IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK BUDAYA SEKOLAH PADA KONTEKS PENDIDIKAN DI INDONESIA

Eduardus Sepryanto Nadur

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
Alamat korespondensi: Kampus II, Jl. Affandi, Mrican Tromol Pos 29, Sleman, Yogyakarta
Email: *Edonadur@gmail.com*

ABSTRACT

This writing focusing on three problems: 1) What is called Transformational Leadership? Why is the transformational Leadership of a Principal of a school important to be exercised in the context o building-up the school culture? 3) What is the most appropiate strategy for the implementation of teh transformational strategy of the building-up of the school culture? The theoritical frame applied in the meeting the problems would concern the transformational leadership of the principal and school culture, whereas the date collecting method being used inculuded a library study, and the data analyses method made use of a strategic management approach. The result of this research showed some findings: 1) Transformational leadership is a style of a leadership that stresssed a provision of opportunity enchancing every component of the school (i.e. teachers, students, schools-staffs, parents, the community arround the school, and others) to work hard upon meeting the good values system so that every member in the school readily participated and distributed optimally to achive the school vision; 2) Transformational Leadership is appropriate to be applied to develop school culture. For that reason the principal should make use of the characteristic and quality explained in the transformational leadership when making decision concerrning the implementation of the school culture reformation; 3) The development of the school culture strategy that should be in effect in the context of building-up aqualified school culture in indonesia include modelling, teaching, and reinforcing the environment.

Keywords: *transformational leadership, principal, school culture, strategic development.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu proses untuk mengembangkan semua aspek kepribadian manusia yang mencakup pengetahuan, nilai dan sikap, serta keterampilan. Di dalamnya tercakup kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan. Istilah mendidik menunjukkan usaha menekankan pengembangan budi pekerti, hati nurani, semangat, kecintaan, ketakwaan dan lain-lain. Pendidikan juga merupakan suatu kegiatan yang berupa bantuan yang diberikan kepada orang yang belum dewasa agar mencapai kedewasaan. Bantuan yang diberikan oleh pendidik itu berupa pendampingan kepada peserta didik agar dapat mempelajari hal-hal yang positif yang menunjang perkembangannya.

Salah satu masalah dalam bidang pendidikan yang sering mendapatkan perhatian secara luas dari masyarakat adalah masalah rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Berdasarkan data dalam *Education for All (EFA) Global Monitroring Report 2011* yang dikeluarkan UNESCO dan diluncurkan di New York, indeks pembangunan pendidikan Indonesia berada pada urutan 69 dari 127 negara. Banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, di antaranya rendahnya perilaku belajar dan prestasi belajar siswa. Sebagaimana yang dikemukakan Mulyasa (2011), persoalan yang dihadapi hari ini adalah kurang bermaknanya pendidikan bagi pengembangan pribadi dan watak peserta didik, hal ini menurutnya mengakibatkan menurunnya moralitas dan kesadaran makna hakiki kehidupan. Lebih jauhnya, lulusan pendidikan cenderung kurang memiliki kepekaan untuk membangun silaturahmi, toleransi, dan kebersamaan dalam kehidupan masyarakat yang

majemuk. Karena itu, strategi kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk mengembangkan budaya sekolah yang berkualitas. Segala yang diperbuat berupa keteladanan tindakan, interaksi sosial, komunikasi, keramahan, etika, penghormatan sesama, kedisiplinan, ketegasan, dalam mengambil sikap dan keputusan, serta nilai-nilai lainnya akan dilihat sebagai panutan yang pada akhirnya meninggalkan kesan yang mendalam kepada seluruh staf dan siswa. Kepemimpinan transformasional mempermudah usaha kepala sekolah untuk melakukan percepatan pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri, merumuskan visi secara bersama, menghargai nilai-nilai dan budaya sekolah, dan memacu siswa-siswa untuk meningkatkan prestasi. Pembicaraan mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya membentuk budaya sekolah yang berdampak pada prestasi siswa sudah banyak dikaji, antara lain oleh Earl, at.al (2002), Ahmad dan Saeed (2007), Ngang (2011), Bolthouse (2013), Nurdin (2013).

Earl, *et.al* (2002) menemukan bahwa adanya hubungan antara komponen kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah**.** Temuan ini mendukung literatur kepemimpinan sekolah saat ini, yang menyerukan kepala sekolah untuk meningkatkan aspek manajerial mereka dan lebih khusus pada pembentukan budaya sekolah dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi yang positif. Ahmad dan Saeed (2007) mengemukakan bahwa sekolah-sekolah dengan fasilitas yang lebih baik, lingkungan belajar yang baik atau dengan kata lain sekolah dengan budaya positif dapat menunjukkan kinerja yang relatif lebih baik dari siswa di sekolah-sekolah yang kurang memiliki budaya positif. Fasilitas fisik yang baik, perhatian individu guru atas mereka, manajemen yang baik kepala sekolah dan pengawasan, dorongan orangtua, atau faktor yang berkontribusi dalam pengembangan budaya sekolah. Karakteristik sekolah di mana guru lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan, adanya interaksi guru dan orang tua, guru yang berkualitas dan disiplin serta memiliki kerjasama dan hubungan sosial yang lebih baik antara satu dengan yang lain akan berdampak baik pada prestasi siswa.

Lebih lanjut, Ngang (2011) mengemukakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dalam upaya pembentukan budaya sekolah secara keseluruhan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Bolthouse (2013) yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah telah cukup berhasil dalam meningkatkan pelaksanaan budaya sekolah. Kepemimpinan transformasional secara umum dapat diketahui dari adanya upaya pelibatan semua warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan dan dalam proses pelaksanaan dan pengevaluasiannya. Keterlibatan tersebut mampu menumbuhkan semangat dan rasa memiliki sehingga setiap warga sekolah berupaya untuk menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan sekolah. Selanjutnya Nurdin (2013) menambahkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah berdampak baik bagi prestasi siswa.

Diskursus yang komprehensif tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat memberikan pemahaman kepada kita mengenai dimensi-dimensi kepemimpinan transformatif yang berimplikasi pada pembentukan budaya sekolah. Oleh karena kepala sekolah merupakan pemimpin yang menjadi panutan di sekolah, sekolah memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*) di sekolah.

Artikel ini merupakan sebuah studi pustaka yang membahas implementasi kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya sekolah. Artikel ini akan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut. (1) Apakah kepemimpinan transformasinal itu? (2) Mengapa kepemimpinan transformasional kepala sekolah penting diterapkan pada konteks membangun budaya sekolah? dan (3) Bagaimana strategi yang tepat bagi implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah?

2. LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan kepemimpinan transformasional melalui pemberian bimbingan, tuntutan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar

tujuan sekolah tercapai. Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, (Daryanto, 2008). Selanjutnya, Danim dan Suparno (2009), menyatakan bahwa penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas sekolah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang.

Menurut Danim (2004), fungsi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah dapat menggiring sumber daya manusia yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dan skema restrukturisasi sekolah. Karena itu, kepala sekolah dalam dalam membentuk budaya sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar memiliki kepemimpinan kuat, partisipatif, dan demokratis. Karena itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah saat ini dan di masa depan perlu dikembangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan transformasional.

Menurut Tony dan Marianne (2008), kepemimpinan transformasional perlu diterapkan dengan alasan sebagai berikut.

1) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.
2) Mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
3) Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan
4) Sensitif terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi feedback yang dibutuhkan.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan tranformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individual consideration* (Robbins dan Judge: 2009).

1) *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah;
2) *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat *team* dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah;
3) *Intellectual Stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik;
4) *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Di samping itu, Bass dan Riggio (2006) juga membagi kepemimpinan transformasional dalam empat dimensi:

2.1.1 Karismatik (*Individualized Influence*)

Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Karisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut sebagai reaksi atas perilaku pemimpin. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi apa yang bisa diselesaikan melalui usaha ekstra bawahan. Pemimpin karismatik sepenuhnya dihormati dan memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2.1.2 Pemberi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan pikiran yang tinggi dengan tantangan kerja yang jelas. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja tim, antusiasme di antara rekan kerja dan bawahannya

2.1.3 Rangsangan Intelektual (*Intelectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong pengikut untuk memikirkan kembali cara lama mereka dan melakukan sesuatu untuk mengubah masa lalunya. Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.

2.1.4 Pertimbangan Pribadi (*Indiviudualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasihat. Dalam hal ini pemimpin transformasional harus mampu berinterkasi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya.

Dari deskripsi-deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen sekolah (guru, siswa, pegawai/ staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) untuk bekerja keras atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut bersedia untuk berpartisipatif secara optimal dalam mencapai visi sekolah. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menampilkan dirinya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan menerapkannya dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

2.2 Budaya Sekolah

Konsep budaya sekolah menurut Deal and Paterson (1999) adalah "*the concept of school culture embraces a wide variety of beliefs, goals, purposes, thgoughts, knowledge and expectations*". Jadi konsep budaya sekolah mencakup berbagai keyakinan, tujuan-tujuan, pikiran, pengetahuan dan harapan. Selanjutnya Peterson (1999) menyatakan bahwa sekolah yang efektif memiliki budaya yang kuat ketika mereka memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Misi yang berfokus pada pembelajaran bagi siswa dan guru.
2) Kesadaran sejarah dan tujuan sekolah.
3) Nilai dan keyakinan yang berfokus pada kolegialitas, kinerja, dan perbaikan.
4) Ritual dan upacara yang memperkuat nilai-nilai.
5) Komunitas profesional yang memanfaatkan pengetahuan dan penelitian untuk meningkatkan praktek sekolah.
6) Kepemimpinan bersama yang menyeimbangkan stabilitas dan kemajuan.
7) Cerita yang merayakan keberhasilan orang lain.
8) Rasa saling menghormati dan peduli untuk semua.

Peterson (2002) mengemukakan bahwa, "*School culture is the set norms, values and belief, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the 'persona' of the school*", yang mengandung arti bahwa budaya sekolah adalah serangkaian norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual, upacara-upacara, dan simbol-simbol yang memperbaiki semua penghuni sekolah. Budaya sekolah utamanya terdiri dari nilai-nilai, norma-norma dan kepercayaan yang dipegang oleh guru dan staf dalam belajar mengajar. Lebih lanjut Peterson (2002) mengemukakan bahwa budaya sekolah juga terbentuk dari tradisi dan upacara sekolah yang dilakukan untuk membangun komunitas dan meningkatkan nilai-nilai mereka. Setiap sekolah mempunyai budaya sendiri-sendiri yang berbeda dengan sekolah lainnya. Sekolah dengan budaya yang positif mempunyai serangkaian yang mendukung perkembangan profesi guru, rasa tanggung jawab pada pembelajaran siswa, atmosfir yang positif, dan kepedulian yang tinggi terhadap sesama. Sebaliknya dalam lingkungan sekolah dengan budaya negatif hubungan antara guru sering terjadi konflik, guru tidak percaya jika siswa mempunyai kemampuan untuk berhasil, dan biasanya mempunyai sikap negatif seperti kurang memiliki informasi yang jelas tentang tujuan, norma yang digunakan untuk kemajuan, tidak mendukung kolaborasi, dan sering terjadi hubungan antar warga sekolah yang tidak ramah.

Dalam hubungannya dengan pengelompokan budaya sekolah, Depdiknas (2004) menjelaskan budaya sekolah memiliki dua lapisan yaitu lapisan pertama dan lapisan kedua. Lapisan pertama disebut artifak. Unsur-unsur yang terdapat dalam lapisan pertama ini, sebagian dapat diamati dan sebagian

tidak dapat diamati.unsur-unsur yang dapat diamati berupa (1) arsitektur, (2) tataruang; (3) eksterior; (4) kebiasaan dan rutinitas, (5) peraturan-peraturan, (6) upacara, (7) simbol, (8) logo, (9) slogan, (10) bendera, (11) gambar-gambar, (12) tanda-tanda sopan santun, (13) cara berpakaian. Sedangkan unsur yang tidak dapat diamati secara jelas berintikan norma dan perilaku bersama dari warga sekolah. Lapisan kedua budaya sekolah berupa nilai-nilai bersama yang dianut kolompok, berhubungan dengan apa yang penting, yang baik, dan yang benar.

Karakteristik Budaya Sekolah yang direkomendasikan Depdiknas (2003) untuk dikembangkan antara lain:

1) Kultur yang terkait prestasi: (a) semangat membaca (b) keterampilan siswa mengkritisi data dan memecahkan masalah hidup; (c) kecerdasan emosional siswa; (d) keterampilan komunikasi siswa, baik itu secara lisan maupun tertulis.
2) Kultur yang terkait dengan kehidupan sosial: (a) nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan; (b) nilai-nilai keterbukaan; (c) nilai-nilai kejujuran; (d) nilai-nilai menyadari diri sendiri dan keberadaan orang lain; (e) nilai-nilai untuk menghargai orang lain; (f) nilai-nilai disiplin diri; (g) nilai-nilai tanggung jawab; (h) nilai-nilai kebersamaan; (i) nilai-nilai saling percaya; (j) dan nilai-nilai yang lain sesuai kondisi sekolah.

Sedangkan menurut Sudrajat (2011) setidaknya ada dua budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu budaya akademik dan budaya sosial-demokratis. Kedua budaya ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan sekolah.

Pertama, Budaya akademik. Budaya akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan, dan opini didukung dengan dasar akademik yang kuat. Artinya merujuk pada teori, dasar hukum, dan nilai kebenaran yang teruji. Budaya akademik juga dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian. Dengan demikian, kepala sekolah, guru, dan siswa selalu berpegang pada pijakan teori dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kesehariannya. Budaya akademik tercermin pada keilmuan, kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap, serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi. Kesimpulannnya, budaya akademik lebih menekankan pada budaya ilmiah yang ada dalam diri seseorang dalam berpikir, bertindak dan bertingkah laku dalam lingkup kegiatan akademik.

Kedua, budaya sosial-demokratis. Budaya sosial merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari, dan hampir setiap kegiatan manusia tidak terlepas dari unsur sosial budaya. Budaya sosial meliputi suatu sikap bagaimana manusia itu berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain dalam kelompoknya dan bagaimana susunan unit-unit masyarakat atau sosial di suatu wilayah serta kaitannya satu dengan yang lain. Budaya demokratis menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasi perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Budaya ini jauh dari pola tindakan disksriminatif serta sikap mengabdi atasan secara membabi buta. Warga sekolah selalu bertindak objektif dan transparan pada setiap tindakan maupun keputusan. Budaya demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan dan menghargai keputusan, serta mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri sendiri dan orang lain.

Jadi yang dimaksud karakteristik budaya sekolah disini adalah pengetahuan dan hasil karya cipta komunitas sekolah yang berusaha ditransformasikan kepada peserta didik dan dijadikan pedoman dalam setiap tindakan komunitas sekolah. Pengetahuan tersebut terwujud dalam sikap dan perilaku nyata dalam komunitas sekolah, sehingga menciptakan warna kehidupan sekolah yang bisa dijadikan cermin bagi siapa saja yang terlibat di dalamnya.

2.3 Manajemen Strategik Pengembangan Budaya Sekolah

Pengembangan budaya sekolah meiputi lima komponen, yaitu kepala sekolah, tim pengawal budaya sekolah, guru, keluarga, komite sekolah dan masyarakat. Pengembangan budaya sekolah yang dapat dimainkan oleh masing-masing komponen sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah sebagaimana yang dikemukakan Sudrajat (2011) sebagai berikut.

2.3.1 Kepala Sekolah

Peran yang dimainkan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah memang sangat menentukan. Peran yang dimainkan pimpinan sekolah adalah dalam bentuk melakukan pembinaan secara terus-menerus dalam hal pemodelan (*modeling*), pengajaran (*teaching*), dan penguatan karakter (*reinforcing*) yang baik terhadap semua warga sekolah (guru, siswa, dan karyawan). Hal paling berat dalam membangun budaya sekolah adalah kesediaan bertindak menampilkan keteladanan dari pimpinan teratas. Kepala sekolah harus menjadi teladan bagi guru, karyawan, siswa, dan bahkan orangtua/wali siswa. Secara teratur dan berkesinambungan kepala sekolah harus melakukan komunikasi dengan warga sekolah mengenai terwujudnya budaya sekolah tersebut. Semangat yang dimiliki kepala sekolah bagi terwujudnya budaya sekolah dengan karakter terpuji sangat berpengaruh terhadap iklim yang akan tercipta di lingkungan sekolahnya.

2.3.2 Tim Pengawal Budaya Sekolah

Untuk membantu palaksanaan program budaya sekolah pihak sekolah atau kepala sekolah hendaknya membentuk tim tersendiri. Tim ini bisa melibatkan atau terdiri dari unsur pimpinan sekolah bimbingan dan koseling, guru, dan perwakilan orang tua/wali siswa. Tim ini bertugas untuk menentukan prioritas nilai, norma, kebiasaan-kebiasaan karakter tertentu yang akan dibudayakan dan ditanamkan di lingkungan sekolah. Tim ini juga bertugas untuk merencanakan dan menyusun program pelaksanaan pembudayaan dan penanaman karakter di lingkungan sekolah dalam rentang waktu tertentu.

2.3.3 Guru

Guru mempersiapkan berbagai pilihan dan strategi untuk menanamkan setiap nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan ke dalam mata pelajaran yang diampunya. Guru dapat memilih cara-cara tertentu dalam proses pemebelajarannya, seperti menyampaikan berbagai kutipan yang berupa kata-kata mutiara atau pribahasa yang berkaitan dengan karakter, ceritera pendek, biografi, tulisan dari jurnal, kegiatan yang bersifat silang-kebudayaan, bermain peran, diskusi kelompok, membuat karangan pendek, dan sebagainya. Setiap sekolah hendaknya menentukan kegiatan khusus yang dapat mengikat para guru untuk melakukan kegiatan tersebut secara berkelanjutan.

2.3.4 Keluarga

Orang tua/wali murid dapat terlibat dalam kegiatan orang tua/wali murid secara aktif dapat memantau perkembangan perilaku anak mereka melalui buku kegiatan siswa yang sudah disiapkan pihak sekolah. Orang tua/wali murid secara aktif mengikui kegiatan rutin atau bergilir yang dilaksanakan pihak sekolah dalam pertemuan-pertemuan antara orang tua/wali murid dengan wali kelas dan guru-guru kelas.

Kalau memungkinkan, pihak sekolah dapat menerbitkan berita berkala (bulanan) yang diperuntukkan orang tua/wali murid. Berita berkala itu memuat kegiatan-kegiatan yang dilakukan pihak sekolah, terutama yang mendukung terlaksananya pembudayaan budaya yang positif di sekolah. Tidak kalah pentingnya adalah sumbangan berita yang berasal dari masing-masing orang tua/wali siswa yang berisi pengalaman yang dialaminya dalam mendidik anak-anak mereka, baik dari mereka yang memiliki prestasi tinggi maupun dari mereka meresa kesulitan dalam membimbing anak-anaknya. Di dalamnya juga memuat rubrik yang memuat konsultasi orang tua/wali siswa tentang perilaku anak-anak.

2.3.5 Komite Sekolah dan Masyarakat

Sekolah bersama komite sekolah dan masyarakat secara bersama-sama menyusun suatu kegiatan yang dapat mendukung terwujudnya budaya sekolah yang baik bagi seluruh warga sekolah (guru, siswa, karyawan, dan orang tua/wali siswa). Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Mengundang para ahli, tokoh publik, atau tokoh-tokoh yang diidolakan anak-anak, yang dapat memotivasi dan menggugah semangat para siswa untuk mewujudkan semangat budaya sekolah yang positif dalam dirinya dan juga dalam mewujudkan cita-cita mereka.
b. Menyusun proyek-proyek kegiatan sosial bekerja sama dengan organisasi-organisasi sosial kemasyarakatan sehingga dapat dan akan melahirkan kepekaan warga sekolah (terutama siswa), baik terhadap lingkungan sosial maupun lingkungan alam.

3. PEMBAHASAN

3.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Dunia Pendidikan di Indonesia

Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas sumber daya manusia, menuntut semua pihak dalam berbagai bidang senantiasa meningkatkan kompetensinya termasuk dalam bidang pendidikan. Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang, di mana dengan berkembangnya manusia sebagai tenaga kerja tersebut akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi tersebut. Salah satu cara upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut ditempuh melalui sektor pendidikan. Pendidikan memegang peranan penting dalam menjadikan suatu negara maju dan dapat bersaing dengan negara-negara lain. Hal ini sesuai dengan UU No 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kusnandar (2011) mengungkapkan bahwa pendidikan di Indonesia pada abad ke-21 mempunyai karakteristik sebagai berikut. (1) Pendidikan nasional mempunyai tiga fungsi dasar, yaitu (a) untuk mencerdaskan kehidupan bangsa; (b) untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses industrialisasi; (c) membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi. (2) Sebagai negara kepulauan yang berbeda-beda suku, agama dan bahasa, pendidikan tidak hanya sebagai transfer pengetahuan saja, akan tetapi mempunyai fungsi pelestarian kehidupan bangsa dalam suasana persatuan dan kesatuan nasional. (3) Dengan makin meningkatnya hasil pembangunan, mobilitas penduduk akan mempengaruhi corak pendidikan nasional. (4) Perubahan karakteristik keluarga baik fungsi maupun struktur, akan banyak menuntut akan pentingnya kerja sama berbagai lingkungan pendidikan dan dalam keluarga sebagai intinya. (5) Asas belajar sepanjang hayat harus menjadi landasan utama dalam mewujudkan pendidikan untuk mengimbangi tantangan perkembangan zaman. (6) Penggunaan berbagai inovasi Iptek terutama media elektronik, informatika, dan komunikasi dalam berbagai kegiatan pendidikan. (7) Penyediaan perpustakaan dan sumber-sumber belajar sangat diperlukan dalam menunjang upaya pendidikan. (8) Publikasi dan penelitian dalam bidang pendidikan dan bidang lain yang terkait, merupakan suatu kebutuhan nyata bagi pendidikan di abad pengetahuan.

Perhatian pemerintah terhadap dunia pendidikan beberapa tahun terakhir semakin meningkat, dilihat pemberlakuan sekolah gratis dan peningkatan anggaran negara untuk biaya pendidikan, penerapan standar kelulusan melalui UN, penerapan kurikulum KTSP yang sekarang diubah menjadi kurikulum 2013. UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas), mengamanatkan perubahan dalam proses pendidikan di Indonesia untuk melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang relevan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini merupakan salah satu langkah strategik dalam rangka implementasi perubahan proses pendidikan di Indonesia.

Wujud nyata dari sebuah pendidikan sering dikaitkan dengan organisasi sekolah. Terselenggaranya operasional sebuah lembaga pendidikan karena kerja sama seluruh komponen yang ada dalam sebuah organisasi sekolah. Menurut Yamin (2007), faktor guru merupakan yang utama dan sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan. Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Jones, et al (2006) yang menyatakan bahwa guru yang kinerjanya kurang memuaskan tidak hanya gagal meningkatkan standar kinerjanya sendiri, tetapi juga berdampak pada kinerja orang-orang yang berhubungan dengan mereka seperti para staff lain, para siswa. Kinerja guru yang rendah dapat memberikan dampak yang negatif pada reputasi dan peringkat sekolah, pencapaian dan kemajuan para murid. Kutipan ini memberikan penegasan bahwa kinerja guru yang rendah berpengaruh negatif terhadap kinerja semua warga sekolah. Oleh karena itu, terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai *leader* dan sebagai *manager* (Wahyudi, 2009). Di satu sisi,

kepala sekolah berperan sebagai seorang pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transformasi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai *manager*, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan kemampuan kepemimpinan itu seorang kepala sekolah mampu memberdayakan semua sumber daya manusia yang ada di sekolah guna mendukung berjalannya program kegiatan yang sudah dibentuk dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Di sisi lain kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi manajerial melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi kepemimpinan dan fungsi manajerial tersebut diterapkan dalam pelaksanaan setiap bidang tugas kepala sekolah, terutama dalam memimpin dan mengarahkan para guru agar memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam tugas profesionalnya membimbing para peserta didik. Dengan demikian fungsi kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang memberikan pengaruh tertentu terhadap kinerja para guru, di samping fungsi manajerialnya.

Salah satu tipe kepemimpinan yang diterapkan di lembaga pendidikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian pendahulu dari Nurdin (2013) berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalisme Guru dalam Mewujudkan Perilaku dan Prestasi Belajar Siswa". Yang mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap profesionalisme guru dalam mewujudkan perilaku dan prestasi belajar siswa. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dalam mewujudkan perilaku dan prestasi belajar siswa sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan masa depan yang lebih cerah dan efektif dalam menghadapi era globalisasi dan modernisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang tidak maksimal. Ketidakmaksimalan kinerja guru antara lain dipicu oleh tidak jelasnya konsep dan penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah-sekolah yang diterapkan oleh kepala sekolah. Selama ini, pihak otoritas sekolah kerap berbicara tentang mutu pendidikan, tetapi mereka tidak paham pada konsep dan paparan manajemen mutu terpadu, sesuai dengan salah satu standar nasional pendidikan yaitu standar pengelolaan yang dapat dijadikan *good will* untuk mencapai mutu yang diharapkan. Akibatnya *output* pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah-sekolah tetap tidak bermutu. Hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Peranan kepala sekolah sangat besar dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri.

Upaya-upaya sikap dan perilaku kepemimpinan transformasional menjadi satu alternatif peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sebagaimana pendapat Sadler (Wuradji, 2009), kepemimpinan transformasional adalah proses mengikutsertakan komitmen para karyawan dalam konteks penghayatan atau berbagi nilai-nilai bersama dan visi bersama dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, guru-guru perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Semua aspek yang menyangkut pengolahan apakah bersifat administratif atau ketatalaksanaan dan birokratif harus mendapat prioritas pembinaan. Demikian pula penataan fisik perlu dibina agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi dapat tumbuh dan merupakan motivasi dan contoh bagi siswa. Ini semua memerlukan penerapan kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Bass & Avolio (Usman, 2008), karakteristik kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan budaya sekolah dapat dikelompokkan menurut empat komponen kepemimpinan dalam teori kepemimpinan

transformasional, yaitu komponen *idealized influence, inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration.*

Komponen *idealized influence,* (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan (3) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (4) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (5) memiliki sifat kebapaan *(paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan *(maternalistik)* yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Komponen *inspirational motivation*, yaitu (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi instrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Komponen *individualized consideration,* yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *charisma,* yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebapaan *(paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan *(maternalistik)* yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Berdasarkan deskripsi-deskripsi tersebut di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan terbaik bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak guru dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, sehingga dalam menjalankan kepemimpinan transformasionalnya perlu melaksanakan keempat komponen di atas.

3.2 Hubungan Kepemimpinan Transfomasional Kepala Sekolah dengan Budaya Sekolah

Pemahaman terhadap aspek-aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengelola budaya organisasi dapat memberikan informasi tentang pengaruhnya terhadap upaya membentuk budaya sekolah yang baik. Sebab guru dan kepala sekolah berada pada organisasi serta budaya organisasi yang sama dan tercermin melalui interaksi sehari-hari. Melalui interaksi ini, terbentuklah suatu organisasi sekolah yang memiliki ciri tersendiri yang membedakannya dari organisasi lain. Wewenang formal yang dimiliki kepala sekolah memungkinkan tercipta dan terkelolanya perubahan melalui transformasi budaya organisasi sekolah bersangkutan. Budaya organisasi akan dirasakan oleh siapapun yang mengunjungi suatu sekolah. Perilaku setiap personal sekolah mencerminkan nilai-nilai, norma, dan hubungan sosial yang terjadi di antara mereka (Nurdin, 2013).

Berkaitan dengan hal tersebut, Zainuddin (2016) menyatakan bahwa dewasa ini perhatian pemerintah dicurahkan untuk menjadikan sekolah-sekolah memiliki kualitas yang unggul. Kualitas tersebut tidak saja tertuju pada kemampuan yang bersifat kognitif, tetapi lebih dari itu adalah kualitas yang bersifat afektif dan psikomotorik yang berupa aspek sikap dan perilaku. Salah satu keunikan dan keunggulan sebuah sekolah adalah memiliki budaya sekolah (*school culture*) yang kokoh. Selanjutnya Jaya (2009) menyatakan bahwa apa yang sering

dilupakan banyak orang adalah bahwa sekolah-sekolah kita memiliki budaya sekolah (*school culture*) yaitu seperangkat nilai-nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang sudah mendarah daging dan menyejarah sejak negara ini merdeka. Tanpa ada kepedulian untuk mengembangkan budaya tersebut apapun model pendidikan dan peraturan yang diundangkan, akan sulit bagi kita untuk memperbaiki mutu pendidikan. Pernyataan ini didukung oleh Sumarni (2010) yang menyatakan bahwa program aksi untuk peningkatan kualitas sekolah atau mutu pendidikan secara konvesional selama ini hanya bertumpu pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar (PBM), kurang menyentuh aspek budaya sekolah. Hal tersebut sangat disayangkan, padahal budaya sekolah yang baik atau positif dapat menciptakan budaya mutu di sekolah-sekolah, seperti budaya yang selalu mendukung keunggulan, budaya kedisiplinan, budaya kebersamaan, budaya-budaya lainnya yang berorientasi pada mutu pendidikan yang baik dan positif. Selain itu, budaya sekolah yang positif juga sangat mendukung peningkatan motivasi dan prestasi warga sekolah.

Penerapan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi. Pimpinan harus memiliki komitmen kuat menerapkan budaya organisasi, setelah itu baru dapat diinternalisasi kepada personil (Mangkunegara, 2005). Dalam konteks organisasi sekolah, seruan imperatif untuk menjalankan tugas mengembangkan, melanjutkan, dan mempertahankan budaya sekolah adalah kewajiban setiap anggota masyarakat sekolah (Peterson, 2002). Akan tetapi, kepala sekolah punya peran terpenting dalam peningkatan budaya sekolah. Lingkungan sekolah sebagai lembaga layanan pendidikan dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Karena itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut mampu memberdayakan seluruh potensi sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran paling penting untuk mengembangkan budaya sekolah ke arah budaya yang kuat dan positif.

Menurut Hendrawati dan Prasojo (2015), gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan dalam kerangka membentuk budaya sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menggunakan karakteristik dan kualitas yang dijelaskan dalam kepemimpinan transformasional ketika membuat keputusan dalam melaksanakan upaya reformasi budaya sekolah. Pendapat tersebut diperkuat Ngang (2011) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mentransformasikan budaya sekolah melalui enam dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri atas:

1) Mengidentifikasi dan mengartikulasikan dimensi visi.
2) Menyediakan model yang tepat.
3) Membina tujuan kelompok penerimaan.
4) Memberikan dukungan individual.
5) Memberikan stimulasi intelektual.
6) Memegang ekspektasi kinerja yang tinggi.

Di samping itu, Bolthouse (2013) dalam penelitiannya berjudul" *Efforts of Culture Creation in the K-8 School Setting; Northen Michigan University*" menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah telah cukup berhasil dalam meningkatkan pelaksanaan budaya sekolah. Kepemimpinan transformasional secara umum dapat diketahui dari adanya upaya pelibatan semua warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan dan dalam proses pelaksanaan dan pengevaluasiannya. Keterlibatan tersebut mampu menumbuhkan semangat dan rasa memiliki sehingga setiap warga sekolah berupaya untuk menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan sekolah.

Penelitian Balyer (2012) juga menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat membantu kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah dalam hal pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan perilaku stimulasi intelektual. Karena itu, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan budaya sekolah yang berkualitas dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi sekolah.

Fauzuddin (2011) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat efektif dalam menciptakan sebuah sekolah menjadi berprestasi, yaitu melalui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah, seperti: Pertama, dalam mengembangkan visi dan misi sekolah, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah dalam menciptakan visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah yang ingin dicapai, dan visi tersebut kemudian dioperasionalkan ke dalam misi dan

diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas, serta dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah. Kedua, dalam melakukan berbagai perubahan di sekolah kepala sekolah (1) menerapkan pola kepemimpinan yang demokratis, (2) mampu membangun jaringan kerjasama dengan seluruh personil sekolah dan pihak luar baik dalam upaya peningkatan prestasi siswa maupun dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme guru, (3) pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, (4) memiliki keunggulan dalam membangun komunikasi yang baik dengan semua pihak, (5) membangun tim kerja (teamwork) yang kuat, (6) mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, (7) memfasilitasi bawahannya dalam bekerja dan pengembangan diri, (8) memotivasi para guru dan siswa agar memiliki minat dan semangat untuk berkembang dan belajar lebih giat, (9) menciptakan atmosfir yang mendorong para siswa untuk belajar dengan suasana yang nyaman melalui penyediaan fasilitas belajar yang nyaman, layanan khusus, inovasi pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan intra dan ekstrakurikuler yang menyenangkan.

Berdasarkan kajian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki dampak yang positif dalam mengembangkan sekolah yang berkualitas. Dampak dari kepemimpinan transformasional adalah terbentuknya budaya sekolah yang baik sehingga sekolah menjadi lebih maju dalam berprestasi.

3.3 Manajemen Strategik Pengembangan Budaya Sekolah Melalui Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Program pelaksanaan budaya sekolah diterapkan di lingkungan sekolah dengan menggunakan strategi pemodelan (*modeling*), pengajaran (*teaching*), dan penguatan lingkungan (*reinforcing*) (Sudrajat, 2011). Pembudayaan dan penanaman karakter ini secara terus-menerus mensyaratkan proses pemodelan, pengajaran, dan penguatan lingkungan atas karakter yang baik. Semua komponen sekolah hendaknya menyatukan langkah mereka untuk membangun budaya sekolah yang baik. Ketika semua komponen sekolah dilibatkan dalam proses ini, berarti bahwa nilai, norma, kebiasaan-kebiasaan karakter yang sudah diprioritaskan harus dimodelkan oleh semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan), diintegrasikan oleh setiap guru ke dalam mata pelajaran, dan dikuatkan oleh penataan lingkungan sekolah. Sementara itu, orang tua/wali siswa juga harus memperhatikan perkembangan karakter anak-anak mereka ketika berada di rumah; demikian juga dengan proyek-proyek sosial yang disiapkan oleh komite sekolah dan masyarakat. Strategi pelaksanaan pengembangan budaya sekolah mengacu pada strategi pengembangan budaya sekolah sebagaimana yang dikemukakan Sudrajat (2011) sebagai berikut.

3.3.1 Pemodelan (*Modeling*)

Sekolah: Tim Budaya Sekolah akan membantu kepala sekolah, para guru, dan karyawan untuk memahami atau mengerti arti penting pemodelan yang sehat bagi para siswa mereka. Pihak sekolah harus memahami betul bahwa pelajaran atas nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter yang pertama bagi para siswa adalah karakter diri mereka sendiri, yaitu bagaimana kepala sekolah, guru, dan karyawan bersikap di antara mereka sendiri, memperlakukan dan melayani orang tua/wali siswa, dan tentu saja ketika mereka memperlakukan dan melayani para siswa itu sendiri.

Keluarga: Orang tua memainkan peran yang sangat penting sebagai model bagi anak-anak mereka. Tim Budaya Sekolah dapat membantu para orang tua dengan menerbitkan berita berkala yang di dalamnya memuat kajian tentang bagaimana menjadi orang tua yang baik atau berisi konsultasi orang tua dengan tim bimbingan dan koseling.

Masyarakat: Masyarakat juga memainkan peran yang tak kalah pentingnya sebagai contoh atau model yang dapat menjadi pendorong keberhasilan para siswa dalam menerapkan nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter yang baik. Tokoh-tokoh panutan tertentu dapat dijadikan model bagi para siswa dengan dihadirkan di sekolah untuk melakukan *sharing* atas kehidupan dan keberhasilan mereka. Para siswa pun dapat diminta untuk menemui atau melakukan wawancara ringan dengan tokoh-tokoh tersebut dan meminta mereka menceritakan hubungan antara nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter yang baik dan keberhasilan dalam kehidupan mereka.

3.3.2 Pengajaran (*Teaching*)

Pihak sekolah bersama-sama dengan keluarga dan masyarakat harus memberikan perhatian yang serius terhadap pentingnya pembelajaran nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter bagi para siswa. Semua kegiatan harus diorganisasikan secara tepat sesuai dengan karakter yang sedang dibudayakan. Hendaknya ada bahasa yang sama yang digunakan pihak sekolah dan orangtua. Program tersebut dapat secara mudah diterapkan baik di sekolah maupun di rumah, yaitu sesuai dengan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan karakter yang sudah menjadi prioritas.

Sekolah: Kurikulum yang diterapkan di sekolah dalam mewujudkan budaya sekolah dapat tersalur melalui mata pelajaran, berbagai kegiatan, dan proyek sosial. Dalam hal ini guru secara aktif mengajarkan kepada para siswa mengenai arti penting nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang menjadi prioritas sekolah dengan cara mengintegrasikannya ke dalam setiap mata pelajaran.

Keluarga: Lingkungan pembelajaran yang utama bagi anak-anak adalah di rumah. Para orang tua dapat mendiskusikan tentang nilai, norma, kebiasaan-kebiasaan karakter yang menjadi prioritas sekolah dan bagaimana penerapannya dalam kehidupan sehari-hari di rumah mereka masing-masing. Untuk membantu para orang tua, Tim Budaya Sekolah dan Karakter beserta sekolah dapat menyusun kegiatan periodik yang dapat membantu mereka seperti kegiatan konsultasi kelas atau kelas orang tua.

Masyarakat: Tim Budaya Sekolah dapat mengajarkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter yang baik kepada para siswa dengan cara menghadirkan tokoh-tokoh idola ke sekolah. Selain itu, tim pun dapat menyiapkan atau membuat proyek untuk melakukan kunjungan sosial ke tempat-tempat tertentu yang sesuai dengan nilai, norma, kebiasaan-kebiasaan karakter yang menjadi proritas. Untuk hal yang kedua para siswa dapat diajak untuk bakti sosial atau berkunjung ke panti asuhan, panti jompo, dan lainnya.

3.3.3 Penguatan Lingkungan (*Reinforcing*)

Agar terwujudnya budaya sekolah yang positif dan dapat berkembang dan berjalan dengan efektif, harus didukung dengan adanya penguatan yang konsisten. Penguatan yang konsisten ini antara lain dengan dilakukannya komunikasi yang terus-menerus berkaitan dengan nilai, norma, kebiasaan-kebiasaan yang telah menjadi prioritas dan juga memberikan kesempatan kepada para siswa untuk menerapkan nilai-nilai tersebut.

Sekolah: Penguatan terhadap terbentuknya budaya sekolah yang baik di sekolah dapat dilakukan dengan beberapa cara. Kebijakan mengenai aturan atau tata tertib sekolah adalah menjadi acuan pokok dalam pembudayaan karakter di sekolah. Penguatan yang lain dapat berupa pembiasaan-pembiasaan yang diprogramkan pihak sekolah seperti pembiasaan tegur, salam, dan sapa, serta jabat tangan, berdoa dalam mengawali dan mengakhiri suatu kegiatan, dan lain sebagainya. Penguatan budaya sekolah dapat juga berupa visualisasi atau pemasangan pamflet-pamflet yang bermuatan nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan karakter, majalah dinding, dan pemberian penghargaan kepada para guru, siswa, atau kelas tertentu yang memperlihatkan prestasi yang berhubungan dengan nilai-nilai karakter prioritas. Tidak kalah pentingnya untuk mendukung pembudayaan karakter yang baik adalah penataan fisik lingkungan sekolah, seperti pertamanan dan lingkungan yang bersih dan sehat.

Keluarga: Penguatan pembudayaan budaya sekolah yang baik dilakukan juga dalam lingkungan keluarga. Pembudayaan ini dapat dilakukan dengan memberikan bahan bacaan ringan kepada anak-anak yang dapat menuntun terbentuknya karakter terpuji. Hal-hal lain yang dapat dilakukan keluarga adalah dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan positif sesuai dengan nilai-nilai karakter yang menjadi prioritas sekolah. Demikian juga dengan melakukan penataan tata ruang di lingkunga keluarga.

Masyarakat: Penguatan budaya sekolah dapat dilakukan dengan meminta para siswa untuk menemui tokoh-tokoh masyarakat setempat. Mereka dapat melakukan wawancara ringan atau diminta untuk menceritakan keteladanan dan keberhasilan seorang tokoh. Selain menemui dan menceritakan sosok tokoh masyarakat, proyek sosial yang ditugaskan kepada para siswa akan memberikan kesempatan kepada mereka secara aktif untuk menerapkan nilai-nilai budaya sekolah yang sekaligus merupakan sumbangan mereka terhadap masyarakat).

4. KESIMPULAN

Dari penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen sekolah (guru, siswa, pegawai/ staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) untuk bekerja keras atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut bersedia untuk berpartisipatif secara optimal dalam mencapai visi sekolah. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki dampak yang positif dalam mengembangkan sekolah yang berkualitas. Dampak dari kepemimpinan transformasional adalah terbentuknya budaya sekolah yang baik sehingga sekolah menjadi lebih maju dalam berprestasi.

Melalui pemodelan (*modeling*), pengajaran (*teaching*), dan penguatan (*reinforcing*), di tambah dengan semangat kolegialitas semua komponen sekolah, terwujudnya budaya sekolah yang berkualitas. Bangsa ini memang harus menjadikan sekolah-sekolah sebagai salah asat agen moral sehingga sekolah menjadi tempat persemaian bagi tumbuhnya anak-anak bangsa yang cerdas dan humanis.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, Naseer dan Saed Salfi Muhammad. 2007. "Relationship Among School Size, School Culture and Students' Achievement at Secondary Level in Pakistan". *International Journal of Educational Management.* Vol. 21 Iss 7 pp. 606–620.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

Bolthouse, E.Jade. *Efforts of Culture Creation in the K-8 School Setting; Northen Michigan University*. Diakses tanggal 10 oktober 2016

Bush, Tony, dan Marianne Coleman. 2008. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan.* Jogjakarta: IRCiSOD

Bass, Bernard M and Riggio E. Ronald. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey; Lawrence Erlbaum Carpenter.

Daniel, 2015. "School Culture and Leadership of Professional Learning Communities". *International Journal of Educational Management,* Vol. 29 Iss 5 pp. 682–694.

Danim, S. & Suparno. 2009. *Manajemen dan kepemimpinan transformational kekepala sekolahan: visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internationalisasi pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Depdiknas. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*; Buku I Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta: Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.

Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*. Jakarta: BP. Cipta Karya.

Daryanto. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Fauzuddin. 2011. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multi Kasus Pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri berpretasi di kota Banda Aceh.* Disertasi: UM.

Hendrawati, Anik dan Latip Prasojo Diat. 2015 *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Sekolah Terhadap Prestasi Belajar*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Vol. 3, No 2, pp. 141-157.

Jones, J., M. Jenkin, & S. Lord. 2006. *Developing Effective Teacher Performance.* London: Paul Chapman Publishing.

Kusnandar. 2011. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Lipham, M. James dan James Hoeh. 1974. *The Principalship: Foundations and Functions.* New York: Harper & Row Publishers.

Lukas, Earl Stephen dan Jerry Wayne Valentine. 2002. *Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture.* New Orleans. Diakses 10 Oktober 2016.

Moh, Uzer Usman. 2008. *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2011. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nurdin, Ade Ruslan. 2013. *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalisme Guru dalam Mewujudkan Perilaku dan Prestasi Belajar Siswa". Jurnal Ilmu Pendidikan dan Humaniora* ISSN 2301-5004.

Ngang, Tang Keow. 2011. The Effect of Transformational Leadership on School Culture in Male Primary Schools Maldives; Procedia-Social and Behavioral Sciences.

Peterson, K.D. 1999. *"Time Use Flows from School Culture: River of Values and Traditions can Nurture or Poison Staff Development Hours"* (Versi Electronic). *Journal of Staff Development.* Vol. 20.

Peterson, K.D. 2002. "Reculturing School". *Journal of Staff Development, Summer 2002.* Vol. 23, No. 3.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Sudrajat, Ajat. 2011. *Membangun Budaya Sekolah Berbasi Karakter Terpuji. http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/Membangun/Kultur/20Sekolah/20Berbasis/20Karakter.pdf.* Diakses tanggal 13 Oktober 2016.

Sumarni, Siti. 2010. *http://rivafauziah.wordpres.com/2005/06/26/membangun-kultur-sekolah/* Diakses tanggal 25 september 2016.

Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.* Jakarta.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*. Bandung: Alfa Beta.

Wuradji. 2009. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.

Yamin, M. 2007. *Profesionalisasi guru dan implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.