



**EDUTECH**

**Journal of Educational Technology**

Journal homepage <https://ejournal.upi.edu/index.php/edutech>

**EduTech**  
EduTech  
JURNAL TEKNOLOGI PENDIDIKAN

## Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Organisasi Dan Profesional Guru Di Sekolah XYZ Bandar Lampung

*Jaya Wibowo Pranata Silalahi & Budi Wibawanta*

Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

Email: [jayasilalahi97@gmail.com](mailto:jayasilalahi97@gmail.com)

### ABSTRACT

This research addresses challenges at Sekolah XYZ, specifically identifying indications of ineffective organizational culture development and low teacher professionalism. Employing a qualitative case study approach, the study aimed to describe the principal's role in transformational leadership and how these challenges are addressed. Data were procured through observation and interviews with the principal and selected teachers. Research instrument validity was ascertained by seeking validation from experts in leadership, organizational culture, and professional development. The collected data underwent descriptive analysis. Findings reveal that the principal emphasizes core values such as discipline, honesty, and integrity, endeavors to serve as a role model, and communicates the school's vision; however, consistency and teacher perception display variability. Significant impediments include teacher resistance, maintaining consistency, building trust, ensuring equitable treatment, aligning individual and school visions, managing diverse teacher capabilities, and addressing teacher reluctance to seek clarification. Support for professional development, particularly structured training, and routine evaluation, is limited and perceived as inconsistent by educators. While the principal employs a personal approach and promotes peer support, the overall effectiveness of implementation requires enhancement to foster superior professional growth. This research has implications for strengthening the role of school principals as transformational leaders to improve teacher professionalism and foster an adaptive school culture.

### ARTICLE INFO

#### **Article History:**

*Submitted/Received 4 Sept 2025*

*First Revised 15 Okt 2025*

*Accepted 25 Okt 2025*

*First Available online 27 Okt 2025*

*Publication Date 29 Okt 2025*

#### **Keyword:**

*Principal's Transformational Leadership, Organizational Culture Development, Teachers' Professional Development*

## ABSTRAK

---

Penelitian ini mengkaji tantangan di Sekolah XYZ, yaitu indikasi pengembangan budaya organisasi yang masih belum efektif dan pengembangan profesional guru yang rendah. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan cara tantangan dihadapi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan beberapa guru yang dipilih dengan pertimbangan tertentu. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara. Pengujian keabsahan instrumen penelitian dilakukan dengan meminta validasi dari ahli dalam bidang kepemimpinan dan budaya organisasi dan pengembangan profesional. Data dianalisis dengan metode deskriptif. Temuan menunjukkan kepala sekolah menekankan nilai-nilai inti seperti disiplin, kejujuran, dan integritas, berupaya menjadi teladan dan mengomunikasikan visi, meskipun konsistensi dan persepsi guru bervariasi. Tantangan signifikan meliputi resistensi guru, menjaga konsistensi, membangun kepercayaan, memastikan perlakuan adil, menyelaraskan visi, mengelola kemampuan guru yang beragam, dan mengatasi keengganan bertanya. Dukungan untuk pengembangan profesional, khususnya pelatihan terstruktur dan evaluasi rutin, terbatas, dan dirasakan tidak konsisten oleh guru. Kepala sekolah menggunakan pendekatan personal dan mendorong dukungan rekan kerja, namun efektivitas implementasi keseluruhan perlu diperkuat untuk pengembangan profesional yang lebih baik. Penelitian ini berimplikasi pada penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional untuk meningkatkan profesionalisme guru dan budaya sekolah yang adaptif.

© 2025 Teknologi Pendidikan UPI

## **1. PENDAHULUAN**

Pendidikan yang berkualitas sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan efektif. Kepala sekolah memiliki peran krusial dalam membentuk budaya organisasi sekolah, yang memengaruhi norma, nilai, dan perilaku seluruh anggotanya demi mencapai tujuan pendidikan bersama (Cahyati dan Adelia, 2024). Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah dan performa guru adalah dua faktor penting yang secara langsung memengaruhi kualitas pendidikan (Li et al., 2023 dalam Mukaromah et al., 2024). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong pertumbuhan profesional guru. Salah satu tipe kepemimpinan yang relevan adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada interaksi yang meningkatkan motivasi dan moralitas baik pemimpin maupun pengikut, serta membantu mereka mencapai potensi terbaiknya (Burns, 1978 dalam Eaton et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat mendorong implementasi pengembangan profesional oleh guru.

Profesionalisme guru juga memegang peran sentral dalam proses pendidikan. Guru berperan sebagai teladan bagi murid, yang pada saat bersamaan menerima dan memberikan pengetahuan. Guru perlu terus mendorong adanya profesionalisme dalam menjalankan tugasnya, di mana mereka memiliki kemampuan untuk melakukan tugas utama, mengembangkan kompetensi, dan memiliki kepribadian yang baik (Djafri et al., 2024). Indikator guru profesional meliputi penguasaan materi, keterlibatan dalam pengembangan kurikulum, kreativitas pembelajaran, pelaksanaan pengembangan profesional yang reflektif, dan internalisasi teknologi dalam pembelajaran (Susanti, et al., 2023). Berdasarkan hal ini, pengembangan profesional merupakan bentuk tanggung jawab penting yang harus terus diupayakan oleh guru demi mendorong pendidikan yang lebih baik.

Mengingat pentingnya peran kepala sekolah dan guru dalam mendorong kualitas pendidikan, menjalin relasi dan kerja sama yang solid di antara keduanya menjadi krusial. Kolaborasi yang kuat ini akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam mendorong budaya organisasi yang baik untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Budaya organisasi disepakati untuk memenuhi tujuan organisasi, yaitu menciptakan tatanan pendidikan yang mendorong kualitas hidup siswa yang lebih baik di masa depan (Pratama et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor pendukung adanya budaya organisasi yang baik melalui pelaksanaan program yang sesuai dan pembinaan hubungan kerja sama dengan guru (Arifin et al., 2022). Senada dengan itu, Lee & Li (2015) menyatakan bahwa baik kepala sekolah maupun guru senior berperan sebagai teladan utama dalam membentuk budaya organisasi bermutu tinggi untuk pengembangan profesional. Pada akhirnya, sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru akan berdampak signifikan pada peningkatan kualitas pendidikan dan pertumbuhan yang baik bagi seluruh pihak dalam organisasi.

Permasalahan dalam penelitian ini mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan profesionalisme guru dan pengembangan organisasi di Sekolah XYZ Bandar Lampung. Sekolah ini masih terhitung baru, dengan mayoritas guru memiliki pengalaman mengajar kurang dari enam tahun, serta beberapa di antaranya tidak memiliki latar belakang pendidikan keguruan, khususnya Pendidikan Guru Sekolah Dasar. Hal ini berdampak pada rendahnya profesionalisme guru yang tercermin dari minimnya persiapan mengajar, ketidaktepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pembelajaran, kurangnya integrasi teknologi dalam proses belajar mengajar, ketidakmampuan dalam beradaptasi terhadap perkembangan pendidikan, serta

ketidakmampuan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa. Selain itu, guru juga menunjukkan kurangnya profesionalisme dalam menangani konflik serta kurang menaruh perhatian pada pengembangan profesional secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan diri mengakibatkan mereka kesulitan beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam dunia pendidikan. Situasi ini diperparah dengan tidak adanya wakil kepala sekolah bidang akademik yang dapat menjembatani kebutuhan pengembangan profesional guru, serta ketiadaan program pengembangan profesional yang terjadwal dan sistematis. Tantangan lain yang dihadapi adalah tingginya tingkat resistensi dari guru, siswa, dan orang tua terhadap perubahan yang terjadi di sekolah, yang sebagian besar disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif. Hal ini menghambat terbentuknya budaya organisasi yang inklusif dan adaptif. Bahkan, beberapa guru tidak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja, dan ada yang diberhentikan akibat banyaknya keluhan dari orang tua terkait rendahnya profesionalisme guru dalam proses pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional yang sangat menekankan pentingnya relasi antara pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, dan anggota, dalam hal ini guru, tentunya memungkinkan akan mendorong pengembangan profesional yang signifikan dalam pelaksanaan tugas guru. Putro et al. (2024) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kompetensi guru, yang adalah bagian dari pengembangan profesional guru. Kesimpulan dari penelitian Hainun et al. (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme, khususnya dalam peningkatan performa guru. Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah tentunya perlu untuk terus didalami untuk melihat perannya dalam peningkatan pengembangan profesional guru.

Kepemimpinan transformasional yang menekankan hubungan antara kepala sekolah dan guru diyakini mampu mendorong pengembangan profesional guru secara signifikan. Putro et al. (2024) dan Hainun et al. (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Sekolah XYZ Bandar Lampung, serta hubungannya dengan budaya organisasi dan pengembangan profesional guru. Mengingat belum adanya penelitian serupa di sekolah ini, maka judul yang diangkat adalah "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi dan Profesional Guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung."

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan proses yang dinamis dan krusial dalam sebuah organisasi. Ia bukan sekadar posisi atau jabatan, melainkan proses memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif harus memiliki visi yang jelas, mampu membangun hubungan yang kuat, menginspirasi kepercayaan, dan mengelola tim dengan baik. Syahrani et al. (2022) dalam Gaspersz (2024) menekankan bahwa kepemimpinan membutuhkan keterampilan pribadi yang dapat membimbing kelompok dalam mencapai tujuan spesifik. Keterampilan ini terlihat dari tipe kepemimpinan yang dipilih dan dijalankan oleh pemimpin.

Salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap efektif adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, menurut Northouse (2019), berfokus pada emosi, nilai, etika, dan tujuan jangka panjang individu, serta memotivasi pengikut melalui pengaruh karismatik dan visioner. Bass dan Riggio (2006) menekankan bahwa pemimpin transformasional mendorong komitmen terhadap visi bersama dan

inovasi dalam menghadapi perubahan. Burns (1978) membedakan kepemimpinan ini dari transaksional dengan menekankan nilai moral dan reformasi institusi, sementara Yukl (2013) menyoroti pentingnya hubungan yang saling mendukung dan pengembangan potensi individu. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan holistik yang berlandaskan nilai moral dan visi bersama untuk mendorong pertumbuhan individu dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama menurut Bass & Riggio (2006) dan Northouse (2019), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin menjadi teladan yang dihormati, mampu menginspirasi dengan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan memberi perhatian pada kebutuhan individu. McShane & Von Glinow (2010) menambahkan dimensi serupa: menciptakan dan mengomunikasikan visi strategis, menjadi model nyata dari visi tersebut, serta membangun komitmen pengikut melalui keterlibatan aktif. Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang efektif karena menekankan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut. Dalam konteks Sekolah XYZ Bandar Lampung, penting untuk mengeksplorasi sejauh mana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional, terutama pada dimensi *idealized influence* dan *individualized consideration* yang terindikasi masih belum optimal.

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai agen perubahan yang membangun budaya partisipatif, progresif, dan inklusif di sekolah melalui penerapan prinsip demokratis dan etis (Permatasari et al., 2023). Kepemimpinan ini mendorong kolaborasi, keterbukaan, transparansi, serta pemberdayaan seluruh warga sekolah, termasuk dalam meningkatkan profesionalisme guru (Afni & Wahid, 2023). Dengan visi yang jelas dan dukungan terhadap inovasi, kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi guru untuk mencapai potensi terbaiknya, yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

### **Pengembangan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan tercermin dalam simbol, artefak, serta perilaku sehari-hari (Cahyati & Adelia, 2024; Giberson et al., 2009; Schein dalam Nguyen et al., 2023). Budaya ini mencerminkan pandangan hidup dan harapan anggota, serta menjadi dasar dalam menjalankan prosedur dan aktivitas organisasi secara konsisten.

Pratama et al. (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pegangan yang membentuk visi dan misi, serta memandu tindakan anggota dalam mencapai tujuan bersama. Dengan budaya yang kuat, organisasi memiliki arah yang jelas dan mampu menjaga komitmen anggotanya terhadap nilai dan norma yang dijunjung, sehingga mendukung tercapainya tujuan strategis secara berkelanjutan.

Budaya organisasi terdiri dari berbagai dimensi yang mencerminkan karakteristik dan dinamika dalam sebuah organisasi. Hantono & Lubis (2024) mengidentifikasi dimensi seperti perhatian terhadap detail (*artifacts*), inisiatif individu, orientasi hasil, dan fokus pada sistem terbuka (*integration*). Sementara itu, Marnisah et al. (2022) menambahkan dimensi seperti orientasi hasil, kerja tim, agresivitas, dan stabilitas yang menunjukkan pentingnya perencanaan dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan pandangan tersebut, dimensi-dimensi budaya organisasi saling memengaruhi dalam membentuk interaksi, nilai, dan perilaku anggota. Perhatian pada detail dan orientasi hasil menekankan ketelitian dan pencapaian tujuan, sementara inisiatif individu dan kerja tim mendorong kolaborasi dan kontribusi aktif. Integrasi dan

stabilitas membantu organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan, menciptakan budaya yang sehat, produktif, dan adaptif.

### **Pengembangan Profesional Guru**

Pengembangan profesional guru merupakan proses penting untuk meningkatkan keterampilan mengajar dan keahlian guru agar dapat mentransfer pengetahuan dan kompetensi kepada siswa secara efektif (Alghamdi, 2020; Novozhenina & Pinzón, 2018). Proses ini bersifat berkelanjutan dan menjadi kunci dalam mencapai pengajaran yang efektif serta kemajuan dalam proses belajar-mengajar.

Menurut Guskey dalam Freeman (2024), pengembangan profesional adalah upaya sistematis untuk mengubah praktik mengajar, sikap, dan keyakinan guru demi meningkatkan hasil belajar siswa. Dengan demikian, pengembangan profesional guru tidak hanya meningkatkan kualitas individu guru, tetapi juga berdampak pada pertumbuhan dan peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan.

Pengembangan profesional guru perlu dievaluasi dengan indikator yang jelas agar dapat memastikan profesionalisme guru. Menurut AbdulRab (2023), enam indikator utama meliputi keterampilan bertahan hidup, kompetensi dalam keterampilan dasar mengajar, fleksibilitas dan keahlian instruksional, kontribusi pada pertumbuhan kolega, serta pelatihan kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Makovec (2018) menambahkan tiga indikator penting yaitu keunggulan pedagogis, didaktis, dan penguasaan materi pelajaran melalui pendidikan berkelanjutan.

Selain itu, Arifin (2022) menekankan pentingnya landasan keilmuan yang kuat, penguasaan keterampilan profesional berdasarkan kajian dan praktik, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, guru profesional adalah yang mampu mengembangkan keterampilan dasar, melakukan perencanaan pembelajaran yang matang, serta aktif berperan dalam komunitas profesional. Dengan memenuhi indikator-indikator ini, guru dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan berkontribusi signifikan pada keberhasilan proses belajar-mengajar.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi dan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung?
2. Bagaimana kepala sekolah menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan budaya organisasi dan pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung?

## **2. METODE**

Menurut Creswell (2014) dalam Sugiyono (2023), metode penelitian mencakup pengumpulan data, analisis, dan interpretasi sesuai tujuan penelitian, dengan metode kuantitatif, kualitatif, dan campuran sebagai jenis umum. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang efektif untuk memperoleh informasi mendalam tentang perilaku, nilai, dan konteks sosial (Tscholl et al., 2019 dalam Oranga dan Matere, 2023). Metode ini dipilih karena fokus pada proses, keberagaman, dan pemahaman mendalam terhadap fenomena (Patton, 2002 dalam Mertens, 2010; Ospina, 2004 dalam Panggabean, 2023). Pendekatan studi kasus dipilih untuk menggali peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta pengembangan budaya organisasi dan profesional guru secara lebih mendalam (Creswell & Creswell, 2018). Tipe *exploratory case study* digunakan untuk mengeksplorasi fenomena secara luas dan mendalam, guna mendapatkan informasi yang

komprehensif sebagai dasar analisis dalam penelitian ini (Yin, 1989 dalam Ebneyamini & Moghadam, 2018; Yin, 2014 dalam Panggabean, 2023).

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah XYZ Bandar Lampung pada periode 1 November 2024 hingga 30 April 2025, dengan subjek penelitian berupa kepala sekolah dan enam guru yang dipilih berdasarkan jenjang kelas, jenis kelamin, dan pengalaman mengajar. Siswa tidak dilibatkan dalam penelitian ini karena kebijakan sekolah yang membatasi pengambilan data dari mereka terkait fokus penelitian. Peneliti menggunakan teknik observasi dan wawancara untuk mengumpulkan data secara holistik dan mendalam, dengan validasi instrumen oleh ahli serta pelaksanaan wawancara tatap muka dan daring kepada kepala sekolah dan guru (Creswell & Creswell, 2018; Patton dalam Sugiyono, 2023). Langkah-langkah ini disesuaikan dengan indikator fokus penelitian dan rumusan masalah yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2023). Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis deskriptif. Semua data yang telah didapatkan akan disiapkan, dibaca, melalui pengkodean, dideskripsikan, dihubungkan, dan kemudian diinterpretasi untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Penelitian yang valid harus mampu menginterpretasikan data secara akurat sehingga kesimpulan yang diperoleh benar-benar mencerminkan objek yang diteliti (Yin, 2016). Oleh karena itu, validasi instrumen menjadi langkah penting yang dilakukan dengan melibatkan ahli dari bidang pengembangan sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi untuk memastikan kualitas data yang diperoleh. Selanjutnya, analisis data kualitatif dilakukan secara sistematis melalui tahap pengaturan data, pembacaan, pengkodean, deskripsi, penghubungan tema, hingga interpretasi makna sesuai prosedur Creswell & Creswell (2018). Untuk meningkatkan keandalan hasil, penelitian ini juga menerapkan triangulasi sumber data dan teori dengan memadukan informasi dari kepala sekolah dan guru serta berbagai teori relevan guna memperoleh pemahaman yang komprehensif (Mertens, 2010; Patton dalam Yin, 2016).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, berikut temuan yang dihasilkan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi:

**Tabel 1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Dimensi	Temuan
<b>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi</b>	
<i>Idealized Influence</i>	Integritas kepala sekolah dari tindakan sesuai dengan ucapan, kedisiplinan, ketepatan waktu, dan pengambilan keputusan yang matang.
<i>Inspirational Motivation</i>	Penyampaian visi kurang mulus, pemberitahuan mendadak, dan implementasi standar tinggi belum maksimal. Motivasi terasa saat mereka proaktif mendekat atau saat evaluasi, namun ada yang merasa kurang ada <i>cross check</i> proaktif atau pelatihan spesifik.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Beberapa merasa kurang mendapat observasi rutin dan <i>feedback</i> untuk pengembangan. Guru baru atau non-

	pendidikan merasa kurang dukungan dan fasilitas, sehingga lebih banyak belajar mandiri.
<i>Individualized Consideration</i>	Hampir semua guru merasa kurang mendapat perhatian khusus atau program individual untuk pengembangan profesional, terutama guru non-pendidikan. Mereka merasa kurang bimbingan spesifik dan minimnya pelatihan terkhusus.

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, berikut temuan yang dihasilkan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan profesional guru:

**Tabel 2 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru**

<b>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru</b>	
<i>Idealized Influence</i>	Kepala sekolah berupaya menjadi teladan dengan ikut mengajar. Namun, sebagian guru tidak melihat langsung praktik mengajar kepala sekolah, sehingga sulit menjadikannya teladan dalam <i>Pedagogical Excellence</i> atau <i>Subject Excellence</i> .
<i>Inspirational Motivation</i>	Sebagian besar guru tidak merasakan inspirasi langsung dari kepala sekolah. Inspirasi lebih sering datang dari rekan kerja, pengalaman mengajar, atau respon siswa, menunjukkan komunikasi visi dan motivasi belum sepenuhnya efektif dirasakan secara personal.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Eksperimen pedagogi baru agak terbatas karena fokus pada satu metode. Guru lebih mengandalkan inisiatif pribadi atau diskusi dengan rekan/MGMP untuk memperdalam pengetahuan. Dorongan untuk inovasi dalam perencanaan pembelajaran ( <i>Didactic Excellence</i> ) dinilai minim.
<i>Individualized Consideration</i>	Dukungan personal, terutama terkait pengembangan kemampuan mengajar spesifik atau penguasaan subjek ( <i>Pedagogical, Didactic, Subject Excellence</i> ), dirasakan kurang proaktif atau terstruktur. Guru yang baru atau non-pendidikan merasa kurang bimbingan. Dukungan lebih terasa responsif ketika guru berinisiatif bertanya atau saat ada kasus spesifik.

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, berikut temuan yang dihasilkan berkaitan dengan tantangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi:

**Tabel 3 Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

<b>Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi</b>	
<i>Idealized Influence</i>	Adanya kesulitan dalam perlakuan yang sama bagi semua guru yang menghambat pengembangan <i>Teamwork Orientation</i> . Inkonsistensi perlakuan kepala sekolah dan tantangan dalam pengambilan keputusan.

<i>Inspirational Motivation</i>	Sikap kepala sekolah yang dinilai kurang responsif, adanya perbedaan perlakuan, dan pengaruh masalah pribadi pada komunikasi, memengaruhi kemampuan kepala sekolah untuk menginspirasi guru mencapai <i>Result Orientation</i> dan membangun <i>Teamwork Orientation</i> .
<i>Intellectual Stimulation</i>	Kurangnya pendekatan personal, dorongan eksperimen terbatas, dan kurangnya bimbingan dalam inovasi. Tantangan ini menghambat pengembangan dimensi <i>Aggressiveness</i> dan adaptabilitas ( <i>Stability</i> ) terhadap perubahan.
<i>Individualized Consideration</i>	Kurangnya perhatian proaktif terhadap masalah pribadi atau kesulitan kelas, serta mengharapkan pendekatan yang lebih personal. Ini menghambat dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru untuk meningkatkan kompetensi yang mendukung <i>Result Orientation</i> dan <i>Aggressiveness</i> .

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, berikut temuan yang dihasilkan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan profesional guru:

**Tabel 4 Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru**

<b>Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru</b>	
<i>Idealized Influence</i>	Kurangnya contoh langsung dan observasi rutin, sehingga pengembangan <i>Pedagogical Excellence</i> dan <i>Didactic Excellence</i> lebih bergantung pada inisiatif pribadi atau rekan.
<i>Inspirational Motivation</i>	Kurangnya pelatihan berkala dan penjelasan yang memadai mengenai metode baru, seperti penggunaan rekaman kelas. Hal ini menghambat kemampuan guru untuk mengadopsi perubahan dan meningkatkan <i>Didactic Excellence</i> mereka.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Guru, terutama yang non-pendidikan, merasa kurang mendapatkan bimbingan dan pelatihan spesifik yang berkelanjutan, meskipun ada <i>induction</i> atau <i>workshop</i> motivasi. Dukungan untuk <i>Subject Excellence</i> melalui pelatihan spesifik masih minim.
<i>Individualized Consideration</i>	Kepala sekolah terkadang lebih memberikan masukan daripada solusi mendasar untuk masalah pembelajaran di lapangan. Kurangnya evaluasi kelas rutin juga dinilai menghambat pemberian perhatian khusus sesuai kebutuhan pengembangan guru yang mendukung <i>Pedagogical Excellence</i> dan <i>Didactic Excellence</i> setiap guru.

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Kepala sekolah Sekolah XYZ telah menunjukkan aspek *Idealized Influence* melalui keteladanan dalam nilai Kristiani, kedisiplinan, dan integritas, yang diakui oleh guru sebagai dasar pembentukan budaya organisasi yang jujur dan disiplin (Bass, 1988 dalam Putro et al., 2024). Namun, guru berharap penerapan nilai ini lebih konsisten di semua lini.

Dalam dimensi *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation*, kepala sekolah menyampaikan visi dan mendorong inovasi lewat evaluasi pembelajaran dan lesson study. Meski demikian, beberapa guru merasa komunikasi visi kurang jelas dan pelatihan belum merata, khususnya bagi guru non-pendidikan. Padahal, budaya organisasi yang baik harus mendukung pertumbuhan dan pertukaran praktik terbaik (Pratama et al. 2023).

Pada *Individualized Consideration*, kepala sekolah menyediakan ruang curhat dan pelatihan, namun banyak guru merasa kurang mendapat perhatian personal, bimbingan khusus, dan empati. Padahal, pemimpin transformasional harus merespons kebutuhan individu (Bass dan Riggio, 2006). Dukungan nyata seperti penghargaan dan pelatihan sesuai kebutuhan akan memperkuat budaya organisasi dan profesionalisme guru (Hainun et al. 2022).

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru**

Dimensi *Idealized Influence* terlihat dari upaya kepala sekolah menjadi teladan, terutama dalam hal kedisiplinan, interaksi positif dengan siswa, dan keterlibatannya dalam mengajar. Hal ini sesuai dengan peran kepala sekolah sebagai *educator* yang mendorong peningkatan kompetensi guru (Abdul, 2011 dalam Safrizal et al., 2023). Namun, sebagian guru menyatakan tidak menyaksikan langsung praktik mengajar kepala sekolah, sehingga sulit menjadikannya contoh dalam *Pedagogical* maupun *Subject Excellence*. Keteladanan lebih dirasakan dalam aspek sikap dan nilai, bukan pada metodologi pengajaran.

Pada dimensi *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation*, kepala sekolah telah menyampaikan visi pembelajaran yang efektif dan mendorong guru untuk mendalami materi serta berefleksi terhadap praktik mengajar. Gaya kepemimpinan seperti ini seharusnya dapat memotivasi guru untuk mengembangkan diri secara maksimal (Cahyati dan Adelia, 2024; Sugiarto et al., 2020). Namun, beberapa guru merasa motivasi dan inspirasi lebih sering datang dari rekan sejawat atau pengalaman pribadi. Dorongan untuk inovasi juga dinilai masih terbatas pada satu pendekatan tertentu, sehingga belum banyak membuka ruang eksplorasi strategi baru.

*Individualized Consideration* terlihat dari dukungan kepala sekolah terhadap kebutuhan guru melalui diskusi personal, evaluasi pembelajaran, dan penyediaan sumber belajar. Dukungan ini penting dalam menunjang *Didactic* dan *Subject Excellence* (Hainun et al. 2022, 176). Meski demikian, guru menilai dukungan tersebut belum proaktif atau terstruktur, terutama bagi guru baru atau non-pendidikan. Secara umum, kepala sekolah telah menerapkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, namun belum sepenuhnya konsisten dan merata dalam mendorong profesionalisme guru pada ketiga indikator utama.

### **Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Dalam dimensi *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation*, tantangan utama kepala sekolah adalah menjadi panutan yang konsisten dan mampu menginspirasi guru secara personal. Guru menyoroti ketidakkonsistenan perlakuan dan kurangnya keteladanan dalam aspek pedagogik dan penguasaan materi. Ketidakseimbangan ini dapat menurunkan kepercayaan dan memengaruhi kerja sama tim, menghambat *Teamwork Orientation*. Kepala sekolah telah berupaya menjelaskan kebijakan secara personal dan menyampaikan visi secara berkala, namun persepsi guru menunjukkan komunikasi dan teladan yang diberikan belum sepenuhnya efektif dalam membangun rasa hormat dan semangat kolektif (Sugiarto et al., 2020; Cahyati dan Adelia, 2024).

Pada *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*, tantangan terbesar adalah mendorong inovasi guru dan memberi dukungan personal secara konsisten. Kepala sekolah mencoba memperkenalkan metode baru dan mendorong refleksi, namun banyak guru merasa bimbingan minim dan pendekatan masih bersifat responsif, bukan proaktif. Hambatan ini berdampak pada lambatnya pertumbuhan budaya *Aggressiveness* (inovasi) dan *Stability* (adaptasi). Seperti ditegaskan oleh Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional idealnya terlibat aktif dalam pembinaan dan pelatihan, namun dalam praktiknya, keterbatasan waktu dan sumber daya menjadi kendala utama yang dirasakan oleh guru.

Secara umum, berbagai tantangan yang dihadapi kepala sekolah—baik dalam membangun relasi, mengelola konflik, memberikan umpan balik, maupun mendorong kolaborasi—berpengaruh pada dimensi budaya organisasi seperti *Result Orientation*, *Teamwork Orientation*, dan *Stability*. Beberapa guru menyebutkan adanya konflik yang dibiarkan, keterbatasan dalam evaluasi tim, serta kesulitan dalam adaptasi terhadap perubahan. Data ini menunjukkan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang lebih proaktif, terbuka, dan terstruktur agar dimensi-dimensi budaya organisasi dapat tumbuh sejalan dengan semangat transformasional yang diharapkan (Suryati et al., 2023; Arifin et al., 2022).

### **Tantangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru**

Dalam penerapan *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation*, kepala sekolah menghadapi tantangan dalam menjadi teladan pedagogik dan menginspirasi guru untuk berinovasi. Meskipun telah dilakukan observasi kelas dan lesson study, guru merasa kurang mendapat contoh praktik langsung dan pelatihan yang memadai. Ketidakkonsistenan umpan balik dan keterbatasan komunikasi membuat pengembangan *Pedagogical* dan *Didactic Excellence* masih sangat bergantung pada inisiatif pribadi guru atau rekan sejawat (Cambridge Assessment International Education, 2021; Putro et al., 2024).

Pada dimensi *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*, kepala sekolah sudah berupaya memberi bantuan bagi guru yang mengalami kesulitan, terutama dalam penguasaan materi. Namun, bimbingan masih terbatas dan belum merata, terutama untuk guru non-pendidikan. Guru merasakan kurangnya pelatihan spesifik dan perhatian personal yang berkelanjutan. Kebutuhan pengembangan profesional yang berbeda-beda belum sepenuhnya diakomodasi secara terstruktur, padahal dukungan semacam ini krusial untuk mencapai *Subject Excellence* dan *Didactic Excellence* (OECD, 2009; Permatasari et al., 2023).

Resistensi guru terhadap inovasi, keterbatasan dana pelatihan, dan perbedaan karakter individu menjadi hambatan tambahan. Kepala sekolah telah mencoba pendekatan personal dan penjelasan langsung, namun kurangnya pelibatan guru dalam

perencanaan pengembangan membuat sebagian merasa tidak terfasilitasi (Alghamdi, 2020). Secara umum, konsistensi, pelatihan yang relevan, dan komunikasi terbuka perlu ditingkatkan agar kepemimpinan transformasional dapat lebih efektif mendorong profesionalisme guru secara menyeluruh (Makovec, 2018).

#### **4. SIMPULAN**

##### **Temuan Utama**

Berdasarkan pembahasan, peneliti mencatat setidaknya ada dua temuan utama:

1. Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah membantu membentuk budaya disiplin dan pengembangan profesional guru, namun implementasinya masih kurang konsisten, terutama dalam dukungan individual dan pelatihan yang terstruktur.

2. Tantangan utama mencakup resistensi guru, ketidakkonsistenan keteladanan, serta kurangnya dukungan personal yang proaktif, yang menghambat terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan peningkatan profesionalisme guru secara menyeluruh.

##### **Implikasi Teoritis**

Kepala sekolah perlu menunjukkan keteladanan yang konsisten, mengembangkan program pelatihan guru yang terstruktur dan sesuai kebutuhan, serta rutin melakukan observasi kelas dengan umpan balik konstruktif. Selain itu, penting untuk memfasilitasi kolaborasi antarguru dan memastikan komunikasi yang transparan terkait kebijakan baru untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan efektivitas implementasi

##### **Implikasi Praktis**

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya visi, keteladanan, pengembangan individu, dan kolaborasi. Selain itu, komunikasi terbuka dan partisipasi aktif dalam perubahan mencerminkan prinsip-prinsip teori perubahan organisasi yang efektif.

#### **5. PERNYATAAN PENULIS**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan terkait penerbitan artikel ini. Penulis menegaskan bahwa naskah artikel bebas dari plagiarisme.

## 6. REFERENSI

- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods) dengan 9 desain*. Bandung: ALFABETA.
- Oranga, J., & Matere, A. (2023). Qualitative research: Essence, types, and advantages. *Open Access Library Journal*, 1-9.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods 3rd ed*. California: SAGE Publications, Inc.
- Panggabean, D. (2023). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam formasi spiritual para guru SMP dan SMA XYZ Tangerang. *Master Thesis* (hal. 75). Tangerang: Universitas Pelita Harapan.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches 5th Ed*. California: SAGE Publications, Inc.
- Ebneyamini, S., & Moghadam, M. R. (2018). Toward developing a framework for conducting case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1-11.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish 2nd Ed*. New York: The Guilford Press.
- Gaspersz, E. J. (2024). Influence of transformational leadership and teacher collaboration on teachers' ability in implementing interdisciplinary learning. *Academy of Education Journal*, 718-733.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd Ed*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice, 8th Ed*. California: SAGE Publications, Inc.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Safrizal, Hambali, Rahmani, & Muchsin. (2023). The role of school principal in the implementation of school-based management. *Proceedings of International Conference on Education*. Banda Aceh: Teacher Training and Education Faculty Universitas Serambi Mekkah.
- Permatasari, F., Lestari, N. A., Christie, C. D., & Suhaimi, I. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru: Studi meta analisis. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 923-943.
- Afni, N., & Wahid, A. (2023). Development of a transformational leadership model for principals at sd negeri 126 borong bulukumba regency. *Didaktika: Jurnal Pendidikan*, 611-624.
- Novozhenina, A., & Pinzón, M. M. (2018). Impact of a professional development program on EFL teachers' performance. *HOW*, 113-128.
- Alghamdi, F. (2020). Dimensions of professionalism: A study of computer science teaching in saudi arabia. *Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Science and Technology 1965* (hal. 1-62). Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Freeman, D. (2024). *Rethinking teacher professional development: Designing and researching how teachers learn*. New York: Routledge.
- AbdulRab, H. M. (2023). Teacher professional development in the 21st century. *African Journal of Education and Practice*, 39-50.
- Makovec, D. (2018). The dimensions of teacher's professional development. *Journal of*

- Contemporary Educational Studies*, 106-125.
- OECD. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OECD.
- Cambridge Assessment International Education. (2021). *Education brief: teacher professional development*. Cambridge: UCLES.
- Sugiarto, Wahidin, & Soefijanto, T. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru smk negeri jakarta utara. *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 151-160.
- Suryati, E., Nur, L., & Sianturi, R. (2023). The influence of transformational leadership principal on teacher performance elementary school. *Indonesian Journal of Primary Education*, 45-50.
- Hainun, R., Hasibuan, M., & Qurniati, A. (2022). The effect of principal's transformational leadership on increasing teacher professionalism. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 173-177.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations, 8th Ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Susanti, N., Faizah, H., Sinaga, M., & Ijayani. (2023). The influence of principal transformational leadership and teacher digital literacy on high school school teacher professionalism. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 6457-6467.
- Putro, H. Y., Baytie, N., Dinillah B, T. F., & Kamarudin, N. (2024). Transformational leadership of principals in learning communities, as an effort to improve teacher professionalism competencies. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 422-433.
- Mukaromah, N. H., Fuadi, A., & Wit, R. (2024). Assessing the Impact of Principal Leadership and Teacher Performance on Educational Quality: The Role of TQM as a Mediator. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 145-160.
- Djafri, N., Akhmadi, Yulianti, S. D., Arifudin, O., & Ridwan, I. (2024). Development of Teacher Professionalism in General Education: Current Trends and Future Directions. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*, 745-758.
- Pratama, R. A., Kurniawan, N. A., Prayogo, M. D., & Hakim, A. A. (2023). Analisis Budaya Organisasi Dalam Kualitas Manajemen Pendidikan Dalam Lingkup Lembaga Pendidikan. *Atmosfer: Jurnal Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Budaya, dan Sosial Humaniora*, 188-203.
- Arifin, F., Rofiq, A., & Rofiq, M. H. (2022). Transformational Leadership of The School Principle in Building Organizational Culture. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 163-173.
- Lee, H.-H., & Li, M.-n. F. (2015). Principal Leadership and Its Link to the Development of a School's Teacher Culture and Teaching Effectiveness: A Case Study of an Award-Winning Teaching Team at an Elementary School. *International Journal of Education Policy & Leadership*.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1-14.
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory. *Leadership*, 125-143.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence From an Emerging Country. *IIMB Management Review*, 382-392.
- Hantono, & Lubis, W. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan

Akademik di Kampus UPH. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 21-35.

Marnisah, L., Kore, J. R., & Ora, F. H. (2022). Employee Performance based on Competency, Career Development, and Organizational Culture. *Journal of Applied Management*, 632-650.