

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN

Syaza Tiftazani¹, Syunu Trihantoyo², Erny Roesminingsih³, Amrozi Khamidi⁴
Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia
syazatifta@gmail.com¹

Abstract: *Transformational leadership is defined as a leadership style that inspires, motivates and develops the potential of individuals in the organisation to achieve common goals. In the context of education, principals who apply a transformational leadership style are able to create a collaborative, innovative and adaptive environment and reinforce the positive norms that underlie organisational culture. Principals play an important role in shaping a culture based on the values of co-operation, openness and commitment to educational quality. Through this approach, principals not only increase the engagement and motivation of teachers and staff but also create a conducive learning climate for students. This article highlights the importance of the principal's role as a change agent in creating an organisational culture that supports the achievement of better educational goals and provides practical recommendations for the application of transformational leadership in educational contexts.*

Keywords: *Transformational Leadership, Organisational Culture, School*

Abstrak: Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan yang kolaboratif, inovatif, dan adaptif, serta memperkuat norma-norma positif yang mendasari budaya organisasi. Kepala sekolah berperan penting dalam membentuk budaya yang berbasis pada nilai kerja sama, keterbukaan, dan komitmen terhadap kualitas pendidikan. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan motivasi guru dan staf, tetapi juga menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif bagi siswa. Artikel ini menyoroti pentingnya peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik, serta memberikan rekomendasi praktis untuk penerapan kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Sekolah

PENDAHULUAN

Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang dengan tanpa melakukan suatu perubahan. Perubahan ini dilakukan dengan cara mengadaptasi lingkungan, nilai dan cara kerja suatu

organisasi yang lebih holistik dan sistematis. Faktor-faktor yang menyebabkan berkembangnya organisasi berasal dari faktor internal dan eksternal organisasi serta mengubah budaya organisasi yang lebih positif sehingga

dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih bermutu (Supardi, 2015). Setiap organisasi atau lembaga pendidikan memiliki budaya yang berbeda. Di Indonesia, khususnya di Provinsi Jawa Timur kualitas pendidikan menjadi fokus utama yang dilakukan oleh pemerintah, salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan yaitu dengan budaya organisasi sekolah yang positif.

Berdasarkan data kualifikasi tenaga pendidik yang di dokumentasikan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Pusdatin, 2023) menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pendidik berasal dari jenjang D4/S1 dengan presentase jenjang PAUD 63,7%, SD 98,2%, SMP 98,4%, SMA 98,8%, SMK 97,3% dan SLB 97,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi tenaga pendidik di Provinsi Jawa Timur cukup tinggi. Guru yang memiliki kualifikasi pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang baik tentang pentingnya budaya organisasi yang positif dan berkontribusi dalam menciptakan suasana organisasi yang mendukung kinerja dan sikap kolaborasi. Pentingnya menjaga budaya organisasi di sekolah guna menjaga nilai luhur dan mengeratkan hubungan solidaritas antar warga sekolah. Budaya berasal dari bahasa sanskerta "*Budayyah*" bentuk jamak dari kata "*budhi*" yang berarti akal. Dengan demikian, budaya dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan akal dan budi.

Dalam sebuah penelitian oleh (Yarrow et al., 2020) yang di dokumentasikan dalam *Survei Delivery Indicators* menunjukkan bahwa rata-rata tingkat ketidakhadiran guru di kelas mencapai 23,5%. Meskipun guru hadir di

sekolah, banyak di antara mereka yang tidak mengajar di kelas. Presentase yang cukup tinggi untuk negara dengan pendapat menengah ke atas. Sepertiga sekolah telah melaporkan tingkat ketidakhadiran guru di atas 20%. Selain itu, ketidakhadiran guru di kelas mencapai angka yang cukup signifikan yakni 23,5%. Misalnya, sekolah di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mencatat ketidakhadiran hingga 40%. Rasio ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja guru dalam menjalankan tugasnya belum optimal dan akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan secara maksimal.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut diterapkan. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi pegawai dengan cara memberikan *reward* dan motivasi agar lebih semangat dalam menjalankan tanggungjawabnya, sehingga tujuan organisasi dapat berjalan sesuai rencana (Daulay R. et al., 2017). Budaya organisasi bersifat unik, walaupun terdapat organisasi yang sejenis namun budayanya akan berbeda. Robbins mengemukakan bahwa "*Organizational culture is a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*" dimana Budaya organisasi menjadi suatu persepsi bersama yang di anut oleh anggota organisasi itu sendiri. Suatu organisasi memiliki budaya yang menentukan bagaimana anggotanya harus berperilaku dengan gaya dan pendekatan yang berbeda. Budaya organisasi tak lepas dari

peran seorang pemimpin dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengaktualisasikan tujuan sekelompok orang melalui sebuah organisasi menggunakan metode atau pendekatan tertentu. Kepemimpinan dapat dikatakan sempurna apabila dalam suatu individu atau kelompok mampu mencapai tujuan yang direncanakan (Haryani et al., 2022). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan dengan bekerja secara maksimal, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, melainkan gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi dalam berinteraksi dengan seluruh elemen yang di pimpinnya. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin dituntut untuk dapat memunculkan perubahan progresif pada pengikutnya seperti peningkatan motivasi kerja, kepercayaan diri maupun budaya positif guna mendukung tercapainya tujuan organisasi (Bumay et al., 2022). Untuk menjadi pemimpin seperti ini diperlukan karakter yang mampu mempengaruhi orang lain secara individu maupun kelompok.

Seorang pemimpin transformasional memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, mempelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada tiap anggota untuk lebih kreatif, adaptif, inovatif, meningkatkan etos kerja, berani bertanggungjawab, dan mampu

menyelesaikan masalah serta membangun *teamwork* yang kolaboratif (Yukl, 1994).

Kepemimpinan dalam pembentukan budaya organisasi sangat berperan penting, karena melalui kepemimpinan budaya organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi tersebut. Kepemimpinan yang baik maka akan tercipta lembaga yang baik pula. Sekolah sebagai organisasi pendidikan tentu harus mempunyai bentuk kepemimpinan yang baik agar lembaga ini dapat difungsikan sebagaimana tujuan lembaga pendidikan pada umumnya. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan yang mana seorang pemimpin mampu mempengaruhi serta menggerakkan dan mengkoordinasi anggotanya. Hal ini diterapkan karena dalam lembaga pendidikan terdapat beberapa komponen pendidikan seperti guru, siswa, staf dan masyarakat.

Penting bagi lembaga pendidikan untuk memahami dinamika ini agar dapat merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Kepala sekolah perlu fokus pada pengembangan budaya organisasi dengan cara mendorong partisipasi aktif dari semua anggota dalam pengambilan keputusan, menghargai kontribusi individu melalui pengakuan formal maupun informal, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan budaya organisasi yang kuat dan adaptif, serta meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Somech & Oplatka, 2015).

Pemimpin yang transformasional di lembaga pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah dan pengelola, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang dapat mendorong individu untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan dorongan untuk inovasi, dan memotivasi anggota organisasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas rutin mereka. Namun, kepemimpinan ini tidak bekerja dalam kekosongan. Sebagai sebuah organisasi, lembaga pendidikan juga membutuhkan dukungan dari berbagai perilaku positif yang dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikutnya.

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan budaya organisasi di sekolah, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Melalui analisis mendalam, diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi praktis bagi para pemimpin pendidikan dalam menghadapi tantangan dan memaksimalkan potensinya di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian studi pustaka atau *literature review* dalam mengkaji peran pemimpin yang transformatif dengan melibatkan pengumpulan, analisis, dan sintesis berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dan dokumen lain yang terkait dengan topik (Ramdhan, 2021). Studi pustaka merupakan metode

yang sistematis dan terorganisir untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis informasi dari berbagai sumber tertulis yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya organisasi pendidikan yang positif serta dampak budaya organisasi yang terbentuk terhadap efektivitas dan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan. Studi pustaka ini akan menggunakan metode analisis tematik untuk mengidentifikasi konsep-konsep utama dan mengevaluasi kualitas serta validitas dari literatur yang dikaji.

Dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan analisis dokumen, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang jurnal-jurnal yang telah diteliti. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai perspektif, temuan dan kontribusi yang terkandung dalam jurnal-jurnal tersebut, sehingga memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan penelitian lebih lanjut. Metode ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai konsep-konsep kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta bagaimana keduanya saling berinteraksi dalam konteks pendidikan inklusif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Kepemimpinan Transformasional

Pada tahun 1970 oleh Burns memiliki pandangan lain terkait kepemimpinan.

Perspektif ini sebelumnya bisa dibilang ketinggalan zaman, namun terdapat pendekatan yang lebih baik untuk mengklarifikasi lebih baik apa yang harus diklarifikasi oleh perspektif sebelumnya. Pandangan dunia ini dibawa dari seorang master politik bernama McGregor Burns. Yang merupakan bagian staf muda di bawah kepemimpinan pemerintahan presiden Roosevelt yang pada saat itu menulis buku biografi Roosevelt yang benar-benar hidup, dari menulis buku ini dia menyusun buku tentang kepemimpinan (Burns, 1978).

Kepemimpinan transformasional pada awalnya dikembangkan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 yang kemudian Bass dan lain lain mengembangkannya pada tahun 1985. Pemimpin yang transformatif secara terbuka berusaha untuk mengubah organisasi. Gaya kepemimpinan yang transformasional fokus pada pemimpin yang dapat mempengaruhi suatu organisasi.

Menurut (Bass, 1985) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dua jenis tindakan inisiatif, transaksional dan transformasional (Samsu, 2014). Pemimpin transaksional biasanya mencari tahu apa yang seharusnya dilakukan anggota dalam meraih tujuan organisasi yang dapat menyebabkan anggota yakin dapat mencapai tujuan organisasi dengan mengharapkan hadiah atau benefit berdasarkan usaha yang dilakukannya. Adapun pemimpin transformasional cenderung mendorong dan memotivasi anggotanya untuk bekerja lebih maksimal agar tujuan yang diharapkan lebih mudah dicapai.

Pendapat Bass ini tersebar luas dan dapat diterapkan dengan sedikit

menghormati budaya, memungkinkan anggota untuk lebih sering berpikir tentang organisasi. Pemimpin yang transformatif lebih berpusat pada kemajuan anggotanya daripada tujuan otoritatif untuk mencapai target (Chaniago, 2017).

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dengan demikian, kata kerja dari kata “pimpin” atau kepemimpinan yang artinya membimbing atau menuntun. Sedangkan transformasional berasal dari kata “to transform” yang artinya mengubah satu bentuk ke bentuk lainnya. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual dan sebagainya.

Menurut Robbins and Judge kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi orang lain agar dapat diarahkan untuk mewujudkan visi misi organisasi (S. Robbins & Judge, 2008). Robbins juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses siklus yang dilakukan dan berkaitan dengan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Interaksi tersebut akan berkembang sesuai dengan tujuan melalui pertukaran relasional yang memberi energi satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam suatu organisasi kepemimpinan berperan penting sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Seorang pemimpin akan memberikan tugas kepada anggotanya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan tugas nya ditentukan

oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi proses yang mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Proses tersebut dilihat dari bagaimana pemimpin mampu berinteraksi dan menginspirasi anggotanya agar dapat mencapai tujuan dengan maksimal.

Menurut Bass dan Riggio kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang mampu menginspirasi anggotanya dan komitmen terhadap visi misi organisasi (Widodo, 2017). Anggota organisasi akan merasa termotivasi dan terinspirasi dalam memecahkan suatu masalah secara inovatif dan mengembangkan potensinya melalui workshop, pelatihan dan monitoring.

Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin dituntut untuk dapat memunculkan perubahan progresif pada pengikutnya seperti peningkatan motivasi, kepercayaan diri maupun budaya positif guna mendukung tercapainya tujuan organisasi (Bumay et al., 2022). Untuk menjadi pemimpin seperti ini diperlukan karakter yang mampu mempengaruhi orang lain secara individu maupun kelompok. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada tiap anggota untuk lebih kreatif, adaptif, inovatif, meningkatkan etos kerja, berani bertanggungjawab, dan mampu menyelesaikan masalah serta membangun teamwork yang kolaboratif (Yukl, 1994).

Seorang pemimpin yang transformatif akan menetapkan standar tinggi terhadap kinerja, dengan memberikan dukungan dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pemimpin yang transformatif akan mendorong anggotanya untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan yang mana kegagalan tersebut dianggap sebagai proses belajar yang dilalui. Dengan memberikan *feedback* yang konstruktif dan merayakan pencapaian, pemimpin ini membantu membangun kepercayaan diri dan rasa pencapaian di antara pemimpin dan anggota.

Gaya kepemimpinan transformasional di sekolah memberdayakan guru dan siswa dengan memberikan tanggungjawab dan otonomi lebih dalam proses pendidikan. Pemimpin transformasional percaya bahwa setiap individu memiliki potensi untuk membuat perbedaan dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, mereka menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung partisipasi aktif dan kolaboratif. Guru yang diharapkan untuk terus berinovasi dalam proses pembelajaran dan siswa diberikan ruang untuk mengeksplorasi potensi dirinya dengan aktif dalam proses belajar yang dilakukannya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan motivasi, akan tetapi juga membangun keterampilan berpikir kritis, kerja tim dan penyelesaian masalah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu kewenangan terobosan yang kemungkinan bagi pemimpin organisasi

untuk memimpin dan mendorong pembentukan kualitas. Kepemimpinan transformasional menekankan pada visi misi yang jelas, korespondensi yang kuat, dan perhatian pribadi terhadap masalah anggotanya (Khoirunnisa, 2021). Dengan penekanan ini diharapkan pemimpin mampu memberdayakan anggotanya dan meningkatkan kinerja sehingga tujuan organisasi akan mudah dicapai.

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1985) yaitu sebagai berikut:

a. Idealize Influence

Pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional memiliki tekad yang kuat, pekerja keras, dan kreatif. Dalam hal ini pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi anggotanya, sadar akan tanggungjawab yang di emban dan mampu membantu mengembangkan potensi anggotanya (Khairunnisa et al., 2024)

Pemimpin transformatif pada indikator ini dapat dikatakan bahwa pemimpin berusaha untuk melakukan atau menstimulasi anggotanya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, batasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara baru.

Pada Konteks pendidikan, pengaruh ideal pemimpin transformatif dicirikan dengan seorang pemimpin yang menjadi *role model* bagi guru dan staf, memberikan solusi dalam menyelesaikan masalah, mendapatkan rasa hormat dari guru dan pegawai, menunjukkan integritas, moralitas dan etika yang tinggi dalam setiap tindakan

seperti: berpenampilan rapi, lemah lembut, dan bertutur kata yang baik.

b. Inspirational motivation

Pemimpin mampu membuat sebuah kreatifitas yang dapat membuat anggotanya termotivasi dan memberikan tantangan kepada anggotanya sehingga menciptakan kualitas kinerja yang lebih baik serta memberikan pengalaman belajar yang berharga dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Indikator inspirational motivation meliputi: visi organisasi yang belajar dari masa lalu dan fokus pada masa depan, fokus pada pencapaian prestasi, memberikan pengaruh kinerja positif pada anggota, mendorong anggota untuk menemukan pentingnya proses dan hasil yang dicapai, mendorong anggota untuk mendahulukan kepentingan bersama, mendorong anggota untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, dan berkomitmen untuk kepentingan bersama (Northouse, 2016)

Pada Konteks pendidikan pemimpin dengan dimensi ini harus mampu menjadi seorang pribadi yang inspiratif sehingga guru dan anggota lain nya merasa percaya diri dalam bekerja, bertanggungjawab, mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengkomunikasikan visi misi lembaga secara efektif serta memberikan semangat kepada para guru dengan memberikan ruang dialog dua arah.

c. Intellectual Stimulation

Pemimpin yang mendorong kreatifitas dan inovasi dalam upaya menyelesaikan masalah. Pemimpin dan anggota akan bekerjasama dengan

memiliki kesadaran dan mampu berpikir kreatif, sehingga mampu meningkatkan wawasan, kesehatan dan pemikiran kritis yang intensif.

Menstimulus intelktual pegawai sangat diperlukan dalam organisasi, terutama saat psikologi sosial organisasi secara intelektual tidak mengarah kepada perbaikan.

Sikap dan perilaku seorang pemimpin yang transformatif didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang secara intelektual mampu mengaplikasikannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Dalam hal ini, seorang pemimpin yang transformatif senantiasa mampu menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari anggotanya dan tidak lupa selalu mendorong anggota nya untuk mempelajari dan mengupgrade skill nya.

Pada konteks pendidikan, pemimpin transformasional dalam dimensi ini mampu memecahkan masalah yang terjadi berdasarkan strategi yang dimilikinya, mengikutsertakan guru dan staf lainnya dalam pengambilan keputusan serta memfasilitasi guru untuk terus mengasah skill dan potensinya baik di dalam maupun di luar sekolah.

d. Individual Consideration

Pemimpin akan memberikan tugas kepada anggotanya sesuai dengan arahan yang diberikan dengan meraih tujuan yang diinginkan. Pemimpin akan lebih peka terhadap perbedaan dan keragaman antar individu. Oleh karena itu, pemimpin akan mengayomi anggotanya dengan baik.

Pemimpin transformasional dengan dimensi ini harus mampu menjadi

sosok yang dapat menempatkan dan memanusiakan manusia sehingga ia memiliki harga diri yang diakui oleh orang lain. Sikap pemimpin yang harus ditunjukkan ialah dengan memahami status, posisi dan harapan anggota organisasi dengan baik. Untuk benar-benar memberdayakan anggotanya, pemimpin transformasional terkadang harus mengambil pendekatan yang dapat membiarkan anggotanya untuk lebih aktif dan proaktif terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Pada konteks pendidikan, seorang pemimpin dengan dimensi ini yakni mampu menjalin komunikasi yang baik kepada para guru dan staf, memberikan perhatian terhadap kebutuhan mendasar guru dan staf seperti rasa aman dan nyaman ketika bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional yaitu kharismatik, inspiratif, intelektual, dan peka terhadap individu. Kemudian seseorang dapat menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang afektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, hal ini menjadi sangat menguntungkan jika pemimpin organisasi mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di lembaganya.

Konsep Budaya Organisasi

Suatu organisasi terdapat suatu makna bersama atau kebiasaan-kebiasaan para anggota yang membedakan antara organisasi dengan organisasi lainnya (S. P. Robbins & Judge, 2017). Makna bersama ini merupakan sekumpulan menjadi karakteristik utama yang akan selalu dijunjung organisasi dan kemudian biasa

disebut dengan budaya organisasi. Dalam sebuah organisasi, budaya organisasi sangat berperan penting dan berpengaruh pada perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi. Perilaku ini berpengaruh pada efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Budaya merupakan sebuah konsep yang luas dan kompleks, mencakup berbagai aspek kehidupan manusia baik dalam konteks sosial, ekonomi, politik, maupun organisasi. Budaya berasal dari bahasa sanskerta yaitu *buddhaya* yang merupakan bentuk jamak dari kata *buddhi* yakni berakal. Sedangkan dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut "*culture*" yang berasal dari bahasa Latin "*colore*" yang artinya mengolah atau mengerjakan. Kata *culture* juga biasa diartikan dalam istilah Indonesia yakni "kultur" atau kebiasaan. Budaya merupakan hasil kerja dari akal fikiran yang mencakup tiga unsur yaitu: unsur cipta, rasa dan unsur karsa. Budaya menjadi pandangan hidup yang berupa hasil karya pengalaman yang menghasilkan sebuah nilai-nilai, kebiasaan yang mengakar di sebuah lingkungan masyarakat atau biasa disebut dengan tradisi yang di terapkan hingga saat ini.

Menurut Schweden yang dikutip oleh Djatmiko, budaya merupakan sebuah gagasan-gagasan khusus dari suatu masyarakat berkenaan dengan hal-hal yang di anggap benar, baik, efisien dan harus di sosialisasikan dan dibiasakan secara turun temurun (Djatmiko, 2005). Sedangkan budaya menurut Macionis merupakan sebuah nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan membentuk cara hidup masyarakat. Budaya terdiri atas apa yang dipikirkan dan apa yang ditindak (Macionis, 2007). Sehingga secara sadar maupun tidak, orang-orang yang ada di

dalam nya harus mengikuti kebiasaan yang telah dilakukan dalam lingkungan organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan suatu elemen fundamental dalam kehidupan manusia yang mempengaruhi cara individu berinteraksi satu sama lain dengan lingkungan nya. Dengan hal ini, memahami budaya sama hal nya dengan memahami dinamika sosial dan hubungan antar individu dalam berbagai konteks kehidupan.

Setiap daerah memiliki budaya masing-masing dan berbeda dengan daerah lainnya, karena budaya merupakan ciri khas atau hal unik yang dimiliki tiap individu atau kelompok organisasi dan selalu tampil dengan kekhasan yang menjadi pembeda antar budaya lainnya. Budaya terbentuk dari sejarahnya masing-masing di dalam organisasi pun memiliki budaya nya sendiri-sendiri. Hal ini dapat di sebabkan karena budaya yang ada dalam organisasi dipengaruhi oleh visi, misi dan tujuan organisasi tersebut. dalam hal ini, menjadikan organisasi yang bersangkutan memiliki ciri khas atau pembeda dengan organisasi lainnya walaupun sejenis sekalipun pasti ada ketidaksamaan atau pembeda nya. Hal ini dikarenakan budaya dapat membentuk karakter dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo K. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi (Kreitner & Angelo, 2005). Menurut Barry Phegan budaya organisasi merupakan sebuah rasa bagaimana seseorang bisa melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dalam lingkungannya (Phegan, 2000). Mangkunegara menjelaskan bahwa

budaya organisasi merupakan sebuah asumsi atau keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam sebuah organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya dalam mengatasi masalah internal maupun eksternal.

Secara umum, budaya organisasi tidak jauh berbeda dengan budaya masyarakat, perbedaannya hanya terletak pada ruang lingkupnya. Budaya organisasi terbentuk melalui proses sosialisasi yang terdiri atas nilai-nilai dalam diri para anggota, yang mana dalam berjalannya waktu mampu menjadi jiwa pada diri seseorang dalam suatu organisasi. Hal ini tidak dapat dipisahkan karena merasa telah menjadi bagian dari hidupnya. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan jiwa seluruh orang yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga budaya organisasi secara tidak sadar telah melekat dalam sanubari mereka.

Menurut Robbins (2008) *“Organizational culture is a system of shared meaning and beliefs held by organizational members that determines, in large degree, how they act”*. Yang mana budaya organisasi merupakan suatu sistem yang menjadikan seseorang memiliki keyakinan yang sama sehingga mereka telah menjadikan semua nilai yang ada sebagai sebuah pedoman oleh anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan awal dari pembentukan budaya organisasi tersebut. Definisi lain juga di paparkan oleh Koetjaraningrat bahwa kebudayaan merupakan keseluruhan sistem ide, gagasan, sikap/tindakan, dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar (Koentjaraningrat, 2009). Koentjaraningrat juga menjelaskan

bahwa pada dasarnya terdapat banyak faktor yang membedakan antara budaya dan kebudayaan. Pada kajian Antropologi budaya merupakan singkatan dari kebudayaan dan tidak ada perbedaan pada segi definisi. Dengan demikian, kebudayaan atau budaya merupakan keseluruhan sistem ide, gagasan dan tindakan manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar.

Sedangkan menurut Schein budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang sebagai tempat belajar dalam menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal (Schein, 1985). Budaya organisasi menjadi inti penyelesaian suatu masalah eksternal maupun internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap sebuah masalah. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Artinya, budaya organisasi menjadi suatu persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli terkait definisi budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual atau tradisi yang di bentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada mayoritas anggota organisasi dengan tujuan memberikan stabilitas dalam tubuh organisasi, tetapi juga dapat

menimbulkan hambatan terhadap perubahan.

Menurut Deal and Peterson yang dikutip oleh Supardi dalam bukunya menjelaskan bahwa budaya sekolah atau organisasi pendidikan merupakan sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang di implementasikan oleh warga sekolah dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah menjadi ciri khas karakter atau watak dan citra sekolah tersebut di kalangan masyarakat luas. Budaya ini juga berfungsi sebagai perekat sosial yang mengarahkan perilaku anggota untuk mencapai tujuan bersama

Budaya organisasi di lembaga pendidikan berfungsi sebagai pondasi yang mengikat seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan menerapkan budaya organisasi yang positif, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, mendukung kolaborasi, dan memfasilitasi pengembangan diri anggota organisasi. Hal ini sangat penting untuk memastikan kualitas pendidikan yang tinggi dan pengembangan karakter siswa sebagai individu yang siap menghadapi tantangan di masa depan. Budaya organisasi lembaga pendidikan sebenarnya dapat dikembangkan secara terus menerus ke arah yang lebih positif. Beberapa aspek utama budaya sekolah yang direkomendasikan untuk dikembangkan sekolah, yaitu: kejujuran, saling percaya, kerjasama, budaya gemar membaca, disiplin, dan budaya menjaga kebersihan, prestasi dan saling menghargai.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins terdapat beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan manajemen risiko

Anggota organisasi didorong untuk lebih inovatif dan berani mengambil risiko. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah mampu memberikan ide-ide yang inovatif dalam meningkatkan program pembelajaran, ketua yayasan juga berani dalam pengambilan keputusan yang penuh risiko.

b. Detail

Anggota organisasi diharapkan untuk teliti, dan memperhatikan secara detail dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks pendidikan kepala sekolah mampu memberikan perhatian, pengelolaan, dan pengawasan terhadap hal-hal kecil secara detail terhadap seluruh kegiatan operasional lembaga

c. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan hasil yang dilakukan melalui supervisi, bukan pada teknik dan proses yang digunakan. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah memiliki fokus yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi baik prestasi siswa, dan tujuan organisasi lainnya.

d. Orientasi pada orang (anggota)

Keberhasilan organisasi salah satunya ditentukan pada kerja tim (*teamwork*). Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah melakukan pendekatan kepada seluruh guru dan staf agar tercipta komunikasi yang baik sehingga memudahkan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

e. Agresif dan stabilitas

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa anggota mampu memenuhi standar yang dibutuhkan dalam melakukan tugasnya. Kualifikasi yang sesuai diikuti dengan disiplin kerja

dan komitmen tinggi juga sangat mempengaruhi terhadap produktivitas kerja.

Menjaga stabilitas kerja dengan mengonsumsi makanan bergizi agar tetap prima dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam konteks pendidikan kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh anggota organisasi serta mampu melaksanakan fungsi manajerial nya secara efektif dan efisien.

Peran kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi pendidikan. Hal ini ditandai dengan seorang pemimpin yang transformatif tidak hanya berfungsi sebagai administrator, akan tetapi juga sebagai subjek yang menggerakkan perubahan sosial dan budaya dalam organisasi.

Dalam lingkungan organisasi pendidikan, seorang pemimpin yang transformatif mampu menumbuhkan rasa saling menghargai dan menghormati antar satu sama lain. Di suatu lembaga yang di pimpin seorang pemimpin transformasional biasanya cenderung lebih terbuka terhadap perbedaan dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu (Kefi & Rosnelli, 2024).

a. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang transformatif berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalitas dan efektivitas guru dan staf. Dengan iklim kerja yang positif, kepala sekolah mampu mendorong guru untuk lebih

kreatif dan inovatif dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

- b. Kepala sekolah memberdayakan seluruh anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan memberikan kebebasan dan tanggungjawab kepada guru, kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk mengasah skill nya agar lebih optimal.
- c. Kepala sekolah menginspirasi anggota organisasi dengan visi misi yang jelas. Melalui komunikasi yang efektif, kepala sekolah dapat membangkitkan semangat dan komitmen anggota organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Kepala sekolah yang transformatif menekankan pentingnya kolaborasi diantara anggota dan stakeholder. Kepala sekolah mempromosikan kerjasama tim yang kuat sehingga seluruh pihak merasa terlibat dalam proses pendidikan.
- e. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan ini mendorong pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kualitas pendidikan. Dengan mendorong guru untuk terus adaptif dalam proses pengajarannya sehingga berdampak positif pada hasil belajar siswa.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak hanya berkontribusi pada peningkatan budaya organisasi di sekolah tetapi juga mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Tantangan Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan

Tantangan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional oleh

kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi pendidikan meliputi:

- a. Beberapa guru mungkin lebih memilih cara mengajar tradisional dan enggan mencoba pendekatan baru. Resistensi ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan berkelanjutan dan dukungan psikologis kepada guru.
- b. Keterbatasan dana dan fasilitas dapat menghambat implementasi teknologi atau metode pembelajaran baru. Kepala sekolah perlu mencari solusi untuk mengatasi hambatan ini, seperti mencari pendanaan tambahan atau bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain.
- c. Kompleksitas tugas dan perubahan kebijakan yang terus berkembang menjadi tantangan bagi kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengikuti tren dan inovasi pendidikan terkini.
- d. Perubahan budaya memerlukan keberanian dan konsistensi dari pemimpin. Pemimpin transformatif harus berani mengambil risiko dan mendorong warga sekolah untuk keluar dari zona nyaman.
- e. Kepemimpinan transformasional membutuhkan dukungan yang kuat dari berbagai pihak, seperti manajemen sekolah, dewan pendidikan, guru, dan staf sekolah, namun seringkali dukungan yang memadai kurang dalam hal sumber daya, pelatihan, dan waktu.
- f. Pengukuran dan evaluasi kinerja dalam konteks kepemimpinan yang transformatif menjadi tantangan, terutama dalam hal aspek-aspek yang sulit diukur.
- g. Manajemen waktu yang efektif menjadi tantangan tersendiri bagi kepala

sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memainkan peran yang sangat krusial dalam membangun dan memperkuat budaya organisasi di lembaga pendidikan. Berdasarkan kajian yang ada, gaya kepemimpinan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap perubahan dan pengembangan budaya sekolah yang positif, yang pada gilirannya mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Kepemimpinan transformasional membantu menciptakan budaya yang berbasis pada nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan, serta memotivasi seluruh anggota organisasi, baik guru, staf, maupun siswa, untuk bekerja menuju visi bersama. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memberikan perhatian individual kepada setiap anggota organisasi, serta mendorong mereka untuk mencapai potensi terbaik mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan motivasi guru, tetapi juga menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif bagi siswa.

Melalui pendekatan ini, kepala sekolah juga dapat memperkuat norma-norma positif dalam organisasi, seperti kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, serta komitmen terhadap kualitas pendidikan. Sebagai pemimpin yang visioner dan memiliki empati, kepala sekolah yang transformasional mampu membentuk budaya yang responsif terhadap perubahan dan kebutuhan

perkembangan pendidikan yang terus berubah.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung keberhasilan jangka panjang dalam bidang pendidikan. Dengan kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan potensi individu dan kolaborasi dalam organisasi, kepala sekolah dapat membangun sebuah lingkungan pendidikan yang lebih inovatif, adaptif, dan berkualitas.

REFERENCES

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. The Free Press.
- Bumay, Sudjarwo, Nurwahidin, & Rahman B. (2022). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru (Kajian Dari Aspek Ontologi). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(4), 1441–1450.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Herper & Row.
- Chaniago. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)*. Lentera Ilmu Cendekia.
- Daulay R., Pasaribu H, Putri L. P, & Astuti. (2017). *Manajemen*. Lembaga Penelitian dan Penulisan AQLI.
- Djarmiko, Y. H. (2005). *Perilaku Organisasi* (5th ed.). Alfabeta.
- Haryani, R., Lubis, J., & Darwin. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3373–3383.
- Ibrahim, B., Permata Sari, F., Kharisma, L. P., Kertati, I., & Artawan, P. (2023). *Metode Penelitian Berbagai Bidang Keilmuan (Panduan & Referensi)*. SONPEDIA Publishing Indonesia.
- Kefi, Y., & Rosnelli. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Deli Murni Bandar Baru. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 4(1), 27–34.
- Khairunnisa, Putri Fadila Batubara, Aisyah Hafizha, & Akhmad Mukhlisin. (2024). Budaya Organisasi dan Faktor-Faktor yang Membentuknya di Sekolah. *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra*, 2(3), 267–274.
- Khoirunnisa, B. M. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam Tradisional dan Modern. *Managere: Indonesian Journal Of Educational Management*, 3(2), 69.
- Koentaraningrat. (2009). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Rineka Cipta.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2005). *Organizational Behavior* (5th ed.). Salemba Empat.
- Lenaini. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Sampling. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39.
- Macionis, J. J. (2007). *Sociology*. Pearson Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Phegan, B. (2000). *Developing Your Company Culture*. Context Press, Meidian Group.

- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6, 64.
- Pusdatin. (2023). *Neraca Pendidikan Daerah Prov. Jawa Timur*. Kemendikdasmen.
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Erlangga.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian* (1st ed.). Cipta Media Nusantara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior* (16th ed.). Salemba Empat.
- Samsu. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Pusaka.
- Schein. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behavior In Schools*. Taylor & Francis Group.
- Supardi. (2015). *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Prakteknya*. Rajawali Press.
- Widodo, S. (2017). *Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan*. Yayasan Warkat Utama.
- Yarrow, N. B., Afkar, R., Eema, M., & Bernard, G. (2020). *Mengukur Kualitas Layanan Pendidikan Kementerian Agama*. D.C: World Bank Group.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations (Practice-Hall International editions)* (3rd ed.). Prentice-hall.