saing.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto berhasil menerapkan stimulasi intelektual dengan mendorong guru untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif dalam pembelajaran. Melalui berbagai pelatihan seperti pembelajaran berdiferensiasi, asesmen, dan model ajar berbasis proyek, kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi metode baru. Dukungan kepala sekolah dalam refleksi dan diskusi rutin membantu guru mengenali kekuatan serta kelemahan mereka, sekaligus merancang solusi yang lebih efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka. Selain itu, kegiatan *best practice* memberikan ruang bagi guru untuk berbagi pengalaman dan membangun kepercayaan diri dalam menerapkan inovasi di kelas. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mendukung inovasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi pedagogik mereka.

d. Konsiderasi Individu

Kepala sekolah di SMAN 2 Sawahlunto telah menciptakan lingkungan yang terbuka dan inklusif untuk mendengarkan masukan dari

guru. Kepala sekolah menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan rutin, sesi refleksi pengajaran, dan interaksi personal. Hal ini mencerminkan karakteristik *individual consideration* dalam teori kepemimpinan transformasional Bass & Riggio (2005), di mana pemimpin menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan individu dan memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.

Menurut Sitorus (2020) perilaku mendukung (*supportive behavior*) melibatkan mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan di mana bawahan merasa nyaman menyampaikan pendapat. Dengan memastikan bahwa masukan guru didengar dan dihargai, kepala SMAN 2 Sawahlunto menunjukkan kepemimpinan yang inklusif, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan guru terhadap kepala sekolah.

Teori dalam buku Suriagiri (2020) yang berjudul "Kepemimpitan Transformatif" mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa keterlibatan bawahan dalam dialog yang bermakna dapat meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan kerja. Guru yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pengembangan sekolah.

Kepala SMAN 2 Sawahlunto juga menunjukkan perhatian terhadap pengembangan karir guru dengan menindaklanjuti masukan mereka melalui tindakan nyata. Misalnya, kepala sekolah memberikan saran praktis untuk membantu guru mengatasi tantangan di kelas, atau melakukan perubahan pada program sekolah berdasarkan kebutuhan yang disampaikan oleh guru. Langkah ini mencerminkan dimensi *individual consideration* yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2005), di mana pemimpin tidak hanya memahami kebutuhan bawahan tetapi juga bertindak untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Kepemimpinan seperti ini mendorong pertumbuhan profesional guru, sebagaimana ditegaskan oleh Murni (2024) bahwa pemimpin yang memberikan perhatian individu kepada bawahan dapat menciptakan iklim

kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan keterampilan, dan memperkuat komitmen bawahan terhadap organisasi.

Pendekatan kepala SMAN 2 Sawahlunto yang responsif terhadap masukan guru juga berdampak positif pada peningkatan rasa kebersamaan di sekolah. Dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah memperkuat rasa percaya dan kolaborasi di antara staf. Hal ini sejalan dengan pandangan Ekosiswoyo & Sutarto (2015) bahwa kepemimpinan transformasional bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pengikut, sehingga tercipta sinergi yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto telah berhasil menerapkan konsiderasi individu dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan inklusif bagi guru. Melalui komunikasi yang aktif dalam pertemuan rutin, sesi refleksi pengajaran, dan interaksi personal, kepala sekolah menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan guru dan memberikan dukungan yang sesuai dengan tantangan mereka. Pendekatan kepemimpinan yang suportif, seperti mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik konstruktif, meningkatkan kepercayaan guru serta motivasi mereka untuk berkembang. Keterlibatan kepala sekolah dalam menindaklanjuti masukan guru, baik melalui saran praktis maupun penyesuaian program sekolah, menunjukkan komitmen terhadap pengembangan profesionalisme guru. Dengan membangun hubungan yang harmonis dan mendorong kolaborasi antar-guru, kepala sekolah berhasil menciptakan sinergi yang berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik dan mutu pendidikan di sekolah.

2. Indikator Kompetensi Pedagogik guru

a. Lingkungan Pembelajaran yang Aman dan Nyaman

Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman merupakan landasan penting dalam proses belajar-mengajar, sebagaimana diatur dalam Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang kompetensi guru. Dalam regulasi tersebut, salah satu indikator kompetensi pedagogik

adalah menciptakan lingkungan belajar yang mendukung kebutuhan perkembangan peserta didik secara fisik, emosional, dan sosial. Hal ini relevan dengan temuan di SMAN 2 Sawahlunto, di mana kepala sekolah menerapkan program ROOTS yang berintegrasi dengan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) bertema SMILLING (Smandu Anti-Bullying). Kebijakan ini menunjukkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang menonjolkan perhatian terhadap kebutuhan individu (*individualized consideration*) untuk menciptakan budaya positif di sekolah.

Fasilitasi berupa pelatihan budaya positif melalui In-House Training (IHT) dan Komunitas Belajar (Kombel) sejalan dengan dimensi stimulasi intelektual dalam teori kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengembangkan strategi pengelolaan kelas yang efektif, termasuk pembuatan kesepakatan kelas bersama siswa. Praktik ini juga mendukung penelitian oleh Katman & Tora (2023) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kolaborasi dan peningkatan profesional.

Selain itu, observasi kelas dan pemberian umpan balik menjadi elemen penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah membantu guru merefleksikan praktik mereka untuk menciptakan suasana belajar yang lebih aman dan nyaman.

b. Pembelajaran Efektif yang Berpusat pada Peserta Didik

Prinsip pembelajaran yang berpusat pada peserta didik merupakan salah satu indikator kompetensi pedagogik dalam Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023, yang menekankan pada kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa. Temuan di SMAN 2 Sawahlunto menunjukkan bahwa kepala sekolah memotivasi guru untuk menerapkan pendekatan ini melalui pelatihan IHT tentang model pembelajaran variatif. Langkah ini mencerminkan dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan

transformasional, di mana kepala sekolah mendorong eksplorasi metode baru oleh guru.

Kegiatan refleksi hasil observasi kelas memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih relevan. Hal ini menunjukkan dimensi inspirasi motivasi (*inspirational motivation*) dalam kepemimpinan transformasional, di mana kepala sekolah memberikan arahan yang jelas untuk mendukung pengembangan profesional guru.

Forum diskusi antar-guru dan Kombel mencerminkan dimensi *idealized influence*, di mana kepala sekolah memberikan contoh praktik kolaborasi yang efektif. Penelitian oleh Katman & Tora (2023) menegaskan bahwa kolaborasi antarguru meningkatkan kualitas pembelajaran dan keterlibatan siswa. Dengan demikian, kepala sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan.

c. Asesmen, Umpan Balik, dan Pelaporan yang Berpusat pada Peserta Didik

Indikator kompetensi pedagogik dalam Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 juga mencakup kemampuan guru dalam melakukan asesmen, memberikan umpan balik, dan melaporkan hasil belajar secara konstruktif. Kepala sekolah di SMAN 2 Sawahlunto mendukung pengembangan kompetensi ini dengan mengadakan pelatihan asesmen melalui IHT yang melibatkan narasumber dari Program Sekolah Penggerak. Langkah ini menunjukkan dimensi stimulasi intelektual, di mana kepala sekolah mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik.

Arahan tentang pemberian umpan balik kepada siswa mencerminkan dimensi *individualized consideration*, di mana kepala sekolah memperhatikan kebutuhan spesifik guru dalam menyampaikan umpan balik yang membangun. Pendekatan ini mendukung pandangan Wahyudi (2012) yang menyatakan bahwa umpan balik efektif dapat meningkatkan pemahaman siswa terhadap proses belajar mereka.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala SMAN 2 Sawahlunto telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, yang mencakup empat karakteristik utama, yaitu:

1. **Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*):**

   Kepala SMAN 2 Sawahlunto menunjukkan komitmen tinggi terhadap visi sekolah, perencanaan yang matang, serta keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Integritas dan konsistensinya menjadi teladan bagi guru, menciptakan kekaguman, kepercayaan, dan penghargaan dari para guru. Apresiasi yang diberikan kepala sekolah memperkuat motivasi guru untuk mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru.

2. **Motivasi Insprasional (*Inspirational Motivation*)**

   Melalui penyampaian visi yang jelas dan harapan yang terstruktur, kepala SMAN 2 Sawahlunto menginspirasi guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka. Refleksi rutin, observasi kinerja, apresiasi, dan pendekatan personal menjadi sarana utama untuk memotivasi guru agar terus berkembang dan memberikan kontribusi terbaik.

3. **Stimulasi Intelaktual (*Intellectual Stimulation*)**

   Kepala SMAN 2 Sawahlunto mendorong inovasi dan kreativitas melalui berbagai pelatihan, refleksi, dan forum berbagi praktik terbaik. Lingkungan yang mendukung pengembangan ide baru memungkinkan guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka dan menciptakan pembelajaran yang inovatif dan relevan.

4. **Konsiderasi Individu (*Individual Consideration*)**

   Kepala sekolah memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu guru melalui komunikasi yang menyeluruh, umpan balik yang membangun, dan dukungan untuk pengembangan karir. Hal ini menciptakan rasa dihargai di

kalangan guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap peningkatan kompetensi pedagogik mereka.

Kepemimpinan transformasional ini secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru yang mencakup:

1. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman melalui program kebijakan strategis dan pengelolaan kelas yang inklusif.
2. Mengembangkan pembelajaran yang efektif dan berpusat pada peserta didik melalui pelatihan model pembelajaran variatif dan refleksi.
3. Memperkuat asesmen, pemberian umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada kebutuhan peserta didik.

Secara keseluruhan, kepala SMAN 2 Sawahlunto telah membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan inklusif, yang mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

B. Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting dalam aspek praktis, teoretis, dan kebijakan pendidikan. Dari sisi praktis, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, sehingga pendekatan ini dapat diadopsi di sekolah lain. Kepala sekolah disarankan untuk memprioritaskan pelatihan berbasis refleksi, asesmen, dan inovasi pembelajaran guna meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Secara teoretis, penelitian ini mendukung teori Bass & Riggio (2005) tentang kepemimpinan transformasional yang mampu membangun kepercayaan, mendorong inovasi, dan memperkuat kolaborasi.

Dalam hal kebijakan, temuan ini dapat menjadi dasar bagi dinas pendidikan untuk mempromosikan pendekatan transformasional melalui pelatihan kepala sekolah, seperti yang dilakukan dalam Program Sekolah Penggerak. Kebijakan pengembangan kompetensi guru juga perlu dilengkapi

dengan panduan yang mendorong kolaborasi dan refleksi kolektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Penelitian ini juga bisa membuka peluang untuk studi lanjutan, seperti mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan transformasional di berbagai jenis sekolah, kaitannya dengan hasil belajar siswa, serta dampak program berbasis inovasi terhadap budaya sekolah. Temuan ini relevan untuk mendukung pengembangan kepemimpinan pendidikan, meningkatkan profesionalisme guru, dan memperkuat kebijakan berbasis peningkatan mutu pendidikan.

C. Saran

Setelah diketahui hasil akhir penelitian yang penulis lakukan mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN 2 Sawahlunto, maka peneliti mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. **Penguatan Kepemimpinan Transformasional**

   Melalui penelitian ini peneliti berharap kepala SMAN 2 Sawahlunto perlu terus mempertahankan dan mengembangkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, khususnya dalam memperluas ruang partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan mendorong lebih banyak inovasi pembelajaran.

2. **Peningkatan Kompetensi Guru**

   Peneliti menyarankan agar kepala SMAN 2 Sawahlunto melibatkan guru secara lebih intensif dalam pelatihan lanjutan yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21, seperti penggunaan teknologi dalam pendidikan dan pengembangan pembelajaran diferensiasi.

3. **Optimalisasi Kolaborasi**

   Mempertahan kegiatan kolaboratif seperti forum diskusi antar guru dan komunitas belajar untuk memperkuat sinergi, berbagi pengalaman, dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan dalam pembelajaran.

4. **Evaluasi Berkelanjutan**

   Kepala sekolah bersama tim kurikulum dapat mengembangkan sistem evaluasi yang lebih terstruktur untuk menilai efektivitas program pengembangan guru dan dampaknya terhadap peningkatan hasil belajar siswa.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Adawiyah, F. (2021). Variasi Metode Mengajar Guru dalam Mengatasi Kejenuhan Siswa di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Paris Langkis*, *2*(1), 68–82.

Afifah, S. N., Qomariyah, S., Neneng, N., & Erviana, R. (2024). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi*. *2*(4).

Ajepri, F., Vienti, O., & Rusmiyati, R. (2022). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 130–149.

Akbar, J. S., Dharmayanti, P. A., Nurhidayah, V. A., Lubis, S. I. S., Saputra, R., Sandy, W., Maulidiana, S., Setyaningrum, V., Lestari, L. P. S., & Ningrum, W. W. (2023). *Model & Metode Pembelajaran Inovatif: Teori dan Panduan Praktis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Amik, F., & Saefurohman, U. (2016). *Menuju Guru dan Siswa Cerdas*. Penerbit LeutikaPrio.

Anggal, N., Yuda, Y., & Amon, L. (2020). *Manajemen Pendidikan: Penggunaan Sumber Daya Secara Efektif Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. CV. Gunawana Lestari.

Anwar, B. (2019). Kompetensi Pedagogik Sebagai Agen Pembelajaran. *Shaut Al Arabiyyah*, *6*(2), 114.

Anwar, M. (2018). *Menjadi Guru Profesional*. Prenada Media.

Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, *9*(2), 1061–1070.

Arrohman, D. A., & Lestari, T. (2023). Analisis Keragaman Peserta Didik dan Implementasi Kurikulum Merdeka pada Mata Pelajaran Fisika. *Journal of Science and Education Research*, *2*(2), 1–11.

Asiah, S. (2017). Kepemimpinan Manajerial Pimpinan Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah) dalam Pengembangan Kualitas Produktivitas Kinerja Guru. *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(1), 1–14.

Bashori, B. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(2).

Bashori, K. (2015). *Pengembangan Kapasitas Guru*. Pustaka Alvabet.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational Leadership: Second Edition. *Transformational Leadership: Second Edition*, 1–282. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Budiman, S., & Suparjo, S. (2021). Manajemen Strategik Pendidikan Islam. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, *5*(3).

Cikka, H. (2020). Peranan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam Meningkatkan Interaksi Pembelajaran di Sekolah. *Guru Tua: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *3*(1), 43–52.

Devinta, S., & Santosa, A. B. (2022). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Moderasi (Studi pada Guru PNS SMP Negeri Se - Kota Pekalongan). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *15*(2), 294–303.

Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment And Charisma in The Revolutionary Process*. Free Press.

Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/60605

Efendi, N., & Sholeh, M. I. (2023). Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, *2*(2), 68–85.

Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, *14*(2), 113918.

Ekosiswoyo, R., & Sutarto, J. (2015). Model Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan Berbasis Keterampilan Vokasional. *Journal of Nonformal Education*, *1*(1).

El Widdah, M., Suryana, A., & Musyaddad, K. (2012). Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah. *Bandung: Alfabeta*.

Fitrawati, F., Insan, N., & Djalil, N. A. (2024). Peran Komunikasi Interpersonal

dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pengawas dan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Penajam Paser …. *Indonesian Journal of Research and …*, 120–139. https://jujurnal.com/index.php/ijrss/article/view/23%0Ahttps://jujurnal.com/index.php/ijrss/article/download/23/17

Ginanjar, M. H. (2016). Tantangan dan Peluang Lembaga Pendidikan Islam di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam*, *3*(2), 107–124.

Gunawan, A. (2024). *Kepemimpinan Melayani di Era Digital: Mendorong Komitmen dan Perilaku Positif Pendidik dalam Perguruan Tinggi*. Selat Media.

Hafitriani, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Indonesian Journal of Digital Business*.

Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *3*(2), 247–262. https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112

Hidayatuloh, M. (2023). *Kepemimpinan Transformasional untuk Kepala Sekolah*.

Husein, W. M. (2022). Upaya Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Penerapan Teknologi Informasi di MI Miftahul Ulum Bago Pasirian. *Jurnal Petisi*, *3*(1), 20–28.

Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.

Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., & Munawar, A. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.

Jamin, H. (2018). Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 19–36.

Katman, & Tora, A. (2023). Implementation Of Transformative Leadership And Improving The Quality Of Education In The Mobile School Program In Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *4*(1), 378–387. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Khasanah, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Jakad Media Publishing.

Kusuma, A., Oktavirani, N. F., & Ashidiqie, M. H. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Keefektifan Komunikasi Organisasi*. *8*, 27736–27746.

Lestari, E. R. (2019). *Manajemen inovasi: Upaya meraih keunggulan kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.

Lisnawati, C., & Salfiyadi, T. (2023). *Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kreativitas Guru*. Penerbit NEM.

Madjid, A. (2016). *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Biru.

Mahanis, J., & Hasan, N. (2022). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. *TA'DIBAN: Journal of Islamic Education*, *3*(1), 41–54. https://doi.org/10.61456/tjie.v3i1.54

Maisaroh, A. A., & Untari, S. (2024). Transformasi Pendidikan Karakter Melalui Kebijakan Pemerintah di Indonesia Menuju Generasi Emas 2045. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 18–30.

Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya Keterampilan Belajar di Abad 21 Sebagai Tuntutan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, *12*(1), 29–40.

Marsela Yulianti, Divana Leli Anggraini, Siti Nurfaizah, & Anjani Putri Belawati Pandiangan. (2022). Peran Guru dalam Mengembangan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, *1*(3), 290–298. https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i3.53

Mataputun, Y. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Meutia, H. (2012). Kemampuan Mahasiswa Calon Guru Menerapkan Penilaian Kinerja Untuk Menilai Hasil Belajar Siswa dalam Pembelajaran Matematika. *Jurnal Peluang*, *1*(2).

Mitra, S. N., & Nurachadijat, K. (2023). Kontribusi Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *SOKO GURU: Jurnal Ilmu Pendidikan*, *3*(1), 31–42.

Mudatsir, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *Educational Journal of Islamic Management*.

Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, *2*(1), 70–78.

Mujahid, M. S., & Abidin, M. Z. (2024). *Komparasi Kepemimpinan Umar Bin Abdul Aziz dengan Kepala Sekolah*. *14*(1), 27–47.

Muktamar, A., & Pinto, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, *1*(2).

Muktamar, A., & Ramadani, T. F. (2023). Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, *1*(2), 1141–1158.

Mulyasa. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.

Mulyasa, E. (2007). Menjadi kepala sekolah profesional. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.

Murni, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di SMP Negeri 2 Seberang Musi Kepahiang*.

Nadur, E. S. (2017). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah pada Konteks Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Penelitian*, *21*(1).

Normianti, H., Aslamiah, & Suhaimi. (2019). Relationship of Transformational Leaders of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments with Performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, *5*(11), 123–141. https://doi.org/10.5281/zenodo.2583734

Noviarista, H. (2014). Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap kompetensi Profesional dan Kinerja Guru. *Procedia Manufacturing*, *1*(22 Jan), 1–17.

Nurananda. (2023). Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Digitalisasi Pendidikan (Studi Kasus Di Smp Al-Hasra Dan Smp Islam Parung). *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, *21210181000011*. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/73987%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/73987/1/NUR ANANDA

21210181000011.pdf

Nurphi, M., Asy'arie, B. F., Ma'ruf, R. A., & Mariyana, W. (2024). Menggali Dampak Penerapan Kurikulum Merdeka: Tinjauan antara Keunggulan, Manfaat dan Persepsi Negatif. *Mauriduna: Journal of Islamic Studies*, *5*(2), 380–397.

Permatasari, F., & Lestari, N. A. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru: Studi Meta Analisis. *IIndonesian Journal of Humanities and Social Sceience*.

Primadoniati, A. (2020). Pengaruh Metode Pembelajaran Problem Based Learning Terhadap Peningkatan Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, *9*(1), 77–97.

Purwanto, A., Tukiran, M., Asbari, M., Hyun, C. C., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Model Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan: A Schematic Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *1*(3), 255–266.

Puspaningtyas, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Pt Jawa Mediasindo Lestari.

Putra, A. B., Nasution, I., & Yahfizham, Y. (2024). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Madani. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, *10*(1), 435–448.

Rahma, N. D., Jannah, S. R., & Zukhairina, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru. *Jurnal Smart Paud*, *5*(2), 156–169. https://smartpaud.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/24

Rohaeni, N. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional Cisma Bagi Kepala Sekolah*. books.google.com.

Rohman, H. (2020). Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal MADINASIKA Manajemen Dan Kelas*, *1*(2), 92–102. https://ejurnalunma.ac.id/index.php/madinasika

Rosdianah, R., & Wahyudiati, D. (2022). Analisis Implementasi Transformational Leadership terhadap Motivasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 1 Mataram. *Palapa*, *10*(2), 473–485. https://doi.org/10.36088/palapa.v10i2.2277

Rukiyat, S., & Sutomo, Y. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Smp Negeri di Kecamatan Wedarijaksa Kabupaten Pati). *Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE)*, *2*, 84–97.

Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Unsrat Press.

Sa'adah, K., Ainol, A., & Izzah, I. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka di Probolinggo. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(1), 120–135.

Saidah, F. N., & Muhid, A. (2021). Peran Pemberian Psychological Empowerment Terhadap Kepercayaan Atasan Pada Bawahan: Literature Review. *Competence: Journal of Management Studies*, *15*(2), 162–172.

Saifulloh, M., Muhibbin, Z., & Hermanto, H. (2012). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Sosial Humaniora (JSH)*, *5*(2), 206–218.

Saputra, A. M. A., Tawil, M. R., Hartutik, H., Nazmi, R., La Abute, E., Husnita, L., Nurbayani, N., Sarbaitinil, S., & Haluti, F. (2023). *Pendidikan Karakter Di Era Milenial: Membangun Generasai Unggul Dengan Nilai-Nilai Positif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sardiman, A. M. (2020). *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*.

Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership: Ilustration in the Education Organization*. Raja Grafindo Persada.

Sholeh, M. I. (2023). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas. *Tadbiruna*, *3*(1), 43–55. https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v3i1.622

Siahaan, A. (2018). Kepemimpinan Pendidikan (Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, dan Berkelanjutan). In *CV. Widya Puspita*. CV Widya Puspita.

Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka.

Sodikin, H., Sukandar, A., & Setiawan, M. (2022). Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Proses Pembelajaran PAI. *Edukasi: Journal of Educational Research*, *2*(1), 68–87.

Sofi'i, I. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja*

Guru. Penerbit Adab.

Solechan, S., Afif, Z. N., Sunardi, S., Masrufa, B., & Rofiq, A. (2023). Pelatihan dan Pendampingan Tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru bidang profesional di SMA Primaganda Jombang. *An Naf'ah: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *1*(2), 135–146.

Somad, R., & Priansa, D. J. (2014). Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Bandung: Alfabeta*.

Sugiyono. (2013a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D* (19th ed.). Alfabet Bandung.

Sugiyono, P. D. (2013b). Metode Penelitian Manajemen. In *Bandung: Alfabeta, CV*.

Sukmawati, C., & Herawan, E. (2016). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Komitmen Guru dan Mutu Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *13*(2).

Suriagiri. (2020). Kepemimpinan Transformatif. In *Kompasiana*. Radja Republika.

Suryadi, I., Pamungkas, R. W. P., & Wahyudi, F. S. (2023). Peran Kepemimpinan Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, *1*(2), 129–145.

Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Prenada Media.

Sutardi, S., & Sugiharsono, S. (2016). Pengaruh kompetensi Guru, Motivasi Belajar, dan Lingkungan Keluarga Terhadap Hasil Belajar Mata Pelajaran Ekonomi. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, *3*(2), 188–198.

Suyanto, & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Penerbit Erlangga.

Suyono, S. (2014). *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Kabupaten Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Syah, M. (2001). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosdakarya.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.

Wahyudi, I. (2012). Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru. *Jakarta: Prestasi Pustaka*.

Wibawa, D. ari. (2012). Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional. *Academia*, *5*(2), 40–51.

Yang, Y. (2013). Principals' Transformational Leadership in School Improvement Yingxiu. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, *9*(2), 77–83.

Ysh, A. Y. S., & Abdullah, G. (2018). *Kepala Sekolah: Teacher, Leader, dan Manager*. Magnum Pustaka.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 285–305.

Yulianto, T., Siswanto, N. D., Indra, H., & Al-Kattani, A. H. (2024). Analisis Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Lembaga Pendidikan. *RESLAJ: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *6*(3), 1349–1358.

Zahriani, N., Mukhrimah, N. A., & Lestari, P. A. (2022). Supervisi dalam Pendidikan: Kajian Kinerja Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. *Abdi Cendekia : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *1*(1), 1–9. https://doi.org/10.61253/abdicendekia.v1i1.29