

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

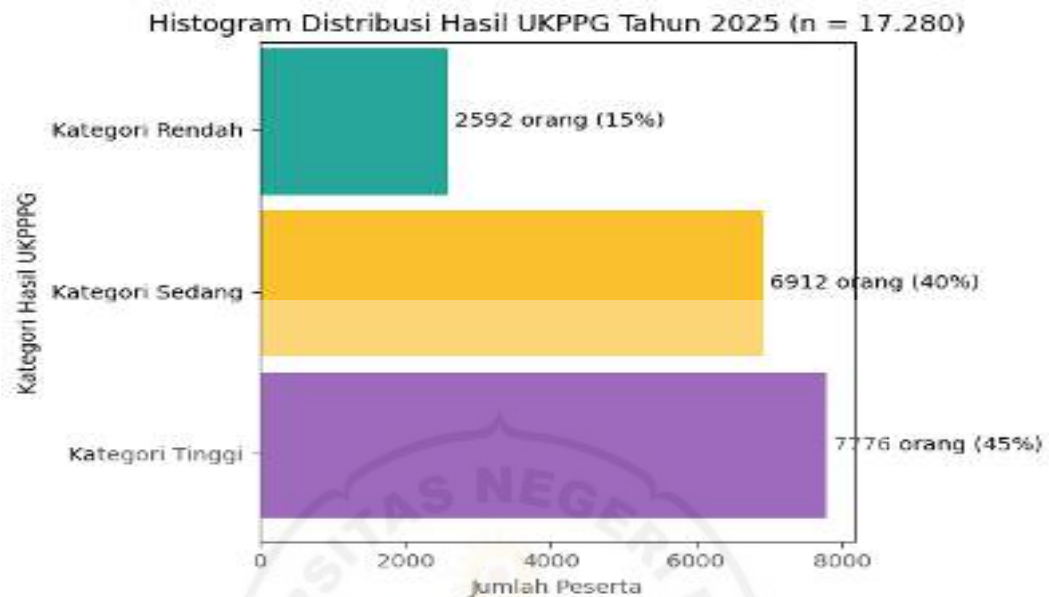
Pendidikan abad ke-21 menuntut perubahan mendasar dalam sistem pembelajaran. Globalisasi, perkembangan teknologi digital, dan dinamika sosial budaya mengharuskan sekolah menghadirkan proses belajar yang adaptif, kreatif, serta berorientasi pada pengembangan karakter peserta didik. Dalam situasi ini, guru merupakan aktor kunci yang menentukan mutu pendidikan, sebab kinerja guru secara langsung memengaruhi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007, kinerja guru mencakup empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang harus terintegrasi dalam praktik sehari-hari. Namun, berbagai studi nasional menunjukkan masih banyak guru yang menghadapi kesulitan dalam merancang pembelajaran, menyusun perangkat ajar, memanfaatkan teknologi, maupun melakukan evaluasi hasil belajar secara komprehensif.

Banyak faktor yang menyebabkan guru menghadapi kesulitan tersebut. Di satu sisi, tuntutan kurikulum yang semakin kompleks menuntut guru untuk tidak hanya menguasai materi, tetapi juga mampu mendesain pembelajaran berbasis kompetensi, diferensiasi, dan penggunaan teknologi digital. Di sisi lain, dukungan yang diterima guru, baik dalam bentuk pelatihan berkelanjutan maupun pendampingan profesional, masih terbatas dan kurang merata. Akibatnya, sebagian guru hanya mengandalkan pola pembelajaran tradisional, dengan perangkat ajar

yang sekadar formalitas administrasi, tanpa benar-benar menjadi instrumen peningkatan kualitas pembelajaran.

Kesulitan guru juga diperburuk oleh keterbatasan dalam mengevaluasi hasil belajar peserta didik. Evaluasi sering kali masih berorientasi pada penilaian kognitif semata, sementara aspek afektif dan keterampilan abad 21, seperti kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital, kurang mendapat perhatian. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara tuntutan kurikulum dengan praktik pembelajaran di kelas. Situasi tersebut pada akhirnya berdampak pada rendahnya mutu pembelajaran dan menegaskan pentingnya dukungan kepemimpinan kepala sekolah untuk memfasilitasi, membimbing, serta mengarahkan guru dalam mengatasi berbagai tantangan tersebut.

Sejalan dengan kondisi tersebut, hasil UKPPPG Tahun 2025 untuk satu periode pelaksanaan yang diikuti oleh 17.280 peserta (berdasarkan laporan resmi Universitas Pendidikan Indonesia, 2025), mengelompokkan peserta ke dalam tiga kategori, yakni 45% (7.776 orang) kategori tinggi, 40% (6.912 orang) kategori sedang, dan 15% (2.592 orang) kategori rendah. Meskipun demikian, distribusi hasil ini baik pada tingkat nasional maupun pada guru di Kota Medan belum sepenuhnya merepresentasikan kinerja nyata guru dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Klasifikasi UKPPPG hanya menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi dasar melalui ujian tertulis dan ujian kinerja, bukan kualitas mengajar di kelas yang sesungguhnya.



Gambar 1. Histogram Distribusi Hasil UKPPG Tahun 2025

Data Dinas Pendidikan Sumatera Utara (2023) memperkuat ketidaksesuaian tersebut. Hanya 37% guru SMA yang mampu menyusun RPP sesuai karakteristik peserta didik, sementara lebih dari 50% guru masih mengalami kesulitan memanfaatkan platform digital dalam proses pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran masih bervariasi dan belum konsisten dengan standar profesional. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi berkelanjutan melalui pembinaan, supervisi akademik, dan pelatihan intensif tetap menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas pengajaran secara nyata.

Peran kepala sekolah dalam konteks ini menjadi sangat strategis. Bass & Avolio (1994), menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi. Dimensi pertama adalah pengaruh ideal (*idealized influence*), yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan, menumbuhkan rasa hormat, dan membangun kepercayaan sehingga guru termotivasi untuk bekerja dengan

integritas tinggi. Dimensi kedua adalah motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), yakni kemampuan kepala sekolah untuk menanamkan visi, memberikan semangat, dan menggerakkan guru agar memiliki komitmen bersama dalam mencapai tujuan pendidikan. Dimensi ketiga adalah stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yang menekankan pentingnya mendorong guru untuk berpikir kritis, berinovasi, serta mencari solusi kreatif dalam menghadapi permasalahan pembelajaran. Sementara itu, dimensi keempat adalah perhatian individual (*individualized consideration*), yang tercermin dalam upaya kepala sekolah memberikan bimbingan personal, dukungan emosional, serta kesempatan pengembangan diri yang sesuai dengan kebutuhan setiap guru. Keempat dimensi ini menjadi kerangka penting dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kualitas kinerja guru di sekolah menengah. Faktanya, di banyak sekolah, termasuk SMA di Kota Medan, kepala sekolah masih sering terjebak dalam rutinitas administratif sehingga kontribusinya terhadap pengembangan profesional guru belum optimal.

Hasil observasi lapangan yang dilakukan pada sejumlah SMA di Kota Medan menunjukkan adanya kecenderungan kuat penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat sentralistik yang dilakukan kepala sekolah. Pola kepemimpinan ini tercermin dalam dominannya peran kepala sekolah dalam hampir seluruh proses pengambilan keputusan strategis maupun operasional di sekolah. Berdasarkan temuan observasi, sebanyak 63% kepala sekolah menunjukkan kecenderungan menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, sementara 37% lainnya menerapkan

variasi gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transaksional dan partisipatif, meskipun belum secara konsisten.

Dalam praktik penyelenggaraan sekolah sehari-hari, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter cenderung memusatkan kewenangan pada diri sendiri, baik dalam penetapan kebijakan sekolah, pembagian tugas, penentuan tanggung jawab, maupun pengawasan pelaksanaan kegiatan. Guru dan tenaga kependidikan pada umumnya berperan sebagai pelaksana teknis atas keputusan yang telah ditetapkan, dengan ruang partisipasi yang terbatas dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Temuan observasi menunjukkan bahwa forum musyawarah dan diskusi sering kali bersifat formalitas, tanpa memberikan pengaruh signifikan terhadap keputusan akhir.

Secara empiris, pola kepemimpinan yang sentralistik tersebut berdampak pada dinamika kerja guru di sekolah. Observasi lapangan mengindikasikan bahwa keterlibatan guru dalam perencanaan program sekolah, pengembangan inovasi pembelajaran, serta pengambilan keputusan akademik relatif rendah. Guru lebih banyak menjalankan tugas berdasarkan instruksi struktural dibandingkan dengan inisiatif profesional. Kondisi ini berpotensi membentuk budaya kerja yang administratif dan prosedural, serta membatasi ruang refleksi dan kreativitas guru dalam praktik pembelajaran.

Dari perspektif analitis, kecenderungan dominasi gaya kepemimpinan otoriter ini dapat dipahami sebagai respons kepala sekolah terhadap tekanan birokrasi, tuntutan akuntabilitas kinerja, serta kompleksitas regulasi pendidikan di sekolah negeri. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah cenderung mengambil alih

kendali secara langsung guna memastikan kepatuhan terhadap aturan dan pencapaian target administratif. Namun demikian, pendekatan kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada kontrol ini berimplikasi pada rendahnya pemberdayaan guru sebagai aktor profesional dalam sistem pendidikan.

Lebih lanjut, perbedaan gaya kepemimpinan yang ditemukan pada 37% kepala sekolah lainnya menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di SMA Kota Medan masih berada pada spektrum yang beragam. Meskipun sebagian kepala sekolah telah mulai menerapkan pendekatan yang lebih partisipatif, implementasinya belum sepenuhnya konsisten dan sering kali masih dibatasi oleh struktur birokrasi yang kaku. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik kepemimpinan yang berlangsung di lapangan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pemberdayaan, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas guru.

Dengan demikian, fakta lapangan hasil observasi ini menegaskan bahwa dominasi gaya kepemimpinan otoriter di SMA Kota Medan menjadi tantangan utama dalam upaya peningkatan kualitas kepemimpinan sekolah. Kondisi tersebut memperkuat urgensi penguatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan guru, membangun iklim kerja yang lebih kolaboratif, serta mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan dalam konteks pendidikan menengah negeri.

Konsep kepemimpinan transformasional berakar pada gagasan James MacGregor Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional yang membangkitkan moralitas dan motivasi

tinggi. Gagasan ini kemudian diperkaya oleh Bernard M. Bass (1985) melalui bukunya *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Bass & Avolio (1994) memperkenalkan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang sejak itu menjadi alat ukur standar untuk ribuan studi di berbagai negara dan sektor.

Selama tiga dekade, riset internasional menunjukkan konsistensi temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagai hasil organisasi. Judge & Piccolo (2004) dalam meta-analisisnya menemukan hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, motivasi, dan efektivitas kinerja. Temuan ini diperkuat oleh Wang *et al.* (2011) yang menguji efek kepemimpinan transformasional pada level individu, tim, dan organisasi, menegaskan bahwa hubungan tersebut stabil lintas konteks. Penelitian Dvir *et al.* (2002) di militer Israel memperlihatkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi pengikut dan efektivitas unit. Sedangkan Tims, Bakker, & Xanthopoulou (2011) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional meningkatkan *work engagement* harian.

Beberapa studi juga menyoroti mekanisme psikologis di balik pengaruh kepemimpinan transformasional. Bono & Judge (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui proses *self-concordance*, yaitu penyelarasan tujuan pribadi dan nilai pekerjaan. Shamir, House, & Arthur (1993) mengemukakan teori *self-concept* bahwa karisma dan kepemimpinan transformasional menstimulasi identitas kolektif pengikut. Epitropaki & Martin (2005) menambahkan bahwa persepsi dan atribusi pengikut menentukan sejauhmana perilaku kepemimpinan transformasional diinterpretasikan sebagai

otentik. Kajian Kark, Shamir, & Chen (2003) bahkan menemukan paradoks di mana kepemimpinan transformasional dapat sekaligus memberdayakan dan menciptakan ketergantungan emosional, tergantung pada konteks dan intensitas hubungan pemimpin-pengikut.

Dalam konteks praktis, Podsakoff *et al.* (1990) serta Avolio & Bass (1991–2004) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional seperti memberi visi, mendukung ide baru, dan memperhatikan kebutuhan individu berkorelasi positif dengan kinerja dan inovasi. Penelitian lintas budaya oleh Avolio, Bass, & Jung (1999) serta Rowold & Heinritz (2007) menegaskan bahwa konsep kepemimpinan transformasional valid dan relevan di berbagai budaya dan konteks organisasi, sehingga kepemimpinan transformasional ini dapat diterapkan secara universal. Meski Antonakis & House (2014) mengingatkan bahwa hasil empiris kadang bias persepsi karena ketergantungan pada *self-report*. Dalam dua dekade terakhir, Banks *et al.* (2016) dan Deinert *et al.* (2015) melakukan meta-analisis lanjutan yang membedakan efek tiap subdimensi kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas, komitmen, dan inovasi organisasi.

Berbagai penelitian juga mengeksplorasi *boundary conditions* dari kepemimpinan transformasional. Pawar (2003) menemukan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi. Zhu, Avolio, & Walumbwa (2009) menunjukkan bahwa karakter pengikut terutama nilai moral dan *self-efficacy* mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Sementara itu, Knippenberg & Prooijsen (2002) menunjukkan peran identifikasi organisasi sebagai mediator penting. Dalam sektor kesehatan dan

pendidikan, studi lintas negara memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada kepuasan kerja dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah serta manajer rumah sakit.

Penelitian lain memperluas konteks kepemimpinan transformasional ke ranah etika dan otentisitas. Bass & Steidlmeier (1999) menekankan pentingnya landasan moral untuk membedakan & sejati dari karisma manipulatif. Avolio & Gardner (2005) mengembangkan konsep *authentic leadership* yang berakar dari nilai kepemimpinan transformasional namun menekankan transparansi dan kesadaran diri pemimpin. Mayer *et al.* (2009) dan Banks *et al.* (2016) menunjukkan tumpang tindih antara kepemimpinan etis, otentik, dan transformasional, menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat tergantung pada integritas moral pemimpin.

Riset dekade terakhir rentang tahun 2010–2024 memperluas fokus kepemimpinan transformasional dalam konteks digital dan perubahan organisasi. Studi seperti Hu & Liden (2015) dan Gumusluoglu & Ilsev (2009) menyoroti peran kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi kolaborasi virtual dan inovasi kreatif. Sementara Ng & Feldman (2015) serta Tims *et al.* (2011) mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja dan kesejahteraan karyawan, memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan *psychological empowerment* dan mengurangi *burnout*. Di sisi lain, beberapa penelitian modern mulai menyoroti sisi gelap kepemimpinan transformasional terutama ketika karisma digunakan secara berlebihan atau tanpa landasan etika yang dapat menimbulkan ketergantungan dan menurunkan otonomi pengikut.

Sejumlah penelitian internasional menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru. Leithwood & Jantzi (2005) serta Bryk, A. S., Gomez, L. M., & Grunow, A. (2010), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan komitmen profesional guru dan berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa. Temuan ini diperkuat oleh meta-analisis Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Phong, L. B. (2021), yang menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation* merupakan aspek kepemimpinan yang paling kuat meningkatkan motivasi dan komitmen guru. Penelitian Lou, C., Kiew, S. T. J., Chen, T., Lee, T. Y. M., Ong, J. E. C., & Phua, Z. (2022), di Singapura juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada hasil kerja guru melalui peningkatan *self-efficacy* dan tujuan penguasaan. Li, W., Zhao, Z., Chen, D., Peng, Y., & Lu, Z. (2022), menambahkan bahwa dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap hasil belajar siswa dimediasi oleh komitmen guru dan budaya kolaboratif.

Sementara itu, tinjauan sistematis oleh Heenan, W., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023), menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu menetapkan arah (*setting directions*), mengembangkan sumber daya manusia (*developing people*), merancang ulang organisasi (*redesigning organisation*), dan meningkatkan program instruksional (*improving instruction*). Studi lain oleh Kaya, F., & Yağız, O. (2023), menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh konteks budaya, termasuk tingkat jarak kekuasaan dalam suatu masyarakat. Yu, J., Wahyudi, D. A., &

Daryanti, S. (2024), di Cina membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja dan budaya organisasi. Sedangkan penelitian Neal, J. W., & Neal, Z. P. (2021), menekankan pentingnya penggunaan data pembelajaran sebagai jalur mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap praktik instruksional guru.

Konsistensi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru semakin diperkuat oleh bukti penelitian internasional terbaru yang menyoroti faktor-faktor perantara dan kondisi tertentu yang dapat memperkuat atau justru membatasi pengaruhnya. Sebuah studi di Istanbul menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan positif dengan kepuasan kerja, ketahanan profesional, dan kreativitas guru. Efek ini dimediasi oleh ketahanan profesional (*professional resilience*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*), sehingga kepemimpinan yang hanya bersifat visioner tanpa memperhatikan kesejahteraan dan ketahanan guru sulit memperbaiki kinerja instruksional secara berkelanjutan (Ayça, S., Yılmaz, A., & Kaya, M. (2024). Sejalan dengan itu, penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru, seperti otonomi profesional dan praktik pengajaran sering dimediasi oleh iklim organisasi dan pemberdayaan guru. Dengan kata lain, kepala sekolah perlu membangun iklim yang memberdayakan agar kepemimpinan transformatif berdampak nyata pada penyusunan RPP, inovasi pedagogis, dan evaluasi belajar (Wang, F., Zhu, X., Pi, L., Xiao, X., & Zhang, J. (2024).

Kajian empiris lainnya menekankan pentingnya menggabungkan praktik supervisi instruksional dan dukungan lingkungan kerja dalam satu paket intervensi

kepemimpinan. Studi kuasi-eksperimental dan lapangan menemukan bahwa kombinasi supervisi berbasis data, *coaching* berkelanjutan, serta penguatan *Professional Learning Communities* (PLC) secara signifikan meningkatkan penggunaan *asesmen* formatif dan kualitas perancangan pembelajaran guru yang merupakan dua komponen inti kinerja guru, terutama pada situasi pasca-krisis atau tekanan ekonomi (Sianipar, 2024; Neal, 2024). Lebih jauh, sebuah kajian sistematis menggarisbawahi bahwa efektivitas atribut transformasional, misalnya *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* sangat bergantung pada penerjemahan atribut itu ke dalam praktik sehari-hari, seperti jadwal *coaching* yang konsisten, indikator kinerja guru yang jelas, serta mekanisme umpan balik yang operasional, bukan sekadar retorika visi sekolah (Heenan, W., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P., 2023).

Berdasarkan hasil telaah melalui aplikasi Vosviewer versi 1.6.20 yang diakses pada tanggal 17 Nopember 2025, dengan melakukan analisis menggunakan cara *bibliometrik* menghasilkan gambaran visual terhadap data base yang diambil melalui pencarian pada kolom *publish or perish* dengan kata kunci “*transformational leadership*”, dan kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal diperoleh gambaran sebagai berikut:

Gambar visualisasi VOSviewer menunjukkan bahwa *transformational*

Gambar visualisasi VOSviewer menunjukkan bahwa *transformational leadership* merupakan topik penelitian yang paling dominan, ditandai dengan ukuran node terbesar serta keterhubungan paling padat dibandingkan istilah lain. Jaringan ini terdiri dari 52 item, 9 kluster, 209 links, dan total link strength 505, yang menggambarkan intensitas hubungan penelitian yang sangat kuat. *Transformational leadership* berkorelasi erat dengan *job satisfaction*, *employee performance*, *work engagement*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior*, serta faktor psikologis seperti *self-efficacy* dan *motivation*. Luasnya koneksi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu dan organisasi telah menjadi fokus utama dalam berbagai bidang seperti *educational leadership* dan *nursing leadership*, sehingga mencerminkan meningkatnya minat akademik secara signifikan.

Makna lainnya dapat dikemukakan bahwa sejumlah tokoh utama seperti Avolio, Bass, dan Shamir menempati posisi dominan dengan jumlah publikasi paling tinggi, menandakan pengaruh besar mereka dalam membentuk kerangka teoretik dan arah riset kepemimpinan transformasional secara global. Sementara itu, peneliti lain seperti Epitropaki, Kark, Pawar, Zhu, & Rowold berkontribusi memperkaya perspektif psikologis, kontekstual, dan lintas budaya dalam memahami dinamika kepemimpinan transformasional. Pola distribusi ini menunjukkan bahwa meskipun konsep kepemimpinan transformasional telah mapan secara teoretik, eksplorasi aplikasinya masih tersebar dan berkembang ke berbagai konteks organisasi, termasuk pendidikan, yang pada gilirannya membuka ruang untuk penelitian yang lebih spesifik dan berbasis lokal, seperti dalam konteks sekolah di Indonesia.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan perkembangan yang terus meningkat dari masa ke masa. Pada dekade 1980-an, fokus kajian masih berada pada pondasi konseptual yang dibangun oleh tokoh seperti James MacGregor Burns dan Bernard Bass, sehingga intensitas penelitian masih relatif terbatas. Memasuki tahun 1990-an, perhatian akademik semakin meluas seiring penguatan teori oleh Bass & Avolio serta hadirnya instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang membuka ruang bagi penelitian empiris dalam skala lebih luas. Meskipun awal 2000-an sempat mengalami penurunan minat, periode tersebut menjadi fase penting dalam menggeser pendekatan kajian ke beragam konteks organisasi, termasuk dunia pendidikan. Tren meningkat kembali pada dekade 2010-an seiring munculnya kebutuhan untuk

kepemimpinan muncul sebagai node yang terhubung langsung, namun dengan ukuran lebih kecil yang menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal masih sangat terbatas, yaitu hanya 3 publikasi, terdiri dari 2 penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan 1 tentang kearifan lokal. Interpretasi ini menguatkan urgensi mengintegrasikan kedua konsep ke dalam konteks sekolah, khususnya kinerja guru SMA di Kota Medan.

Nilai rasa saling hormat dan tegur sapaan memperkuat jaringan hubungan interpersonal dalam model atau representasi hubungan antarindividu menggunakan struktur matematis berupa titik dan garis, mengonfirmasi *individualized consideration* sebagai fondasi pembentukan loyalitas guru. Nilai-nilai ini bisa dibawa duduk bersama tercermin dalam koneksi antar-konsep musyawarah dan budaya sosial, mendukung *idealized influence* dan komunikasi egaliter. Gotong royong dalam jaringan menegaskan pentingnya kolaborasi multikultural khas Medan. Tegas tapi tidak kasar dan *Hasian ni Roha* relevan dengan moralitas kepemimpinan dan kepercayaan emosional. Peduli kampung sendiri menegaskan kontribusi sosial pendidikan.

Dalam dua dekade terakhir, muncul kecenderungan baru dalam penelitian kepemimpinan transformasional, yaitu upaya untuk mengontekstualkan teori ini agar selaras dengan nilai, budaya, dan kearifan lokal masyarakat. Peneliti mulai menyadari bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada empat dimensi utamanya saja tetapi juga pada kesesuaiannya dengan konteks sosial dan budaya tempat kepemimpinan itu diterapkan. Di berbagai negara, kajian mengenai *indigenous* atau *contextual leadership*

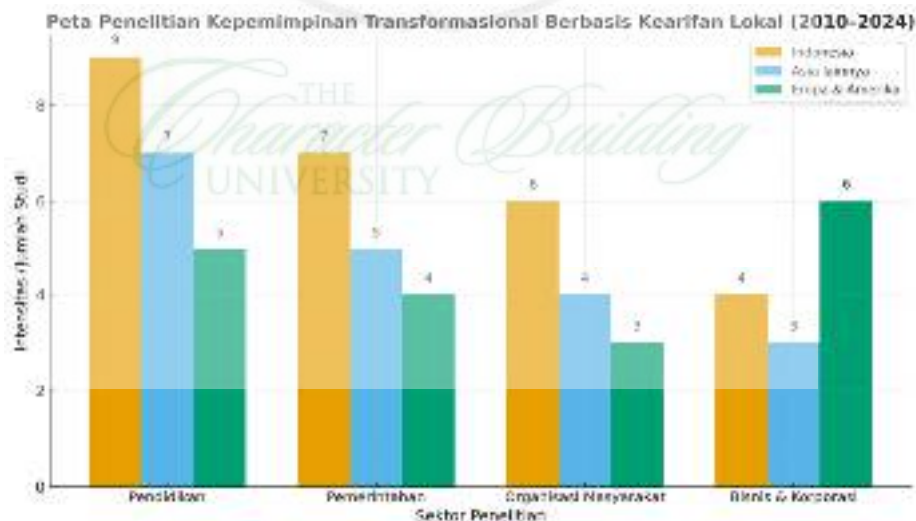
menunjukkan bahwa teori kepemimpinan Barat perlu disesuaikan dengan sistem nilai lokal agar lebih relevan dan diterima secara sosial (Zhang, 2012; Caza *et al.*, 2021).

Di Indonesia, penelitian tentang kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal berkembang pesat terutama di sektor pendidikan dan pemerintahan daerah. Studi oleh Rustan Effendi (2020) dan Murniati (2018) misalnya, memperlihatkan bahwa penerapan nilai-nilai seperti gotong-royong, musyawarah, keteladanan, dan tanggung jawab moral dapat memperkuat efektivitas perilaku transformasional kepala sekolah dan pemimpin publik. Nilai-nilai ini tidak hanya memperkuat dimensi moral kepemimpinan transformasional, tetapi juga meningkatkan penerimaan dan kepercayaan pengikut karena dianggap selaras dengan budaya kolektif masyarakat Indonesia. Penelitian lain menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai budaya lokal dapat mendorong kolaborasi, loyalitas, serta inovasi organisasi secara lebih berkelanjutan (EAI, 2020).

Secara internasional, penelitian lintas budaya oleh Rowold & Heinitz (2007) serta Caza *et al.* (2021) menegaskan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional bersifat universal, tetapi manifestasinya berbeda-beda tergantung konteks budaya. Di masyarakat dengan orientasi kolektifis, misalnya, kepemimpinan transformasional sering muncul dalam bentuk kepemimpinan yang lebih partisipatif dan penuh empati, sedangkan di budaya individualis cenderung menonjolkan visi dan inovasi personal pemimpin. Penelitian-penelitian ini memperlihatkan bahwa kontekstualisasi kepemimpinan transformasional tidak

meniadakan prinsip dasarnya, melainkan memperkaya maknanya melalui adaptasi terhadap nilai-nilai lokal.

Dengan demikian, arah baru penelitian kepemimpinan transformasional menegaskan urgensi untuk mengintegrasikan perspektif global dengan nilai-nilai kearifan lokal. Kepemimpinan transformasional yang berakar pada budaya tidak hanya berfungsi sebagai instrumen peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga menjadi sumber legitimasi moral, sosial, dan emosional bagi pemimpin di mata pengikutnya. Dalam konteks masyarakat yang plural dan dinamis, pendekatan ini menawarkan model kepemimpinan yang lebih autentik, berakar pada nilai, serta mampu menyeimbangkan antara inspirasi dan integritas. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal tidak sekadar adaptasi konsep Barat, melainkan evolusi paradigma kepemimpinan yang relevan, beretika, dan berkelanjutan bagi pengembangan pendidikan.



Gambar 4. Pemetaan Komparatif Penelitian Kepemimpinan Transformasional Berbasis Kearifan Lokal antara Indonesia, Asia, dan Dunia Barat Rentang Tahun 2010–2024.

Gambar 4. di atas menampilkan peta penelitian kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal rentang tahun 2010–2024 di berbagai sektor dan kawasan dunia. Terlihat bahwa sektor pendidikan menjadi bidang penelitian paling dominan, terutama di Indonesia, diikuti oleh kawasan Asia lainnya, yang banyak menyoroti nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, dan keteladanan pemimpin dalam konteks sekolah dan perguruan tinggi. Pada sektor pemerintahan dan organisasi masyarakat, penelitian di Indonesia juga cukup menonjol, mencerminkan upaya adaptasi nilai budaya lokal dalam praktik kepemimpinan publik dan sosial. Sementara itu, di kawasan Eropa dan Amerika, fokus penelitian kepemimpinan transformasional lebih banyak berkembang pada konteks bisnis dan korporasi, terutama yang berkaitan dengan etika organisasi, inovasi, dan kepemimpinan berkelanjutan. Secara keseluruhan, grafik ini memperlihatkan bahwa minat terhadap pendekatan kepemimpinan transformasional yang kontekstual dan berakar pada kearifan lokal terus meningkat, menandai pergeseran penting dari teori universal menuju praktik yang lebih adaptif terhadap budaya dan nilai-nilai lokal.

Temuan-temuan penelitian tersebut sangat relevan dengan konteks Kota Medan. Jika kepala sekolah hanya mengadopsi aspek visioner dari kepemimpinan transformasional tanpa membangun ketahanan profesional guru, iklim kerja yang memberdayakan, serta mekanisme supervisi dan penggunaan data yang terstruktur, maka peningkatan kinerja guru berupa perbaikan RPP, pemanfaatan teknologi, dan praktik evaluasi tetap akan terhambat.

Dengan demikian, *novelty* penelitian ini terletak pada pengembangan model kepemimpinan transformasional berbasis kearifan lokal Medan untuk meningkatkan kinerja guru SMA yang belum banyak digarap dan memiliki bukti empiris minimal.

Temuan-temuan itu memberi pelajaran penting bahwa kepemimpinan transformasional memang berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, tetapi pengaruhnya tidak bersifat langsung. Efek tersebut dimediasi oleh berbagai faktor, seperti efikasi diri guru, budaya kolaboratif, kepuasan kerja, serta penggunaan data dalam pembelajaran. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan transformasional memerlukan model yang operasional dan kontekstual agar kepala sekolah mampu menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan visioner ke dalam praktik sehari-hari, misalnya melalui supervisi instruksional, pembinaan profesional berkelanjutan, penguatan komunitas belajar guru, dan dukungan terhadap pemanfaatan teknologi.

Namun demikian, sebagian besar penelitian itu masih bersifat deskriptif dan berbasis konteks negara maju. Model kepemimpinan yang dihasilkan cenderung generik dan normatif, sehingga tidak sepenuhnya relevan dengan kondisi sekolah menengah di Indonesia, khususnya di Kota Medan yang memiliki keragaman karakteristik sekolah, disparitas sarana-prasarana, serta kultur birokrasi yang berbeda. Dengan kata lain, terdapat kesenjangan (*scientific gap*) sekaligus kebutuhan praktis untuk merumuskan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang sesuai dengan konteks lokal dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Bagan Kesenjangan Ilmiah dalam Penelitian Kepemimpinan Transformasional terhadap Konteks Sekolah SMA

Kajian penelitian yang dilakukan memperlihatkan bahwa sejumlah peneliti telah menaruh perhatian pada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun hasilnya masih menyisakan ruang kosong untuk eksplorasi lebih lanjut. Leithwood, Sun, & Pollock (2017), mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi guru dan kinerja siswa di Kanada. Temuan mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi guru dan hasil belajar siswa, dengan implikasi bahwa kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan budaya belajar yang produktif. Namun, kelemahan penelitian ini terletak pada konteksnya yang berbeda dari Indonesia serta tidak menguraikan secara rinci bagaimana kepemimpinan kepala sekolah secara langsung mengaktivasi kinerja guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran. Demikian pula, Hallinger & Chen (2015), meneliti efektivitas kepemimpinan instruksional di Asia Timur dan menemukan bahwa model instruksional sesuai dengan konteks nilai kolektivisme, dengan implikasi memperkuat kepemimpinan langsung di kelas. Akan tetapi, penelitian ini tidak

menyinggung dimensi transformasional dan gagal mengaitkannya dengan kinerja guru serta inovasi pembelajaran.

Setiawan & Mahmud (2020), meneliti peran kepemimpinan kepala sekolah dan menemukan bahwa fokus kepemimpinan cenderung administratif dan manajerial. Temuan ini mengimplikasikan perlunya kepala sekolah memperluas peran ke ranah pembelajaran, namun kelemahannya adalah absennya analisis terhadap kepemimpinan transformasional dan dampaknya pada kinerja guru. Sutrisno (2021), meneliti hubungan gaya kepemimpinan dan profesionalisme guru SMA dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen guru, dengan implikasi relevansinya dalam pendidikan menengah. Meski demikian, penelitian ini belum mengeksplorasi bagaimana peningkatan kinerja guru secara nyata dapat menjadi basis inovasi pembelajaran. Penelitian Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2017; 2020), mengkaji pentingnya pengembangan profesional guru juga menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui indikator formal, tetapi harus dikaitkan dengan praktik kepemimpinan dan budaya sekolah. Kelemahannya, penelitian tersebut berfokus pada konteks internasional sehingga perlu adaptasi dengan kondisi sekolah menengah di Indonesia.

Selanjutnya, beberapa penelitian lain menyinggung aspek inovasi pembelajaran namun tidak menempatkan kinerja guru sebagai variabel utama. Wahyuni (2023), meneliti efektivitas komunitas belajar guru di Yogyakarta, dengan temuan bahwa komunitas belajar efektif jika difasilitasi kepemimpinan yang mendorong refleksi dan kolaborasi. Implikasinya adalah perlunya kepala sekolah

berperan sebagai fasilitator, tetapi kelemahan penelitian ini adalah absennya penekanan pada kinerja guru sebagai faktor penentu keberhasilan inovasi. Handayani & Permana (2021), meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan inovasi berbasis digital, menemukan bahwa kepemimpinan yang responsif mendorong integrasi teknologi. Implikasinya sangat relevan di era digital, namun keterbatasannya adalah penelitian tidak secara eksplisit menggunakan kerangka kepemimpinan transformasional dan belum mengaitkan dengan kinerja guru. Oleh karena itu, jelas bahwa penelitian terdahulu belum mengintegrasikan tiga aspek penting secara komprehensif, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, peningkatan kinerja guru, dan inovasi pembelajaran abad ke-21 pada SMA.

Fakta di lapangan memperkuat urgensi ini. Observasi awal dan wawancara dengan guru menunjukkan bahwa sekolah dengan kepala sekolah visioner dan transformatif cenderung memiliki guru yang lebih termotivasi, aktif mengikuti diskusi rutin, dan konsisten meningkatkan kualitas RPP serta evaluasi pembelajaran. Sebaliknya, di sekolah dengan kepala sekolah pasif, guru cenderung bekerja sendiri-sendiri, tanpa arah, dan stagnan dalam meningkatkan kinerja.

Wawancara dengan salah seorang guru SMA di Kota Medan, mengungkapkan informasi sebagai berikut:

“Selama ini kepala sekolah kami cenderung pasif, jarang memberikan arahan atau inspirasi kepada guru. Rapat hanya bersifat administratif, bukan membangun visi bersama. Akibatnya, masing-masing guru bekerja sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang jelas. Tidak ada dorongan untuk berinovasi atau saling berbagi praktik baik. Kami seperti berjalan di tempat — mengajar sesuai rutinitas, tanpa motivasi tambahan untuk berkembang. Kalau pun ada perubahan, biasanya datang dari inisiatif pribadi guru, bukan dari

kepemimpinan sekolah. Kondisi ini membuat suasana kerja terasa datar dan sulit mencapai peningkatan kinerja yang berarti.”

Wawancara juga dilakukan kepada salah seorang guru SMA di Kota Medan dengan memberikan informasi sebagai berikut:

“Sebagai guru di sekolah dengan kepala sekolah yang cenderung pasif, saya merasakan banyak keterbatasan dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah jarang memberi arahan yang jelas, sehingga setiap guru berjalan dengan cara masing-masing tanpa ada kesatuan visi. Penyusunan RPP pun lebih sering dikerjakan sekadar memenuhi kewajiban administratif, bukan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Diskusi atau evaluasi bersama hampir tidak pernah dilakukan, sehingga peluang untuk saling belajar dan berinovasi menjadi sangat minim. Akibatnya, suasana kerja terasa stagnan, dan kinerja guru sulit berkembang dari tahun ke tahun.”

Berdasarkan dua petikan wawancara guru SMA di Kota Medan menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam kinerja guru yang dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang visioner dan transformatif terbukti mampu mendorong motivasi guru, meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, serta menciptakan budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Sebaliknya, kepemimpinan yang pasif menjadikan guru kurang termotivasi, bekerja sendiri-sendiri, dan terjebak pada rutinitas administratif tanpa ada peningkatan mutu. Hal ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci yang menentukan arah perkembangan kinerja guru di sekolah.

Selanjutnya dilakukan juga wawancara kepala pengawas sekolah dengan memberikan informasi sebagai berikut:

“Dari hasil pengamatan saya di berbagai SMA di Kota Medan, variasi kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kinerja guru. Kepala sekolah yang aktif membimbing dan memberi arahan jelas mampu menggerakkan guru untuk berinovasi dan meningkatkan mutu

pembelajaran. Sementara itu, kepala sekolah yang pasif membuat guru berjalan sendiri tanpa arah yang sama. Saya menilai bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan daripada sekadar fasilitas fisik atau status sekolah. Artinya, meskipun sarana terbatas, jika kepemimpinan kuat, kinerja guru tetap dapat berkembang secara optimal.”

Berdasarkan wawancara dengan pengawas sekolah ini menegaskan bahwa variasi kualitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam menentukan kinerja guru, bahkan lebih berpengaruh daripada fasilitas atau status sekolah.

Permasalahan ini tidak hanya terjadi di Kota Medan, tetapi juga mencerminkan isu pendidikan nasional yang lebih luas. Laporan Bank Dunia (*World Bank*) dalam Jalal, Fasli., & Supriadi, Dedi. (*Eds.*). (2001), menyoroti lima aspek krusial yang patut mendapat perhatian serius dalam pembaruan pendidikan di Indonesia. Pertama, *framework of educational reform* yang menjadi kerangka dasar arah perubahan sistem pendidikan. Kedua, *quality of basic education* melalui penerapan manajemen berbasis sekolah dan desentralisasi. Ketiga, *school personnel development* yang menekankan peningkatan kapasitas guru dan tenaga kependidikan. Keempat, *higher education* dengan penekanan pada implementasi paradigma baru di perguruan tinggi. Kelima, *community-based education* serta kemitraan antara pendidikan publik dan swasta.

Dari kelima aspek tersebut, pengembangan guru dan tenaga kependidikan menjadi sangat mendesak untuk ditangani. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru masih menghadapi berbagai hambatan, mulai dari motivasi yang rendah, keterbatasan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, hingga kurangnya dukungan pengembangan profesional berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa

tanpa perbaikan serius pada aspek pengembangan guru, reformasi pendidikan akan sulit mencapai hasil yang diharapkan. Dalam konteks inilah, kepemimpinan kepala sekolah dipandang sebagai titik krusial yang dapat memperkuat manajemen guru sekaligus menjawab kebutuhan reformasi di level sekolah.

Dengan demikian, permasalahan utama yang teridentifikasi adalah ketiadaan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang secara khusus dirancang, diuji, dan divalidasi secara empiris di Kota Medan untuk mendorong peningkatan kinerja guru SMA. Model yang tersedia selama ini masih bersifat generik, berakar dari konteks Barat, dan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan nyata guru di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan model kepemimpinan transformasional yang kontekstual, aplikatif, serta berbasis pada data lokal, sehingga mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, sekaligus memberikan kontribusi akademis maupun praktis bagi peningkatan mutu pendidikan di Kota Medan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah berikut:

1. Kinerja guru SMA di Kota Medan masih rendah, ditandai dengan kesulitan menyusun perangkat ajar, menerapkan pembelajaran inovatif, dan memanfaatkan teknologi.
2. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional belum optimal, karena banyak yang lebih berfokus pada tugas administratif daripada peningkatan kinerja guru.

3. Variasi kualitas kepemimpinan kepala sekolah antar sekolah sangat tinggi, menghasilkan kesenjangan kinerja guru yang lebar.
4. Belum ada model kepemimpinan transformasional yang dirancang khusus untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Kota Medan.
5. Model kepemimpinan yang ada masih normatif dan bersifat Barat, kurang relevan dengan konteks sosial, budaya, dan birokrasi pendidikan di Indonesia.
6. Program pelatihan kepala sekolah oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) dan lembaga terkait masih umum, belum menyediakan perangkat aplikatif untuk mendukung peningkatan kinerja guru.
7. Minimnya penelitian lokal yang menghasilkan model operasional kepemimpinan transformasional berbasis data empiris.
8. Sinergi antara kepala sekolah, guru, pengawas, dan ekosistem sekolah masih lemah, sehingga pengembangan kinerja guru belum berkelanjutan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana karakteristik ideal kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Kota Medan?
2. Bagaimana mengembangkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berbasis kearifikan konteks lokal untuk meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan?

3. Bagaimana kepraktisan model Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan?
4. Bagaimana keefektifan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Karakteristik ideal kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri Kota Medan.
2. Mengembangkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan.
3. Kepraktisan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan.
4. Keefektifan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru SMA Negeri di Kota Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- 1.1 Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan transformasional yang lebih kontekstual dalam bidang pendidikan menengah. Selama ini, teori kepemimpinan transformasional banyak dikembangkan berdasarkan kajian di konteks Barat dengan karakteristik sosial, budaya, dan sistem pendidikan yang berbeda dengan Indonesia. Melalui penelitian yang berfokus pada sekolah menengah di Kota Medan, diharapkan muncul

pengayaan konsep yang tidak hanya bersifat adaptif, tetapi juga aplikatif terhadap kebutuhan nyata guru dan sekolah di tingkat lokal. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memperluas khazanah teoretis sekaligus memberikan pijakan ilmiah bagi praktik kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

- 1.2 Penelitian ini bertujuan menyediakan kerangka konseptual baru yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja guru SMA. Selama ini, kajian kepemimpinan dan kinerja guru seringkali diposisikan secara terpisah, sehingga hubungan keduanya belum tergambarkan secara utuh. Melalui pendekatan empiris dan analisis kontekstual, penelitian ini berusaha merumuskan model konseptual yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel strategis dalam mendorong motivasi, kompetensi pedagogik, dan inovasi guru. Kerangka ini diharapkan menjadi sumbangan ilmiah yang tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga dapat dijadikan acuan praktis dalam pengembangan manajemen sekolah menengah di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- 2.1 Memberikan panduan praktis bagi kepala sekolah SMA untuk menjalankan peran sebagai pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja guru.

- 2.2 Menjadi bahan masukan bagi Dinas Pendidikan dan lembaga pelatihan kepemimpinan dalam merancang program pengembangan kepala sekolah berbasis kebutuhan lokal.
- 2.3 Membantu guru memperoleh dukungan kepemimpinan yang mendorong peningkatan kinerja secara sistematis dan berkelanjutan.

3. Manfaat Kebijakan

- 3.1 Menjadi referensi dalam perumusan kebijakan pendidikan di Kota Medan terkait pengembangan kepemimpinan kepala sekolah SMA berbasis konteks lokal.
- 3.2 Menawarkan model kepemimpinan berbasis data lokal yang dapat direplikasi di daerah lain dengan tantangan pendidikan serupa.

