

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen Guru di Sekolah Gracia Abadi, Tangerang

Song Eun Mi

STT Presbyterian Indonesia, Indonesia
ywamsong@gmail.com

ARTICLE INFO

DOI: 10.19166/jkp.v1i1.3553

Riwayat Artikel:

Diterima:
16 Mei 2021

Disetujui:
23 Juni 2021

Tersedia online:
25 Juni 2021

Kata Kunci:

*Transformational leadership,
organization, commitment*

ABSTRACT

Some teachers and staffs at Gracia Abadi Tangerang School have been working together to build a school building without salary. It is so rare today that researcher is very interested in researching further while thinking that the leadership of school's founder has had a positive impact on teachers. This study aims to know: 1) How the school founder applies transformational leadership in school management. 2) What are the impacts and constraints experienced in applying transformational leadership. 3) The impact of transformational leadership on teacher commitment at this school. This study uses qualitative phenomenological methods with data collection techniques using in-depth interviews, observation, and document review. The validity of the data will be tested with source triangulation. The results of this research indicate that transformational leadership has been shown to have a positive impact on teacher commitment in Gracia Abadi School.

PENDAHULUAN

Mulai tahun 2003 hingga 2005, *OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)* telah melaksanakan sebuah proyek yaitu “*Attracting, Developing, and Retaining Effective Teacher*” bersama dengan sejumlah 25 negara yang lain. Proyek tersebut menyimpulkan demikian bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting sebagai pendukung dan pembuat kesempatan supaya guru dapat berperan dengan baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mendapatkan *job satisfaction* sambil mengembangkan diri semaksimal mungkin (Ea-gyeong Kim, 2006).

Mengapa seorang pemimpin dianggap begitu penting dalam sebuah organisasi maupun kelompok? Karena kepemimpinan menjadi faktor yang paling utama buat keberhasilan organisasi tertentu. Hal ini tidak dapat menjadi pengecualian dalam organisasi sekolah juga. Organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah tempat di mana peserta didik, guru dan pemangku kepentingan dikoordinasikan dan integrasikan dengan elemen pendidikan yang lain sehingga interaksi di antara mereka aktif, efek pendidikan siswa bisa dimaksimalkan, dan tujuan pendidikan akan diraih secara efektif dan efisien. Untuk melakukan fungsi tersebut seharusnya sekolah beradaptasi dengan perubahan dari lingkungan masyarakat yang sekolah berada. Sekolah tidak hanya mencoba berubah sesuai dengan tekanan eksternal melainkan seharusnya memainkan peran yang signifikan terhadap perubahan lingkungan internal. Melaksanakan kebijakan yang rasional dan realistis dari dinas atau kementerian pendidikan merupakan hal yang penting untuk mengatasi berbagai macam permasalahan pendidikan bahkan hal yang harus diutamakan adalah kepentingan peran kepala sekolah yang mengelola sekolah secara langsung. Jika ditegaskan kembali dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi efektivitas organisasi sekolah. Tanpa perubahan kepala sekolah, perubahan sekolah tidak bisa diharapkan. Peran dan fungsi *leadership* kepala sekolah menjadi lebih penting karena kepemimpinan tersebut mempengaruhi secara langsung pencapaian tujuan pendidikan.

Penulis telah 3 tahun lamanya mengenal lembaga pendidikan Kristen Gracia yang berdiri dan beroperasi di daerah Sewan kota Tangerang serta pendirinya. Pada tahun 2002 pendiri Yayasan Gracia bersama dengan satu orang guru telah membangun sebuah sekolah gratis yaitu Taman Kanak-Kanak Gracia buat masyarakat yang tidak mampu di sekitar daerah Sewan, Tangerang tanpa dana atau bantuan yang memadai. Hal ini merupakan *starting point* atau keadaan awal lembaga pendidikan Kristen Gracia. Waktu itu gaji guru lembaga tersebut sekitar Rp200.000. Walaupun keadaannya seperti demikian guru-guru sekolah Gracia tidak meninggalkan sekolah dan terus-menerus bersusah payah demi perkembangan sekolahnya bersama dengan pendirinya yang sedang melayani sebagai ketua yayasan.

Pendiri sekolah ini memiliki visi-misi yang jelas dan kuat meskipun sumber-sumber yang sangat dibutuhkan buat membangun dan mengembangkan sebuah organisasi sekolah, misalnya keuangan, fasilitas, dan sumber daya manusia sangat minim. Menurut pandangan peneliti, dengan kepemimpinan dan kekuatan kepercayaan pendiri sekolah tersebut dia dapat mendidik peserta didik yang beriman, berilmu dan mengabdikan buat masa depan bangsa Indonesia. Ketika penulis melihat dan mencermati pada sejarah dan proses pendirian lembaga tersebut dapat disimpulkan bahwa pendiri sekolah Gracia yang menciptakan kesuksesan dari nol memiliki kepemimpinan transformasional. Lembaga pendidikan Kristen Gracia yang bernaung dalam Yayasan Gracia Abadi (YAGRADI) yang memberikan pelayanan kepada *stakeholders* dari tahun demi tahun terus berjalan bahkan berkembang. Perkembangan dapat terlihat dari bertambahnya unit di mana awalnya dimulai dengan Taman Kanak-kanak kemudian berlanjut dengan SD, bertambah lagi dengan SMP, dan akhirnya sekolah kejuruan SMK, semakin besar dan berkembang.

Beberapa bulan yang lalu penulis dapat melihat beberapa foto sekolah Gracia yang telah

diupload di sebuah *website*. Foto-foto tersebut menunjukkan bahwa beberapa guru dan staf bekerja sama atau bergotong royong untuk membangun gedung sekolah selama liburan sekolah Gracia. Hal ini jarang terjadi pada zaman sekarang walaupun guru dan staf yang dibayar mahal. Akan pasti tidak ada satu orang guru pun yang ingin bekerja untuk membangun sekolah sehingga tidak dapat menikmati liburan karena mereka dianggap seorang tenaga kerja profesional. Akan tetapi, menurut beberapa *stakeholders* guru dan staf di sekolah Gracia berbeda dengan guru yang biasa dan tetap terlibat untuk pembangunan gedung sekolah dengan sukarela sampai mereka tidak dapat mengambil liburan demi sekolahnya. Secara pribadi penulis merasa di satu sisi sungguh mengejutkan dan di sisi lain mengagumkan terhadap perbuatan mereka.

Dari mana timbul motivasi yang membuat guru dan staf sekolah Gracia berkomitmen terhadap sekolah dan peserta didik? Penulis memikirkan bahwa mungkin sekolah Gracia memiliki kepemimpinan yang spesial yang tidak dapat ditemukan dari organisasi sekolah lain. Oleh karena itu, penulis terdorong dan tertarik untuk meneliti lebih lanjut secara mendalam mengenai *leadership* pemimpin sekolah Gracia yakni *transformational leadership* dan dampaknya terhadap komitmen guru. Jika disimpulkan latar belakang penelitian ini dilakukan sebagai berikut:

- 1) Pendiri sekolah Gracia merintis sekolah dan gereja dari nol yang akhirnya berkembang dengan memiliki 500 siswa.
- 2) Guru-guru mau melayani untuk membangun gedung sekolah secara sukarela tanpa dibayar.
- 3) Guru-guru memiliki komitmen mengajar, meskipun gaji guru tidak memadai.
- 4) Sekolah memiliki sistem pembayaran SPP sesuai dengan kemampuan orang tua siswa.
- 5) Pengurusan ijin operasional SMK tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar.

Tujuan Penelitian

Tulisan ini bertujuan untuk membuktikan bahwa pendiri Sekolah Gracia yang mendirikan sekolahnya dari nol hanya dengan hati yang penuh dengan pengabdian buat pendidikan anak-anak Indonesia memiliki dan menunjukkan kepemimpinan transformasional. Pada awal mulanya sekolah ini benar-benar tidak punya apa-apa namun sekarang sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas sarana dan prasarana, bahkan lumayan banyak jumlah peserta didik telah diberi pendidikan yang berkualitas oleh guru-guru yang berkomitmen.

Melalui penelitian ini penulis ingin mengetahui bahwa pendiri Sekolah Gracia melakukan dan mengaplikasikan empat faktor kepemimpinan transformasional yang disebut oleh Bass, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* di dalam sekolahnya. Dan ingin diketahui sejauh mana kepemimpinannya berdampak signifikan terhadap kemajuan Sekolah Gracia sejak awal hingga sekarang.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bahwa apa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional pendiri sekolah dengan komitmen guru-guru terhadap sekolahnya berdasarkan dengan penelitian yang telah dilakukan. Sebagaimana telah kita ketahui dari berbagai macam penelitian lain mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi, kepemimpinan transformasional mempengaruhi positif terhadap kinerja, kepuasan, komitmen anggota organisasi dan sebagainya. Jika disimpulkan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk menguraikan penerapan kepemimpinan transformasional pendiri sekolah dalam manajemen sekolah.
- 2) Untuk menguraikan dampak dan kendala yang dialami dalam menerapkan kepemimpinan transformasional di Sekolah Gracia Abadi.

- 3) Untuk menguraikan dampak kepemimpinan transformasional pendiri sekolah terhadap komitmen guru di sekolah Gracia Abadi.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, meningkatkan diri serta proses organisasi. Ini adalah proses yang memungkinkan pengikut menerima tanggung jawab dan proses yang ditugaskan (Koehler & Pankowski, 1997).

Seiringan dengan ketidakpastian lingkungan perusahaan dan perubahan orisinalitas atau kreativitas perusahaan yang disebabkan oleh perubahan struktur *industry* dengan cepat dan internasionalisasi pada tahun 1980-an, sangat diperlukan gaya kepemimpinan demokratis yang berorientasi pada hubungan di antara pemimpin dan pengikut. Gaya kepemimpinan tersebut ingin dilepaskan dari kepemimpinan klasik yang berpusat pada otoriter, pemimpin, dan tugas. Oleh sebab itu, sesuai dengan arus perubahan tersebut muncul salah satu gaya kepemimpinan baru, yaitu *transformational leadership* (Northhouse, 2014). Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diajukan oleh Burns, seorang sejarawan Amerika dan ilmuwan politik, dan kemudian teori ini dikenal secara luas oleh Bass melalui proses spesifikasi sesuai dengan situasi organisasi. Burns mengaplikasikan teori hierarki kebutuhan Maslow untuk menspesifikasikan teori kepemimpinan transformasional dan mengatakan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk mengaktifkan keinginan tingkat tinggi pengikut sehingga pemimpin dapat memindahkan pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985). Selain itu, Burns mengatakan bahwa pemimpin transformasional harus meningkatkan kesadaran pengikutnya dengan berseru pada nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, kebenaran, damai sejahtera, dan kemanusiaan (Bass, 1985). Sementara, Bass (1985) telah mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan solusi baru untuk menyelesaikan masalah melalui memberikan inspirasi kepada anggota organisasi atau meningkatkan keinginan individu untuk berprestasi dan menaikkan usaha para anggotanya secara pribadi di dalam organisasi tertentu.

Bass menunjukkan sistem teori yang lebih luas dan spesifik mengenai kepemimpinan transformasional berdasarkan dengan teori Burns (Northhouse, 2013). Terlebih dahulu, Bass memulai dari penjelasan mengenai perbedaan konsep di antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan karismatik (Bass, 1985). Untuk melakukan transformasi tidak boleh disandarkan hanya pada hubungan transaksional dengan bawahan berdasarkan kompensasi yang terlihat. Dapat dibutuhkan perubahan sikap dan nilai yang dimiliki oleh pengikutnya untuk pencapaian visi. Dengan demikian pemimpin transformasional dan pengikutnya akan memiliki visi yang telah di-*sharing*-kan (Bass & Avolio, 2002). Jika demikian pengikut bisa mendapat *reward* intrinsik yang berasal dari perwujudan visi sendiri bukan *reward* ekstrinsik.

Selain itu, kepemimpinan transaksional mengejar pertukaran efisien di antara keinginan pemimpin dan keinginan pengikut, namun kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengubah budaya itu sendiri dan sistem keinginan organisasi itu sendiri (Bass & Avolio, 2002). Hal-hal yang paling penting adalah kepemimpinan transformasional berdampak lebih signifikan daripada kepemimpinan transaksional (Gambar 1). Kepemimpinan transaksional memberikan hasil yang diharapkan sementara, kepemimpinan transformasional memberikan kinerja yang lebih daripada yang diinginkan. Menurut Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam pemimpin yang transformasional dapat menjadi pemimpin yang lebih efektif daripada pemimpin transaksional (Northhouse, 2013).



Gambar 1.

Dampak Lain dari Kepemimpinan Transformatif (Bass & Abolio, 1990)

Komponen Kepemimpinan Transformatif

Komponen kepemimpinan transformatif telah diteliti secara luas dan beragam sesuai dengan pandangan pribadi para ilmuwan. Terlebih dahulu akan ditunjukkan mengenai komponen kepemimpinan transformatif dari beberapa ilmuwan secara singkat dan 4 komponen kepemimpinan transformatif yang dinyatakan oleh Bass (1985) yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *inspirational motivation*.

Menurut Bass (1985), karisma berperan seperti fasilitator supaya pemimpin memberikan tujuan dan visi yang penuh dengan tantangan kepada pengikutnya dan mempengaruhi motivasi, sikap, dan perubahan emosi pengikutnya sehingga pemimpin mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya. Akhirnya pemimpin yang berusaha memberikan pengaruh ideal kepada pengikutnya dapat menghasilkan tingkat yang lebih tinggi daripada diharapkan sebelumnya dengan dorongan positif yang kuat. Pemimpin yang memiliki karisma yang bisa disebut sebagai pengaruh ideal dapat menjadi *role model* yang luar biasa kepada pengikutnya.

Stimulasi intelektual mendorong dan merangsang kegairahan serta kepercayaan pengikut sehingga mereka diyakinkan supaya dapat berhasil dengan menyelesaikan tugas dan sasaran yang sudah dipercayakan dari pemimpinnya. Menurut Bass (1985), melalui stimulasi intelektual pengikut menghadapi bermacam tantangan, yaitu mereka harus memecahkan masalah dengan cara yang baru bukan cara yang telah terbiasa bagi mereka. Kreativitas dan inovasi pengikut dapat terinspirasi oleh rangsangan intelektual.

Bass (1985) mengatakan bahwa *individualized consideration* merupakan salah satu unsur yang paling penting buat relasi antara pemimpin dan pengikut dan dapat didefinisikan sebagai perilaku yang membina, memberikan nasihat, serta memperhatikan terhadap keinginan, karakter, dan situasi pengikut secara pribadi. Sebagai sebuah contoh mengenai *individualized consideration* Bass telah menunjukkan *mentoring system*.

Bass dan Abolio (dalam Hwan, 2016) mendeskripsikan memotivasi sebagai memberikan harapan pemimpin yang tinggi melalui menunjukkan visi dan pemikiran yang positif kepada pengikutnya. Bukan hanya visi yang diberikan kepada pengikut tetapi model perilaku yang relevan juga harus diberikannya. Cherry (dalam Hwan, 2016) mengemukakan bahwa memotivasi menjadi salah satu komponen yang dapat meningkatkan komitmen pengikut agar mewujudkan visi yang telah di-*sharing*-kan di dalam sebuah organisasi atau tim.

Konsep Komitmen Organisasi

Pada masa kini komitmen organisasi merupakan salah satu indikator kinerja organisasi yang paling penting, dan banyak digunakan tidak hanya dalam bidang manajemen tetapi juga dalam sosiologi, studi agama, ilmu politik, dan pendidikan. Menurut Mowday, Porter dan Steers (dalam Hwan, 2016), komitmen organisasi adalah sebuah keinginan anggota organisasi untuk menerima nilai, tujuan dan visi organisasinya dan bersusah payah buat perkembangan organisasinya serta tetap berada dan berperan sebagai anggotanya di dalam organisasi mereka. Robbins (2001) mengemukakan bahwa biasanya pengikut yang berkomitmen terhadap suatu organisasi tertentu pasti akan memihak kepada organisasi itu serta tujuan dari organisasinya. Selain itu, mereka cenderung rela memelihara atau memperhatikan keanggotaannya dalam organisasi itu.

Dapat dikatakan bahwa unsur komitmen terhadap sebuah organisasi adalah sebuah sikap yang dapat dibentuk dengan memakan waktu yang lama secara relatif, sehingga menjamin stabilitas dan dengan demikian komitmen organisasi menjadi konsep yang amat penting untuk menjelaskan hubungan keterkaitan perilaku dan sikap anggota organisasi (Angle & Perry, 1981). Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat menjadi keyakinan anggota organisasi yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi dan pada saat yang sama dapat bermakna bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh untuk organisasi sendiri dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasinya.

Sedangkan, dalam penelitian (Mayer et al., 2002) komitmen organisasi dianggap sebagai indikator yang penting untuk mengukur kinerja organisasi maupun kinerja pribadi anggota, bahkan dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor utama untuk menentukan variabel yang berkaitan dengan perilaku kerja, kesejahteraan anggota, *turnover* dan lain-lain.

Jenis Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990), afektif komitmen terjadi apabila anggota organisasi ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi. Normatif komitmen bisa timbul dari nilai-nilai anggota organisasi. Anggota organisasi tetap bertahan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Komitmen kontinuan yang berkaitan dengan konsep ekonomi merupakan kecenderungan yang diinvestasikan barang atau usaha anggota organisasi secara terus menerus karena mereka telah menginvestasikan barang atau usaha mereka kepada organisasinya untuk mempertahankan sistem (Sonjihye, 2016).

Allen dan Meyer (1990) mendeskripsikan konsep ketiga komitmen tersebut secara singkat sebagai berikut:

“Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel thought to do so.”

Jika disimpulkan pendapat Allen dan Meyer seperti demikian, bahwa anggota organisasi yang berkomitmen afektif tetap berada dalam organisasinya karena mereka menginginkannya, anggota organisasi yang berkomitmen kontinuan tetap berada dalam organisasinya karena mereka memerlukannya dan anggota organisasi yang berkomitmen normatif tetap berada dalam organisasinya karena mereka merasakan mereka harus tetap berada di organisasinya.

METODE

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif untuk memahami dan meneliti apa yang telah dan sedang terjadi yang berkaitan dengan tema tesis penulis, yaitu kepemimpinan transformasional pendiri sekolah dan dampaknya terhadap komitmen guru di Sekolah Gracia. Mengenai metode penelitian kualitatif, Creswel telah mengatakannya sebagai suatu pendekatan untuk mengerti dan mengeksplorasi suatu fenomena sentral (Raco, 2013). Secara umum peneliti yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif memakai metode wawancara untuk memahami fenomena tersebut.

Untuk mengumpulkan data pada tesis ini penulis akan menggunakan wawancara mendalam dan semi terstruktur berdasarkan panduan wawancara yang dibuat relevan dengan tinjauan pustaka. Selain itu, penulis akan menggunakan triangulasi sumber untuk memastikan keabsahan metode dan data yang didapatkan. Data yang diperoleh akan digolongkan dan dianalisis berdasarkan teori yang telah dijabarkan pada bagian tinjauan pustaka.

Penelitian dilaksanakan pada awal bulan April sampai akhir bulan April 2018 selama satu bulan di Sekolah Gracia Abadi. Lima orang partisipan yang akan dilibatkan dipilih berdasarkan jenjang jabatan atau posisi dengan tujuan memperoleh berbagai perspektif yang berbeda. Narasumber penelitian ini terdiri dari satu orang pendiri sekolah, dua orang kepala sekolah SMP, SMK, dan dua orang guru.

Tempat dan Narasumber

Tempat penelitian adalah lembaga Pendidikan Kristen Gracia di KP. Cikahurupan Sewan RT 05 RW 05 Kelurahan Mekarsari Kecamatan Neglasari kota Tangerang. Subjek penelitian atau informan adalah orang yang mampu memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong, 2009). Oleh karena itu, informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap dapat memberikan informasi secara pasti mengenai kepemimpinan transformasional pendiri sekolah Gracia Abadi. Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Informasi Partisipan Penelitian

No.	Nama	Gelar	Jenis Kelamin	Jabatan	Pengalaman kerja
1	Bapak S	M.Pd.	Pria	Pendiri sekolah	20 tahun
2	Bapak M	S.Kom.	Pria	Kepsek SMK	4 tahun
3	Ibu A	D3	Wanita	Guru TK	10 tahun
4	Bapak J	S.Pd.	Pria	Kepsek SMP	4 tahun
5	Bapak R	S.Pd.	Pria	Guru SMK	5 tahun

Teknik Pengumpulan Data

Riset ini menggunakan teknik wawancara mendalam, yaitu *semistructured in-depth interview* untuk mengumpulkan data supaya dapat memahami dengan baik pengalaman, pengetahuan, dan informasi partisipan yang sesuai dengan tujuan penelitian ini. Alasan penulis memilih teknik pengumpulan data tersebut adalah untuk dapat memperoleh pengetahuan yang dimiliki oleh partisipan secara lebih luas dan mendalam. Wawancara semistruktur pelaksanaannya lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak

yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh partisipan.

Ketika masih ditemukan kekurangan data dan informasi yang telah peroleh dari metode wawancara, penulis berusaha mengumpulkan data lagi melalui beberapa teknik lain seperti telepon, email, dan SMS. Selain itu penulis menggunakan teknik observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan buat penelitian ini.

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian maka peneliti membuat indikator untuk menuntun peneliti dalam melakukan pengumpulan data. Indikator penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Pernyataan	Instrumen	Sumber data
<i>Idealized influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi <i>role model</i> 2. Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi 3. Menjadi seorang yang sudah berhasil 4. Menjadi seorang yang dihormati 	Wawancara Wawancara, observasi Wawancara Wawancara	Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah, guru Guru Guru
<i>Individualized consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami kesulitan atau pergumulan anggota sekolah 2. Menghormati pendapat anggota sekolah 3. Memperhatikan keinginan pribadi anggota sekolah 	Wawancara Wawancara, observasi Wawancara	Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah
<i>Intellectual stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merangsang agar anggota sekolah bersikap kreatif dan inovatif 2. Memberi tantangan kepada anggota sekolah 3. Mendorong anggota sekolah supaya mereka mencoba pendekatan baru untuk mengatasi masalah 	Wawancara Wawancara Wawancara, observasi	Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah
<i>Inspirational Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menunjukkan visi yang jelas kepada anggota sekolah 2. Menginspirasi anggota sekolah 3. Mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai. 	Wawancara, observasi Wawancara, observasi Wawancara	Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah, guru Pendiri sekolah, guru

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kepemimpinan Transformasional Pendiri Sekolah Gracia Abadi

Menurut hasil wawancara, pendiri sekolah telah melakukan 4 komponen kepemimpinan transformasional untuk manajemen sekolah dan memimpin anggota sekolah. Komponen kepemimpinan transformasional yang paling ditonjolkan dari pendiri sekolah adalah *idealized influence* dan *inspirational motivation*. Kedua komponen lain, yaitu *individualized consideration* dan *intellectual stimulation* tentu dilakukan, namun tidak begitu memengaruhi dengan besar dibandingkan dengan dua hal tersebut. Faktor-faktor karisma yang ditunjukkan dari kepemimpinan transformasional pendiri sekolah dapat terlihat sebagai berikut: (1) Pendiri sekolah memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan dan mempengaruhi orang lain, (2) Pendiri sekolah memiliki *pioneer spirit* untuk merintis sekolah mulai dari awal, (3) Pendiri sekolah memiliki keyakinan yang kuat untuk mengembangkan sekolah walaupun mengalami keterbatasan dana, (4) Pendiri sekolah memiliki nilai moral yang tinggi, yaitu kejujuran dan integritas, (5) Pendiri sekolah menjadi *role model* dalam hal kerohanian.

Faktor-faktor *inspirational motivation* yang ditemukan dari pendiri sekolah adalah sebagai berikut: (1) Pendiri sekolah menginspirasi banyak orang melalui tindakan nyata, (2) Pendiri sekolah menunjukkan visi yang jelas secara terus-menerus kepada seluruh anggota sekolah, (3) Pendiri sekolah memberikan motivasi kepada anggota sekolah supaya visi yang sudah dibagikan dapat diwujudkan, (4) Pendiri sekolah sering memberikan motivasi dan mengarahkan seluruh anggota sekolah melalui Firman Tuhan. Faktor-faktor *intellectual stimulation* yang ditemukan dari pendiri sekolah adalah sebagai berikut: (1) Pendiri sekolah pernah memberi tantangan kepada seorang guru untuk mendapat izin operasional SMK tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar, (2) Pendiri sekolah memberikan tantangan untuk membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang kreatif dan inovatif kepada guru-guru, (3) Pendiri sekolah sering meminta kepada guru-guru supaya mereka bisa menjadi guru yang kreatif. Faktor-faktor *individualized consideration* yang ditemukan dari kepemimpinan transformasional pendiri sekolah sebagai berikut: (1) Pendiri sekolah berusaha untuk menghormati pendapat setiap anggota sekolah, (2) Pendiri sekolah sering memberi nasihat kepada guru dan karyawan, (3) Pendiri sekolah tetap berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.

Analisis Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Guru di Sekolah Gracia Abadi

Menurut kebanyakan penelitian lain yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional pasti memengaruhi komitmen anggota organisasi dengan positif. Dalam penelitian ini juga dapat ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen guru-guru dengan positif. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti dapat memperoleh dua hal sebagai dampak yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional pendiri sekolah adalah walaupun gaji guru tidak cukup kebanyakan guru tetap bertahan di sekolah ini dan terjadinya kekeluargaan yang hebat di antara guru dan karyawan di sekolah ini.

Pengaruh Kepemimpinan Pendiri Sekolah Terhadap Manajemen Sekolah

Dampak kepemimpinan transformasional pendiri sekolah terhadap manajemen sekolah sebagai berikut:

- 1) Sekolah Gracia memiliki sistem keuangan sekolah yang transparan.
- 2) Sekolah Gracia memiliki sistem pembayaran SPP sesuai dengan kemampuan orang tua siswa.

- 3) Sekolah Gracia memiliki hubungan yang baik dengan orang tua siswa, sehingga mendapat reputasi yang baik.
- 4) Sekolah Gracia memiliki guru-guru yang berkomitmen, meskipun gaji guru tidak memadai.

Kesulitan dan Dampak Positif yang Pendiri Sekolah Alami saat Menerapkan Kepemimpinan Transformasional

Kesulitan yang dialami oleh pendiri sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Pendiri sekolah harus berusaha untuk mengubah guru dan karyawan menjadi pribadi yang lebih baik.
- 2) Pendiri sekolah harus keluar dari zona nyaman yang sudah menjadi terbiasa.
- 3) Pendiri sekolah mengalami banyak pergumulan di tengah proses perubahan.
- 4) Pendiri sekolah harus berusaha untuk meperlengkapi diri sendiri, sehingga dia mengambil S2.

Sedangkan ada juga dampak yang positif yang pendiri sekolah alami selama dia menampilkan kepemimpinan transformasional di sekolah Gracia Abadi. Hasilnya sebagai berikut:

- 1) Sekolah Gracia telah berkembang dengan memiliki 500 siswa.
- 2) Sekolah Gracia bisa melayani banyak peserta didik, karena sistem pembayaran SPP yang sesuai dengan kemampuan orang tua siswa.
- 3) Sekolah Gracia bisa mendapat reputasi baik dari masyarakat sekitarnya.
- 4) Kepemimpinan pendiri sekolah dipercaya oleh anggota sekolah dan *stakeholders*.
- 5) Sekolah Gracia mendapat izin operasional SMK tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar.

Analisis SWOT Kepemimpinan Transformasional Pendiri Sekolah

Sebagai pembahasan terakhir peneliti ingin menunjukkan hasil analisis SWOT kepemimpinan transformasional pendiri sekolah yang bisa bermanfaat bagi pendiri sekolah maupun Sekolah Gracia pada masa depan. Berdasarkan dengan hasil wawancara dan observasi dalam penelitian ini dapat ditemukan beberapa kekuatan mengenai kepemimpinan transformasional pendiri sekolah. Misalnya, dia memiliki moralitas yang tinggi dan karisma yang kuat. Pendiri sekolah selalu ingin memengaruhi orang lain dengan *inspirational motivation*. Selain itu, dia menjadi *role model* dalam hal kerohanian buat anggota sekolah. Selanjutnya, jika membahas kelemahan mengenai kepemimpinan transformasional pendiri sekolah dapat dikatakan bahwa dia tidak begitu melakukan *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*.

Peluang dan ancaman yang terkait dengan unsur eksternal dalam analisis SWOT terhadap kepemimpinan transformasional pendiri sekolah adalah sebagai berikut: Pendiri sekolah memiliki hubungan yang sangat baik dengan orang tua siswa, sehingga sekolah bisa mendapat reputasi yang baik dari masyarakat di sekitar Sekolah Gracia. Hal itu dapat menjadi peluang buat pengembangan kepemimpinan transformasional pendiri sekolah. Ancaman yang bisa ditemukan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional pendiri sekolah adalah keterbatasan dana dan kompetensi dan kualitas guru-guru. Akan tetapi, bukan hanya itu menurut peneliti, jika pendiri sekolah semakin dikagumi dan dipercayai oleh banyak orang beliau dapat bersikap otoriter dan konservatif. Jika pendiri sekolah tidak berhati-hati dan berusaha untuk tetap menjaga prinsip atau filsafat kepemimpinan transformasional yang sesungguhnya beliau bisa memimpin pengikut ke tujuan yang buruk.

Berdasarkan dengan hasil tersebut, peneliti ingin membuat 4 strategi untuk pengembangan kepemimpinan pendiri sekolah maupun Sekolah Gracia pada masa depan. Pertama, meskipun pendiri sekolah sibuk untuk mengurus sekolah seharusnya meluangkan

waktu untuk memperhatikan guru dan karyawan secara pribadi. Kedua, pendiri sekolah harus berusaha untuk meningkatkan kualitas guru agar guru-guru memiliki metode pembelajaran yang bermutu melalui sering dilakukan *intellectual stimulation* oleh pendiri sekolah. Ketiga, pendiri sekolah harus terus-menerus berusaha untuk mencari dana yang secukupnya dan menjaga reputasi sekolah yang baik. Menurut peneliti, reputasi sekolah yang baik itu bisa membantu sekolah supaya mendapat sponsor yang baik. Terakhir, pendiri sekolah harus berusaha untuk memiliki kerendahan hati dan berhati-hati untuk tidak bersikap otoriter meskipun ada banyak orang yang mengagumi beliau.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan Kepemimpinan Transformasional Pendiri Sekolah

Menurut analisis hasil wawancara serta observasi dan dapat disimpulkan bahwa pendiri sekolah telah memahami dan menerapkan kepemimpinan transformasional di Sekolah Gracia Abadi. Dia telah melakukan 4 komponen kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. Bagaimana pendiri sekolah melakukan dan mengaplikasikan 4 hal tersebut secara spesifik? Hal ini dapat terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Komponen Kepemimpinan Transformasional Pendiri Sekolah

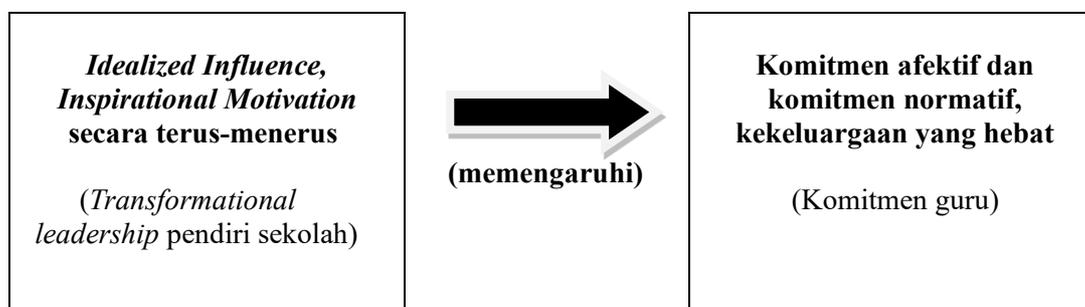
1. Faktor <i>idealized influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan yang kuat untuk mengubah dan memengaruhi orang lain 2. <i>Pioneer spirit</i> yang memungkinkan dia mendirikan sekolah dari nol 3. Keyakinan yang kuat untuk mengembangkan sekolah walaupun banyak keterbatasan 4. Memiliki nilai moral yang tinggi: kejujuran dan integritas 5. Menjadi <i>role model</i> dalam kerohanian
2. Faktor <i>inspirational motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menginspirasi orang melalui kehidupan nyata 2. Menunjukkan visi yang jelas secara terus-menerus 3. Memotivasi anggota sekolah agar visi yang sudah <i>disharingkan</i> dapat diwujudkan 4. Memotivasi dan mengarahkan dengan Firman Tuhan
3. Faktor <i>individualized consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi nasihat 2. Berperan sebagai mentor 3. Menghormati pendapat guru-guru 4. Membuat suasana mendukung buat kesejahteraan guru
4. Faktor <i>intellectual stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi tantangan kepada guru 2. Mendorong guru-guru agar bersikap kreatif dan inovatif

Kesimpulan Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Guru

Menurut hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pendiri sekolah berdampak dengan positif terhadap komitmen guru. Selain itu, ditemukan juga guru-guru sekolah Gracia Abadi memiliki komitmen afektif dan komitmen

normatif. Walaupun gaji guru di bawah standar dari pemerintah kebanyakan guru tetap ingin bertahan di sekolah ini. Terjadinya kekeluargaan yang hebat di antara guru dan karyawan sekolah ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional pendiri sekolah juga.

Keteladanan dalam kerohanian, moralitas yang tinggi, memberi keyakinan yang kuat kepada guru, mengarahkan dengan optimisme, dll. Faktor-faktor tersebut yang ditunjukkan dari pendiri sekolah membuat guru-guru Sekolah Gracia Abadi berkomitmen terhadap sekolah.



Gambar 2.
Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Guru di Sekolah Gracia Abadi

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Ea-gyeong, K., Kap-sung, K., & Do-ki, K., & Eun-young, K. (2006). *Improving school leadership country background report for Korea*. Article Korean Educational Development Institute.
- Koehler, J.W., & Pankowski, J. M. (1997). *Transformational leadership in government*. St. Lucie Press. <https://doi.org/10.1201/b15726>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moleong, L. J. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktis* (6th ed.). Penerbit Indeks.
- Park, J. H. (2016). *The influence of transformational leadership and democratic organizational Communication on organizational commitment*. University of Korea.

Raco, J. R. (2013). *Metode penelitian kualitatif: Jenis karakteristik dan keunggulannya*. Grasindo. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>

Robbins, S. P. (2001). *Perilaku organisasi*. Indeks Gramedia.

Son, J.-H. (2016). *The effects of school principal's transformational leadership on teacher's organizational commitment through the medium of justice of homeroom teacher's assignment*. University of YonSei.