

## Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Santo Paulus Pontianak

Plasida Palius<sup>1</sup>, Usman Radiana<sup>2✉</sup>, Maria Ulfah<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia  
e-mail: [usmanradiana@gmail.com](mailto:usmanradiana@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, khususnya di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024. Bentuk penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Partisipan penelitian berjumlah enam orang, yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah (Waka) Bidang Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Humas, Pembina OSIS/MPK, dan satu orang guru kelas. Metode pengumpulan data ialah dengan wawancara, dokumentasi dan observasi. Analisis data menggunakan data reduction, data display, dan verifications. Metode pemeriksaan keabsahan data ialah dengan uji credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Hasil temuan utama menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan transformasional diterapkan dengan cara internalisasi visi dan misi sekolah, memberikan pengaruh karismatik (idealized influence), memberikan perhatian individual (individualized consideration), memberikan inspirasi dan motivasi, mengupayakan program peningkatan profesionalisme guru, memberdayakan guru, membangun budaya kerja sama dan kolaborasi, memberikan penghargaan dan pengakuan, mendukung penggunaan inovasi dan teknologi, dan memberikan dukungan serta sumber daya; 2) Indikator peningkatan profesionalisme guru tampak dalam kedisiplinan guru, kolaborasi dan kerja sama antar guru, partisipasi aktif dalam sejumlah program peningkatan profesionalisme, adaptif terhadap perubahan dan penggunaan inovasi teknologi, dan prestasi siswa dalam sejumlah kompetisi akademik maupun non akademik; 3) Tantangan yang dihadapi ialah adanya resistensi sejumlah guru terhadap perubahan yang dihadirkan oleh kepala sekolah. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi tantangan ini ialah dengan melakukan pendekatan personal dan mengadakan pelatihan guna meningkatkan adaptasi guru terhadap perubahan terutama terkait dengan pemanfaatan inovasi dan teknologi terbaru. Simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah telah diterapkan dengan baik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun Pelajaran 2023/2024. Implikasi dari penelitian dapat digunakan sebagai masukan dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Profesionalisme Guru.*

### Abstract

This study aimed to identify the transformational leadership of the Principal in enhancing teacher professionalism, specifically at Santo Paulus High School Pontianak during the 2023/2024 academic year. The research employed a qualitative approach. The participants consisted of six individuals: the Principal, the Vice Principal of Curriculum, the Vice Principal of Student Affairs, the Vice Principal of Public Relations, the Student Council advisor, and one classroom teacher. Data collection methods included interviews, documentation, and observation. Data analysis techniques used were data reduction, data display, and verification. Data validity was tested using credibility, transferability, dependability, and confirmability checks. The main findings showed that: 1) Transformational leadership was implemented through internalizing the school's vision and mission, providing charismatic influence (idealized influence), offering individualized consideration, inspiring and motivating, initiating programs to enhance teacher professionalism, empowering teachers, fostering a culture of collaboration, granting recognition and rewards, supporting the use of innovation and technology, and providing resources; 2) Indicators of improved teacher professionalism were evident in teacher discipline, collaboration and teamwork among teachers, active participation in various professional development programs, adaptability to change and the use of technological innovations, and student achievements in various academic and non-academic competitions; 3) Challenges encountered included resistance from some teachers toward changes introduced by the Principal. The solution to address these challenges involved a personal approach and training to increase teacher adaptation to changes, especially regarding the use of new innovations and technology. The conclusion of this study was that the Principal's transformational leadership had been effectively implemented to enhance teacher professionalism at Santo Paulus High School Pontianak

during the 2023/2024 academic year. The study's implications can be utilized as input to further improve teacher professionalism through the Principal's transformational leadership.

**Keywords:** *Transformasional Leadership, Teacher Profesionalisme.*

Jelas dirumuskan dalam Undang-Undang Dasar 1945, khususnya pada bagian Pembukaan, Pasal 28C ayat (1), Pasal 28E ayat (1), dan Pasal 31, yang menyatakan bahwa pendidikan menjadi hak dan tanggung jawab konstitusional negara dan mengamanatkan negara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai bentuk tanggung jawab negara, Pemerintah kemudian menetapkan beberapa kebijakan hukum terkait pendidikan, di antaranya adalah UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas), UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti). Tujuan utama dari semua peraturan tersebut adalah untuk mengatur terselenggaranya sistem pendidikan nasional secara efektif, memastikan kualitas pendidikan yang merata dan bermutu, serta melindungi hak-hak pendidik dan peserta didik.

Salah satu elemen kunci untuk mencapai tujuan dalam dunia pendidikan adalah adanya guru atau tenaga pendidik yang profesional. Hal ini dinyatakan dengan jelas dalam Pasal 6 UU No. 14 Tahun 2005 bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa profesionalisme guru berdampak langsung pada kemajuan pendidikan nasional dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Menyadari hal ini Pemerintah sejak lama telah menjalankan sejumlah program guna meningkatkan profesionalisme guru. Mulai dari Pemantapan Kerja Guru (PKG) pada tahun 1980-an, kelompok kerja guru (KKG) pada tahun 1993, Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) pada tahun 2005, hingga Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) (Rahman, 2016, h.41-45). Adapun beberapa program terbaru yang dilaksanakan Pemerintah saat ini adalah penyelenggaraan Program Guru Penggerak (PGP), pengangkatan bertahap guru honorer menjadi guru aparatur sipil negara berstatus pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK), dan revitalisasi pendidikan profesi guru (PPG) untuk memastikan calon guru yang berkualitas dan bersertifikat pendidik (Napitupulu, 2022, h.2).

Di samping peran Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen), kepala sekolah juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru di lingkungan sekolah. Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang diharapkan bertanggung jawab dalam pengembangan iklim positif profesionalisme (Gianto, 2018, h.17; Gwele, 2019, h.24). Kemampuan kepala sekolah meningkatkan kualitas profesionalisme guru akan selalu berbanding lurus dengan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah (Zheng et al., 2017, h.32-33; Gianto, 2018, h.20; Joo, 2020, h.1). Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu lokomotif yang mampu menggerakkan sekolah untuk memiliki kualitas yang baik (Liu et al., 2016, h.85). Oleh karena itu kepala sekolah mesti memahami bahwa keberhasilan sekolah memerlukan fokus khusus pada peningkatan profesionalisme guru (Gwele, 2019, h.24; Han & Yin, 2016, h.6). Kepala sekolah merupakan pendorong utama dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah karena ia berada dalam posisi yang lebih baik untuk membentuk kondisi organisasi yang diperlukan dalam menggapai keberhasilan dan keberlanjutan implementasi visi-misi sekolah serta mendorong pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas (Zachariou et al., 2013, h.714). Dengan kata lain, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi sekolah, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam membangun iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme guru.

Dalam pengamatan pra survei yang dilakukan penulis di sebuah Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di Kalimantan Barat, yakni SMA Santo Paulus Pontianak, terdapat sejumlah kebijakan kepala sekolah yang mendukung upaya peningkatan profesionalisme guru. Di antaranya ialah adanya kesempatan bagi guru untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidikan dengan studi lanjut ke jenjang Strata 2. Hingga pertengahan tahun pelajaran 2023/2024 tercatat ada enam orang guru yang telah menyelesaikan program studi magister di bidangnya masing-masing. Kemudian adanya kegiatan Komunitas Belajar (Kombel). Kombel yang diinisiasi oleh kepala sekolah ini merupakan pertemuan rutin antar guru mata pelajaran yang diadakan setiap hari Sabtu. Dalam pertemuan ini para guru saling berbagi pikiran tentang tantangan yang dihadapi dalam proses pengajaran seraya mencari solusi yang tepat. Dalam Kombel ini juga kepala sekolah dapat menyampaikan berbagai informasi terbaru yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar. Di samping itu ada juga kegiatan supervisi pengajaran yang rutin dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengevaluasi secara berkala perangkat pembelajaran dan praktik pengajaran guru di kelas. Setiap kegiatan supervisi selalu diakhiri dengan sesi pertemuan antara kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan. Selain sebagai kesempatan untuk menyampaikan hasil supervisi, pertemuan post

supervisi ini juga menjadi kesempatan bagi kepala sekolah untuk berbicara secara personal kepada guru seraya memberikan motivasi yang diperlukan.

Berbagai kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Santo Paulus tersebut telah dilaksanakan sejak tahun Pelajaran 2020/2021 dan berpengaruh positif terhadap peningkatan profesionalisme guru maupun prestasi peserta didik. Hal ini misalnya dapat dilihat dari berbagai prestasi akademik dan non-akademik yang diraih oleh para peserta didik. Sebagai contoh di tahun 2023 lalu tercatat sejumlah prestasi prestisius yang ditorehkan oleh peserta didik sekolah ini, di antaranya peraih medali emas dan perak Olimpiade Geografi Nasional, medali perunggu dalam *International Math Youth Challenge*, bagian dari tim utama basket Honda DBL 2023, dan juara kedua dalam *National Students Debating Competition* (Smapaulus, 2023).

Dapat dikatakan bahwa sejumlah kebijakan yang diterapkan oleh kepala SMA Santo Paulus di atas mencerminkan kepemimpinan kolaboratif yang mengedepankan kerja sama fungsional dan kesejawatan dengan para guru. Kepala sekolah selalu berusaha mendorong rasa percaya diri para guru dan menghindari terciptanya pola hubungan yang hanya mengandalkan kekuasaan serta menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan dan membosankan. Kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang transformatif tidak bertindak sebagai individu tunggal, tetapi sebaliknya ia bertindak sebagai pemimpin kolaboratif, mengoordinasikan dan mengendalikan dari atas serta menaruh fokus pada upaya untuk merangsang perubahan melalui partisipasi bawah ke atas (Gwele, 2019, h.30).

Dewasa ini keberadaan sosok pemimpin transformatif dalam dunia pendidikan telah menjadi hal yang ideal guna memajukan kualitas pendidikan, terutama dalam meningkatkan profesionalisme guru. Meskipun demikian, sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara harapan atau idealitas yang diinginkan dengan realitas faktual yang terjadi di lapangan. Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pemahaman akan pentingnya peningkatan profesionalisme guru, kurangnya sumber daya, hingga tantangan-tantangan administratif yang dihadapi oleh kepala sekolah. Hasil penelitian terhadap upaya peningkatan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Tewang Sanglang Garing, Kabupaten Katingan, misalnya mengungkapkan sejumlah temuan: 1) Masih minimnya pengawasan (*controlling*) kepala sekolah terhadap kinerja guru; 2) ada beberapa guru yang memiliki banyak tugas tambahan, sehingga tugas utama menjadi terganggu; 3) masih ada guru yang belum menguasai Ilmu dan Teknologi (IT); 4) masih ada guru yang mengajar tidak pada disiplin ilmunya; 5) dan ada beberapa guru yang belum memenuhi standar kompetensinya sebagai guru (Saputra et al., 2019, h.3). Penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa masih rendahnya profesionalisme guru dan staf tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam memimpin di sekolah (Sari et al., 2021, h.330). Oleh karena itu sikap dan kompetensi kepala sekolah menjadi salah satu hal yang masih harus dikembangkan dalam upaya peningkatan profesionalisme guru (Cohen, 2015, h.763).

Gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James Burns pada tahun 1970-an dan kemudian dikembangkan oleh Bass pada akhir 1990-an (Li & Liu, 2020, h.2). Kepemimpinan ini dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai potensi maksimal mereka dan melampaui ekspektasi (Rivai & Mulyadi, 2021, h.8; Li & Liu, 2020, h.2). Pemimpin yang transformatif berusaha memimpin perubahan melalui visi bersama, karisma, dan perhatian individual serta mendorong inovasi produk dan teknologi (Naidoo & Botha, 2012, h.9225). Gaya kepemimpinan ini juga dapat dipahami sebagai sebuah pendekatan bawah ke atas (*bottom-up approach*) dalam kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan mengembangkan para pengikut (Gwele, 2019, h.29). Terdapat empat dimensi dasar (karakteristik) kepemimpinan transformasional, yakni pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Li & Liu, 2020, h.2; Li et al., 2023, h.2). Keempat dimensi tersebut kurang lebih dapat dijelaskan demikian: Pengaruh yang diidealkan mengacu pada perilaku keteladanan pemimpin yang membuat para pengikut bangga dengan kelompok mereka dan menghormati serta mempercayai pemimpin mereka; Motivasi inspirasional mengacu pada visi kepemimpinan yang menarik dan menginspirasi para pengikut; Stimulasi intelektual mengacu pada perilaku pemimpin untuk mendorong para pengikut untuk berpikir secara mandiri dan inovatif; dan Pertimbangan individual berarti pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan para pengikut dan menjadi mentor untuk membimbing perkembangan mereka.

Dalam lingkup sekolah, penerapan kepemimpinan transformasional tercermin dalam kepemimpinan kepala sekolah yang tidak bertindak sebagai individu tunggal, melainkan bertindak sebagai pemimpin kolaboratif, mengoordinasikan dan mengendalikan dari atas, serta menaruh fokus pada upaya untuk merangsang perubahan melalui partisipasi bawah ke atas (Gwele, 2019, h.30; Northouse, 2016, h.175). Kepala sekolah yang transformatif akan selalu mendorong pengembangan guru dan membantu guru menyelesaikan masalah lebih efektif karena ia percaya bahwa guru sebagai sebuah kelompok dapat mengembangkan solusi yang lebih baik daripada yang dapat dilakukan kepala sekolah sendirian (Naidoo & Botha, 2012, h.9225; Li & Liu, 2020, h.2). Gaya kepemimpinan ini dapat dijalankan oleh kepala sekolah dengan berfokus pada tiga tujuan utama, yakni terciptanya budaya sekolah

yang positif, adanya peningkatan profesionalisme guru dan resolusi masalah secara efektif dan kolaboratif (Kyahurwa, 2013, h.2-21).

Sebagai salah satu sasaran utama kepemimpinan transformasional kepala sekolah, peningkatan profesionalisme guru dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, yaitu: pemahaman terhadap landasan pendidikan, termasuk tujuan dan fungsi pendidikan serta prinsip psikologi pendidikan; penguasaan bahan ajar dari kurikulum pendidikan dasar dan menengah; kemampuan dalam menyusun program pengajaran yang mencakup perencanaan tujuan pembelajaran, pengembangan bahan dan strategi pengajaran, serta penggunaan media dan sumber belajar yang tepat; serta kemampuan menilai hasil dan proses pembelajaran secara efektif (Pangestika & Alfarisa, 2015, h.674; Munasir et al., 2021, h.25). Indikator peningkatan profesionalisme guru juga dapat diidentifikasi melalui empat ciri utama berikut ini, yaitu: memiliki kepribadian yang matang dan berkembang, kemampuan membangkitkan minat peserta didik, penguasaan yang kuat atas ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sikap untuk mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan (Hasan, 2018, h.82). Lebih lanjut, profesionalisme guru juga dapat dipahami secara holistik dengan merujuk pada *The Framework for Teaching* yang dikemukakan oleh Danielson (2013), khususnya Domain 4: *Professional Responsibilities*. Domain ini mencakup enam komponen dasar yang mencirikan profesionalisme guru, yaitu: refleksi pengajaran, pemeliharaan catatan yang akurat, komunikasi dengan keluarga, partisipasi dalam komunitas profesional, pertumbuhan dan perkembangan profesional, serta menunjukkan sikap profesional (Creasy, 2015, h.24).

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk membawa perubahan guna menciptakan lingkungan sekolah yang kolaboratif dan memberdayakan. Namun, penerapannya sering kali menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Hal ini disebabkan karena transformasi ke arah yang lebih baik memerlukan perubahan pola pikir dan perilaku yang terkadang memunculkan ketidakpastian serta ketidaknyamanan bagi mereka yang terlibat (Jahidi & Hafid, 2017, h.223). Tantangan yang umum ditemui meliputi resistensi guru terhadap perubahan, ketidakdisiplinan, serta beragamnya motivasi kerja guru (Asterina & Sukoco, 2019, h.211). Adapun hambatan yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran untuk mendukung berbagai program peningkatan profesionalisme guru, terbatasnya waktu, serta beban kerja guru yang kerap kali berat sehingga sulit bagi mereka untuk mengalokasikan waktu dalam meningkatkan profesionalismenya (Grissom et al., 2015, h.415; Darling-Hammond et al., 2017, h.20).

Bertitik tolak dari latar belakang dan landasan teoretis di atas, maka penelitian ini akan difokuskan pada: 1) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024; 2) Indikator peningkatan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024; dan 3) Tantangan, hambatan, dan solusi dalam implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024. Penelitian ini memiliki urgensi karena dapat memberikan pemahaman bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam mengembangkan kualitas pendidikan di sebuah sekolah. Dengan semakin kompleksnya tuntutan pendidikan dan perkembangan kurikulum, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru serta memperkuat hubungan antara kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

## Method

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan bentuk penelitian studi kasus (*case study*). Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memeriksa pengalaman individu atau kelompok secara mendalam melalui berbagai metode seperti wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus, observasi, analisis isi, metode visual, dan riwayat hidup (Hennink et al., 2020, h.10). Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti menangkap aspek kompleks yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti budaya organisasi, dinamika hubungan antar individu, dan faktor psikologis yang memengaruhi perilaku dan keputusan. Studi kasus, pada sisi lain, adalah serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu program, peristiwa, atau aktivitas pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang peristiwa tersebut (Rahardjo, 2017, h.3). Studi kasus bertujuan mengungkap kejadian, fakta, fenomena, atau variabel yang terjadi selama penelitian dengan menyajikan apa yang sebenarnya berlangsung (Setiyadi & Rosalina, 2021, h.77). Karena itu dalam penelitian kualitatif peneliti berperan sebagai instrumen utama yang harus terlibat langsung dengan subjek penelitian untuk mengumpulkan, menilai, dan menafsirkan data (Sugiyono, 2013, h.60). Dalam penelitian ini peneliti akan terjun langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh data dengan mendatangi subjek dan meluangkan waktu untuk melakukan aktivitas yang diperlukan, menilai kualitas data serta menafsirkannya sekaligus membuat kesimpulan atas temuannya.

Penelitian ini dilakukan di SMA Santo Paulus Pontianak, berlokasi di Jl. AR. Hakim, Pontianak, Kalimantan Barat. Alasan memilih sekolah ini antara lain: 1) SMA St. Paulus merupakan sekolah favorit dengan banyak prestasi

akademik dan non-akademik, baik di tingkat nasional maupun internasional, termasuk medali Olimpiade Geografi Nasional dan penghargaan dalam International Math Youth Challenge pada 2023. 2) Sekolah ini berstatus sekolah penggerak, terakreditasi A, dan menerapkan kurikulum merdeka sejak tahun ajaran 2023/2024, yang menunjukkan profesionalisme kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik lainnya. 3) Terdapat 31 guru tetap yang berstatus karyawan yayasan, terdiri dari 12 laki-laki dan 19 perempuan, serta semuanya telah bersertifikat pendidik. 4) Guru-guru mengajar sesuai kualifikasi akademik, dengan 25 guru lulusan S1 dan 6 guru lulusan S2. 5) SMA Paulus telah mencetak banyak tokoh penting, seperti H. Sutarmidji, mantan Wali Kota Pontianak dan Gubernur Kalimantan Barat.

Individu yang menjadi partisipan dalam penelitian ini berjumlah 6 (enam) orang, yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah (Waka) Bidang Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Humas, Pembina OSIS/MPK, dan satu orang guru kelas. Para partisipan dipilih karena memiliki pengalaman, pengetahuan, atau sudut pandang yang relevan dengan topik penelitian (Smith & Jones, 2020, h.245-260). Menurut peneliti keenam subjek penelitian tersebut mempunyai latar belakang, peran, pengalaman, dan hal lainnya yang mungkin mempengaruhi informasi yang diperoleh, sehingga data yang diberikan dapat memberikan wawasan mendalam dan representatif tentang fenomena yang diteliti. Selain itu, pemilihan keenam partisipan tersebut juga didasarkan pada pertimbangan waktu dan kemampuan peneliti dalam melakukan pengumpulan dan analisis data.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ialah dengan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Penggunaan teknik wawancara membuka peluang untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pengalaman, pandangan, dan pemikiran partisipan serta memfasilitasi interaksi langsung antara peneliti dan partisipan, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi tema yang muncul secara lebih fleksibel mengikuti arah yang berkembang dalam percakapan (Rubin & Rubin, 2011, h.25-26). Observasi memberikan peluang bagi peneliti untuk mengakses informasi yang mungkin tidak dapat diperoleh melalui wawancara atau kuesioner, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks sosial dan interaksi. Jenis observasi dapat mencakup observasi partisipan, di mana peneliti terlibat aktif dalam situasi yang diamati, atau observasi non-partisipan, di mana peneliti hanya mengamati tanpa ikut campur (Creswell & Creswell, 2017, h.260). Pada kondisi tertentu penelitian ini akan menggunakan observasi partisipan, dengan terlebih dahulu menjelaskan maksud dan tujuan penelitian agar mempermudah pengumpulan data yang diinginkan. Di saat yang lain peneliti juga akan menggunakan observasi non-partisipan. Sementara itu studi dokumen dilakukan dengan menelaah catatan tertulis, dokumen, arsip ataupun materi digital yang berkaitan dengan topik penelitian (Creswell, 2013, h.93). Data yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis melalui pemadatan data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014, h.31). Dan pada akhirnya data yang ada akan diperiksa keabsahannya dengan menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik dan *member check*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### **Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah (Waka) Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Humas, Pembina OSIS/MPK, dan Guru yang dilengkapi dengan observasi serta studi dokumentasi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024 diterapkan sebagai berikut ini:

#### **Membangun Visi dan Misi yang Inspiratif**

Hal mendasar dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024 adalah Pembangunan visi dan misi sekolah yang jelas dan menginspirasi guru, siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Pembangunan visi dan misi ini mencakup penetapan, sosialisai dan internalisasinya di sekolah. Penetapan visi SMA Santo Paulus sendiri mengikuti visi Yayasan Persekolaha Bruder (YPSB) Pontianak, yaitu: Komunitas pendidikan Katolik yang dijiwai semangat Bruder MTB (*Simpliciter, Confidenter, Competency, Community*), setia menumbuhkembangkan kaum muda, yang miskin, dan yang tersingkir, dengan memberi pendampingan agar menjadi pribadi utuh dan bermartabat. Untuk mencapai visi tersebut kemudian ditetapkan tujuh poin misi di bawah ini: 1). Melaksanakan pendidikan yang berorientasi pada pembangunan karakter bangsa yang sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945 dan Pancasila (wawasan kebangsaan), 2). Mendukung dan melaksanakan misi pendidikan Gereja Katolik dengan semangat dan seturut arah kebijakan Tarekat Bruder MTB (Gereja dan Tarekat MTB), 3). Membangun kerja sama dengan pihak yang bertanggung jawab atas pendidikan gereja, pemerintah, masyarakat maupun lembaga yang terkait (jejaring), 4). Membangun komunitas pendidikan dan memberdayakan kaum muda, miskin dan tersingkir serta mengusahakan sarana dan prasarana yang memadai dengan perkembangan dan tuntutan zaman. (gedung dan sarana-prasarana), 5). Dalam suasana keterbukaan-bermusyawarah dan saling menghormati, mengupayakan

peningkatan tata kelola komunitas pendidikan dan lingkungannya agar proses pendidikan dan pendampingan dapat berjalan tertib, disiplin, konsisten, dan berkualitas (profesional-manajemen), 6). Mengupayakan agar keutamaan yang diyakini Tarekat Bruder MTB berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, baik rohani maupun jasmani, 7). Mendorong komunitas-komunitas pendidikan untuk peduli akan sampah dan melestarikan lingkungan sekitar, serta menolak segala bentuk kekerasan dan pelecehan.

Perumusan visi-misi tersebut dilakukan bersama dengan Pengurus YPSB dan Tim Pengembang Sekolah. Selanjutnya dibahas dan disosialisasikan dalam rapat bersama komite, guru dan tenaga kependidikan. Tahap sosialisasi lanjutan dan internalisasi visi dan misi dilakukan dalam sejumlah kesempatan. Di antaranya disampaikan dalam rapat kerja penyusunan Rencana Kerja Tahunan Sekolah di awal tahun pelajaran yang menjadi dasar dalam membuat program perencanaan dan program-program kerja lainnya, dalam raker dengan Yayasan maupun dalam pertemuan tahunan bersama dengan orang tua/wali dalam Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS). Visi dan misi sekolah juga dipublikasikan di website resmi sekolah dan dipampang pada banner di area pintu utama sekolah. Di samping itu, visi sekolah juga wajib dicantumkan pada cover dokumen atau resume pertemuan/workshop, misalnya dalam rapor, dokumen KOSP dan dokumen RKTS. Dalam sejumlah rapat bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan kepala sekolah juga seringkali mengingatkan kembali visi sekolah di awal pertemuan.

Pengimplementasian visi-misi dilakukan dengan mendasarkan segala program atau kegiatan sekolah pada visi-misi yang ada. Sebagai contohnya, manajemen pengembangan profesionalisme guru selalu dilaksanakan secara bertanggung jawab dan laporan-laporannya diarsipkan dengan baik, adanya kegiatan pendampingan di luar jam reguler bagi murid dalam rangka persiapan kompetisi akademik maupun non akademik, dan adanya pembiasaan bagi peserta didik untuk berperilaku dan bertutur sapa secara santun terhadap sesama peserta didik maupun dengan guru. Adapun contoh nyata dari implementasi visi adalah dengan tidak membedakan latar belakang saat PPDB dan penyediaan asrama bagi putra-putri luar daerah yang ingin bersekolah di SMA Santo Paulus Pontianak.

### **Memberikan Pengaruh Karismatik (*idealized influence*)**

Terkait dengan pemberian pengaruh karismatik, hal utama yang diupayakan kepala sekolah adalah hadir sebagai seorang pemimpin yang berintegritas, jujur, adil, bertanggung jawab dan dapat dipercaya. Untuk menciptakan hal ini, maka kepala sekolah selalu berusaha melaksanakan segala aturan dan kebijakan yang telah disepakati bersama dengan sebaik-baiknya. Dalam pengelolaan keuangan sekolah kepala sekolah juga selalu transparan dan melibatkan semua pihak yang terkait. Misalnya dalam penyusunan RAPBS guna menyerap alokasi BOSP yang ada, kepala sekolah melibatkan guru, komite dan pihak lainnya yang terkait serta memberikan pelaporan penggunaannya secara transparan.

Di samping hal di atas, dalam memberikan pengaruh karismatik kepala sekolah juga selalu berusaha menjadi teladan bagi para guru. Misalnya dengan menjadi teladan dalam disiplin waktu. Setiap hari kepala sekolah berusaha datang sebelum jam masuk sekolah (06.45 WIB) dan selalu berusaha hadir dalam doa pagi bersama setiap pkl. 06.45 WIB di ruang guru. Demikian juga sejak menjabat kepala sekolah menginisiasi jam istirahat dan makan bersama dengan semua pendidik dan tenaga kependidikan pada pkl. 10.00 WIB di ruang guru, karena itu kepala sekolah juga berusaha untuk selalu hadir dalam jam tersebut. Contoh lainnya adalah dengan memberikan teladan pengenalan seragam sekolah secara benar dan lengkap, yakni dengan mengenakan seragam sesuai dengan hari yang ditentukan dan pengenalan nametag.

### **Memberikan Perhatian Individual (*individualized consideration*)**

Dari segi status, selain sebagai guru, sosok kepala sekolah saat ini adalah sekaligus seorang biarawan yang secara prinsipil dituntut untuk selalu memberikan emosional atau personal kepada guru secara adil dan benar. Hal ini dilakukan misalnya dengan membantu guru yang kesulitan finansial di saat darurat. Suatu ketika pernah ada guru yang memohon bantun dana karena kebutuhan persalinan, maka kepala sekolah pun mengusahakan bantuan dana talangan tanpa bunga yang dapat dicicil secara ringan. Di masa kepemimpinan kepala sekolah saat ini juga selalu diadakan perayaan ulang tahun guru secara sederhana sekali sebulan di ruang guru. Jika ada lebih dari satu guru yang berulang tahun dalam bulan yang sama, maka perayaannya cukup diadakan satu kali untuk semua yang berulang tahun dalam bulan tersebut. bentuk perayaannya adalah dengan meniup lilin dan pemotongan kue ulang tahun serta dilanjutkan dengan acara makan bersama.

Di samping kedua contoh di atas, kepala sekolah juga selalu membuka pintu selebar-lebarnya bagi pendidik dan kependidikan yang ingin menjumpainya secara pribadi terkait persoalan pribadi yang dihadapi ataupun bantuan yang diperlukan. Dalam hal ini kepala sekolah akan mengusahakan bantuan sejauh memang memungkinkan. Bentuk dukungan lainnya adalah dengan mengusahakan resolusi konflik jika ada pertentangan antar guru. Guru-guru yang berkonflik akan dipanggil secara personal oleh kepala sekolah dan akan diusahakan solusi terbaik bagi semua pihak.

### **Memberikan Inspirasi dan Motivasi**

Tidak jauh berbeda dengan upaya pemberian pengaruh karismatik, dalam hal ini kepala sekolah juga berusaha menginspirasi dan memotivasi guru dengan terlebih dahulu memberikan teladan dalam menaati segala aturan ataupun kebijakan sekolah. Kedisiplinan dalam waktu adalah salah satu contoh yang diupayakan kepala sekolah agar guru terinspirasi dan termotivasi mengikuti perilaku yang sama. Contohnya untuk menginspirasi dan memotivasi semangat kebersamaan, kepala sekolah menginisiasi perayaan sederhana ulang tahun guru tiap bulannya dan selalu menghadiri acara tersebut.

Dari pendapat sejumlah guru tersirat bahwa mereka umumnya merasa lebih nyaman di bawah kepemimpinan kepala sekolah saat ini. Dalam setiap rapat, kepala sekolah selalu memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi guru untuk menyampaikan ide, gagasan ataupun kritikan yang membangun. Di luar forum resmi pun kepala sekolah tetap membuka pintu seluas-luasnya bagi guru yang ingin menyampaikan ide, saran dan kritikan kepadanya. Dengan merasa didengar dan dihargai, guru dan staf menjadi lebih terinspirasi dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif terhadap tujuan sekolah. Mereka merasa memiliki peran penting dalam perkembangan sekolah, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

### **Mengupayakan Peningkatan Profesionalisme Guru**

Bentuk dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru dilakukan dengan penyelenggaraan *In Huse Training (IHT)* atau workshop berdasarkan raport pendidikan. Raport pendidikan sendiri merupakan hasil Sulingjar (Survei Lingkungan Belajar) dari Kemendikbud. Dengan berpatokan pada raport pendidikan tersebut sekolah dapat menjalankan perencanaan berbasis data untuk mengetahui kekurangan yang ada dan kemudian mengadakan IHT atau workshop yang sesuai. Sebagai contoh, raport pendidikan tahun pelajaran 2023/2024 terdapat kekurangan dalam hal pemahaman terhadap penyalahgunaan narkoba, rokok dan miras, maka kepala sekolah menginisiasi seminar tentang dampak dari penyalahgunaan narkoba, rokok dan miras.

Kepala sekolah juga selalu menekankan guru untuk berpartisipasi aktif dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan mengikuti pelatihan mandiri online di Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan oleh Kemdikbud. Dengan partisipasi dalam MGMP dan PMM tentu para guru akan semakin dapat mengembangkan kompetensi profesional yang mereka miliki dan bahkan memperoleh sertifikat dari Kemdikbud. Lebih lanjut dalam berbagai kesempatan kepala sekolah juga selalu menekankan guru untuk mengikuti PGP (Program Guru Penggerak) dan PPG (Pendidikan Profesi Guru) dari Kemdikbud.

Salah satu hal yang menarik lainnya dalam peningkatan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak adalah adanya Komunitas Belajar (Kombel) yang diadakan setiap hari Sabtu. Kombel ini adalah salah satu bentuk pelatihan profesional yang diinisiasi oleh kepala sekolah bagi guru. Pelaksanaannya diadakan dalam satu kelompok besar (semua guru) maupun dalam kelompok kecil sesuai disiplin ilmu. Dalam kombel ini para guru dapat saling berbagi tentang tantangan dan solusi terkait pembelajaran, mengetahui berbagai informasi terbaru terkait pembelajaran dan merancang modul ajar secara bersama.

Di samping sejumlah hal di atas, dalam beberapa tahun terakhir kepala sekolah juga mengupayakan agar kualifikasi guru tidak hanya terbatas sampai S-1, melainkan juga membuka peluang untuk studi lanjut S-2. Karena itu sampai saat ini tercatat sudah ada enam orang guru yang telah menyelesaikan studi lanjut S-2 dengan bantuan dana talangan dari Yayasan.

### **Memberdayakan Guru**

Terkait dengan upaya pemberdayaan guru, sejumlah hal yang diupayakan kepala sekolah dalam rangka peningkatan profesionalisme guru di atas juga merupakan bentuk dari pemberdayaan guru. Kegiatan Kombel misalnya di samping dapat meningkatkan profesionalisme guru, ajang ini juga dapat memberdayakan guru untuk berkolaborasi merancang modul ajar bersama. Dalam Kombel ini juga kepala sekolah memberikan kesempatan kepada salah seorang guru, biasanya guru penggerak, untuk menjadi mentor bagi guru-guru lainnya.

Lebih lanjut, bentuk dukungan lainnya dari kepala sekolah dalam pemberdayaan guru adalah dengan memberikan kesempatan bagi para guru untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan sekolah. Contohnya melibatkan guru dalam penyusunan RKTS, evaluasi akhir semester, penyusunan RAPBS, kepanitiaan PPDB, kepanitiaan PTS dan PAS. Ruang untuk pertanyaan, saran dan kritikan pun selalu terbuka lebar dalam setiap rapat bersama.

Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar saat ini juga mendukung pemberdayaan guru lebih luas. Dalam kurikulum ini Pemerintah hanya menetapkan tujuan pembelajaran, selebihnya dikembangkan oleh sekolah. Karena itu dalam pengimplementasinya di kelas kepala sekolah memberikan otonomi seluas-luasnya bagi guru sejauh sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ada.

Evaluasi berkala yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru juga dapat dikatakan sebagai bagian dari pemberdayaan guru. Evaluasi yang dimaksud adalah evaluasi terhadap pelaksanaan kinerja guru dengan

instrumen Lembar Penilaian Sikap dan Keribadian (LPSKP) dan Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3). Penyampaian evaluasi LPKSP dan DP3 ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan memanggil setiap guru yang bersangkutan agar mereka mengetahui apa saja yang mesti dipertahankan dan dikembangkan dalam pelaksanaan kinerja mereka. Dengan mengetahui kekurangn dan kelebihanannya serta adanya dukungan dari kepala sekolah, tentu guru makin diberdayakan dari waktu ke waktu.

### **Membangun Kolaborasi dan Kerja Sama**

Pertama-tama, usaha kepala sekolah dalam membangun budaya kerja sama dan kolaboratif di antara para guru adalah dengan cara mendorong diskusi dan pertemuan rutin. Salah satu bentuk dari diskusi dan pertemuan ruitn ini ialah kegiatan Kombel setiap hari Sabtu yang memungkinkan guru dapat saling berbagi pengetahuan dan keterampilan serta menyusun modul ajar bersama. Bentuk pertemuan ruitn lainnya ialah kewajiban untuk istirahat dan makan bersama di ruang guru setiap pkl. 10.00 WIB dan kewajiban untuk doa bersama setiap pkl. 06.45 WIB.

Langkah lainnya dalam menciptakan budaya kolaboratif adalah dengan memberikan ruang untuk berkolaborasi kepada guru. Bentuk dari ruang kolaboratif ini ialah kepanitiaan bersama dalam kegiatan PPDB, PTS dan PAS. Kepala sekolah juga berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, di antaranya penyediaan fasilitas berupa ruang diskusi dan platform digital portal sekolah yang memungkinkan guru berkolaborasi dalam pembelajaran. Kewajiban peneakan seragam dan nametag sesuai hari yang sudah ditentukan serta kewajiban untuk mengikuti gathering tahunan (rekoleksi/retret/study tour) juga merupakan bagian dari upaya kepala menciptakan lingkungan yang mendukung budaya kolaboratif dalam mencapai tujuan bersama.

Di samping sejumlah langkah di atas, kepala sekolah juga membentuk kelompok kerja atau tim guru yang bertugas merancang dan mengembangkan kurikulum, mengembangkan metode pengajaran, atau menangani proyek tertentu. Ini mendorong guru untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah sendiri sebagai sosok pemimpin juga terlebih dahulu menjadi teladan dalam kolaborasi. Teladan ini ditunjukkan misalnya dengan terlibat aktif dalam setiap kegiatan bersama, seperti rapat guru, doa pagi bersama, upacara bendera, atau dalam proyek sekolah lainnya.

### **Memberikan Penghargaan dan Pengakuan**

Pengakuan dan penghargaan secara rutin diberikan kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang berprestasi atau memperoleh pencapaian dalam bidang tertentu. Misalnya penghargaan untuk guru yang telah mengabdikan dalam periode tertentu (25 tahun/pensiun), perayaan sederhana bagi guru yang berulang tahun, pemberian cinderamata bagi guru dalam perayaan Hari Guru, apresiasi bagi guru yang berhasil mendampingi peserta didik dalam prestasi atau kompetisi tertentu, dan tour wisata tahunan bagi semua PTK.

Umumnya bentuk penghargaan yang diberikan adalah berupa plakat, piagam dan sertifikat penghargaan. Untuk guru yang menyelesaikan pencapaian tertentu dalam pelatihan mandiri dan memperoleh sertifikat dari Kemdikbud, kepala sekolah juga memberikan apresiasi berupa uang kuota dalam jumlah tertentu. Untuk perayaan HUT guru biasanya dirayakan sebulan sekali dengan acara sederhana di ruang guru. Sementara itu untuk apresiasi akhir tahun ajaran kepala sekolah selalu mengajak seluruh guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk tur wisata ke luar daerah atau luar negeri. Pada akhir tahun Pelajaran 2023/2024 ini tur wisata akan diadakan ke Thailand selama sepekan. Di samping itu, segala pencapaian atau prestasi guru juga selalu dipublikasikan di website, group whatsapp guru dan buletin sekolah.

### **Mendorong Penggunaan Inovasi dan Teknologi**

Terkait dengan dukungan kepala sekolah terhadap penggunaan inovasi dan teknologi, hal mendasar yang diupayakan oleh kepala sekolah adalah dengan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan inovasi. Hal ini dilakukan dengan memberi kebebasan kepada guru untuk mencoba pendekatan baru dalam pengajaran mereka. Pendekatan baru yang dimaksud dapat berupa penggunaan aplikasi pembelajaran, metode blended learning, atau proyek berbasis teknologi. Salah satu inisiatif inovatif yang digagas oleh kepala sekolah dalam hal ini adalah mendorong guru untuk merancang dan menerapkan modul kolaborasi. Adapun yang dimaksud dengan modul ini adalah modul ajar yang dibuat bersama oleh beberapa guru mata pelajaran yang berisi semua materi dari semua mata pelajaran tersebut namun dengan tugas yang lebih sedikit. Modul ini dibuat berdasarkan survei yang menunjukkan bahwa banyak peserta didik yang kewalahan dengan banyaknya tugas. Karena itu dengan adanya modul kolaborasi ini tugas bagi siswa dapat lebih diminimalisir. Dari yang semula biasanya ada 16 tugas untuk 16 mapel dapat disederhanakan menjadi 4 tugas saja.

Selanjutnya kepala sekolah juga berupaya mendorong guru untuk mengintegrasikan teknologi dalam kurikulum, memastikan bahwa teknologi digunakan sebagai alat untuk memperkaya proses pembelajaran dan meningkatkan hasil belajar siswa. Dalam hal ini langkah yang telah ditempuh oleh kepala sekolah adalah

menggagas penerapan *Learning Management System (LMS)* yang disediakan oleh platform digital Portal Sekolah. Segala materi pembelajaran, tugas dan konferensi online dapat dilaksanakan dengan LMS ini. Dukungan kepala sekolah terhadap penggunaan inovasi dan teknologi ini juga disertai upaya melengkapi perangkat pendukung teknologi di setiap kelas berupa tv dan lcd/proyektor.

### **Menyediakan Dukungan dan Sumber Daya**

Ketersediaan dan kualitas sumber daya di SMA Santo Paulus Pontianak dapat dikatakan lengkap dan memadai. Keadaan ini tidak terlepas dari berbagai usaha kepala sekolah berikut ini. Pertama, kepala sekolah selalu memastikan bahwa sekolah memiliki perangkat teknologi yang diperlukan, seperti komputer, proyektor, tablet, dan perangkat lunak pendidikan. Karena itu di setiap kelas tersedia perangkat audio visual yang tergolong lengkap, mulai dari proyektor, layar proyeksi, monitor LCD/LED, hingga *interactive whiteboard (smartboard)* yang dapat digunakan untuk menulis, menggambar, dan mengontrol komputer melalui sentuhan. Di perpustakaan sekolah disediakan beberapa komputer yang mendukung *electronic library*. Demikian juga dengan 100-an unit komputer dengan spesifikasi yang mendukung kelas informatika di laboratorium komputer. Semua hal tersebut dilengkapi lagi dengan penyediaan internet gratis yang memungkinkan warga sekolah mengakses berbagai hal yang mendukung kegiatan belajar mengajar.

Perhatian kepala sekolah terhadap ketersediaan perangkat teknologi juga ditunjukkan dengan adanya kebijakan pengadaan laptop bagi guru. Pengadaannya dilakukan dengan sistem kredit tanpa bunga dari sekolah, maksudnya guru dipersilakan membeli laptop sesuai keinginan dengan dana dari sekolah dan selanjutnya dilunasi secara bertahap oleh guru yang bersangkutan dari honor yang diterimanya, misalnya honor PTS dan PAS, bukan dari gaji guru.

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyediakan dukungan dan sumber daya ialah dengan menyediakan anggaran ataupun alokasi dana untuk pengembangan profesional. Pengalokasian dana ini misalnya untuk pelatihan guru, pelaksanaan seminar/lokakarya, dan konferensi agar guru dapat terus berkembang secara profesional. Demikian juga kepala sekolah berusaha menyediakan dana atau mencari sumber pendanaan eksternal untuk mendukung proyek inovatif yang diusulkan oleh guru, seperti program STEM (*Science, Technology, Engineering, dan Mathematics*), laboratorium sains, atau kegiatan ekstrakurikuler berbasis teknologi. Sumber pendanaan eksternal ini biasanya dari sumbangan alumni dan sponsor sekolah.

Terakhir, salah bentuk dukungan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru adalah dukungan administratif. Dalam hal ini kepala sekolah memastikan bahwa staf administrasi mendukung tugas-tugas guru, seperti pengelolaan data siswa, persiapan materi ajar, dan penjadwalan. Dukungan lainnya ialah kebijakan kepala sekolah untuk membagi beban kerja sedemikian rupa secara merata. Secara khusus dalam implementasi kurikulum merdeka saat ini kepala sekolah mengusahakan jam tambahan bagi guru yang kekurangan jam mengajar karena tidak adanya lagi penjurusan di kelas XI dan XII. Kepala sekolah melakukannya dengan memberi guru yang kekurangan jam mengajar untuk mengajar materi P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) pada hari Sabtu.

### **Indikator Peningkatan Profesionalisme Guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah (Waka) Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Humas, Pembina OSIS/MPK, dan Guru yang dilengkapi dengan observasi serta studi dokumentasi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024 dapat meningkatkan profesionalisme guru. Adapun peningkatan profesionalisme tersebut dapat dilihat dari berbagai indikator berikut ini:

#### **Pemahaman terhadap Visi dan Misi Sekolah**

Penyampaian visi dan misi sekolah secara teratur dan dalam berbagai cara telah membantu guru untuk memahaminya dengan baik sehingga memberikan arah dan inspirasi untuk bekerja secara profesional menuju tujuan bersama. Hal ini tampak misalnya dalam penerapan visi dan misi dalam pembelajaran. Guru umumnya selalu memastikan bahwa setiap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan mendukung tercapainya visi dan misi sekolah. Mereka merancang rencana pelajaran, metode pengajaran, dan evaluasi yang sesuai dengan tujuan yang tercantum dalam RKTS. Pemahaman yang baik terhadap visi dan misi sekolah juga tampak dalam partisipasi guru mengikuti setiap kegiatan sekolah. Guru-guru selalu aktif terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Mereka berpartisipasi dalam program-program yang dirancang untuk mencapai tujuan sekolah dan mendorong keterlibatan siswa dalam berbagai aktivitas sekolah. Mereka juga aktif memberikan diri dalam berbagai kepanitiaan bersama, misalnya kepanitiaan PTS, PAS dan *study tour*.

Pemahaman terhadap visi dan misi juga tercermin dalam kolaborasi guru dengan rekan sejawat. Dalam kegiatan Kombel setiap hari Sabtu misalnya guru-guru aktif memberikan diri dalam diskusi dan sharing bersama

terkait dengan pelaksanaan dan peningkatan proses pembelajaran. Partisipasi kolaboratif ini juga menunjukkan bahwa mereka terlibat aktif bekerja sama untuk mengembangkan budaya kerja yang mendukung pencapaian visi dan misi sekolah. Di samping itu guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak sejauh ini juga mampu menyesuaikan diri terhadap berbagai kebijakan atau pembaruan yang diupayakan oleh kepala sekolah. Mereka terbuka dan fleksibel terhadap segala kebijakan yang ada karena menyadari bahwa kebijakan tersebut dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.

### **Aktif berkolaborasi dan Bekerja Sama**

Di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang giat mendorong kolaborasi dan kerja sama saat ini, guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak aktif terlibat dalam pelbagai kegiatan kolaboratif ataupun kerja sama antar guru, dengan pimpinan ataupun pihak lain dalam lingkungan sekolah. Pertama, guru-guru aktif terlibat dan memberikan kontribusi dalam perencanaan, revisi, dan evaluasi kurikulum. Hal ini dilakukan melalui kegiatan Kombel setiap hari Sabtu dan penyusunan serta penerapan modul ajar bersama. Dalam kedua kegiatan tersebut guru-guru juga saling berbagi ide, metode pembelajaran, dan strategi penilaian yang inovatif serta efektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Kedua, guru-guru aktif berpartisipasi dalam forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan KKG (Kelompok Kerja Guru). Dalam kedua forum ini mereka bertukar pengalaman, pengetahuan, dan inovasi pengajaran dengan guru dari sekolah lain. Ketiga, keikutsertaan guru dalam pelatihan dan pengembangan profesional secara kolaboratif. Contoh nyata dari hal ini adalah keterlibatan guru dalam sejumlah *in house training* guna menyusun KOSP (Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan) yang diterapkan saat ini. Dalam proses penyusunan KOSP yang selalu didampingi oleh pengawas sekolah ataupun pakar pendidikan tersebut guru juga belajar bersama, berbagi wawasan, dan kemudian menerapkan hasil pelatihan dalam kelas secara kolaboratif.

Di samping sejumlah hal di atas, aktivitas kolaboratif dan kerja sama juga tercermin dalam kebersamaan guru mengikuti doa pagi harian dan istirahat bersama di ruang guru, kepanitiaan bersama dalam kegiatan seperti PTS, PAS dan Perayaan HUT Sekolah, hingga perayaan HUT guru setiap bulannya.

### **Kedisiplinan Guru**

Indikator peningkatan profesionalisme guru dari segi kedisiplinan yang mencerminkan komitmen, tanggung jawab, serta konsistensi dapat dilihat dari berbagai aspek berikut ini. Pertama, kehadiran tepat waktu. Guru-guru selalu hadir tepat waktu, baik saat memulai kelas, rapat, maupun kegiatan sekolah lainnya. Biasanya guru sudah hadir di sekolah sekitar pukul 06.30 WIB setiap harinya kemudian dilanjutkan dengan doa pagi bersama di ruang guru setiap pukul 06.45 WIB, kegiatan belajar mengajar mulai pukul 07.00 WIB, istirahat bersama pukul 10.00-10.30 WIB, dan dilanjutkan lagi dengan kegiatan belajar mengajar hingga pukul 14.00 WIB. Selesai jam sekolah masih ada juga beberapa guru yang melanjutkan aktivitasnya di sekolah dengan memberikan les dan ekstrakurikuler.

Kedua, kedisiplinan dalam berbusana. Guru-guru wajib berpakaian rapi, mengenakan nametag, sepatu, dan seragam sesuai dengan hari yang ditentukan. Terkait dengan pengenalan seragam ini, untuk hari Senin guru-guru mengenakan kemeja putih, hari Selasa mengenakan batik Yayasan, batik KORPRI untuk hari Rabu, batik khas sekolah untuk hari Kamis, kaos berkerah khas sekolah untuk hari Jumat dan pakaian bebas rapi untuk hari Sabtu.

Ketiga, disiplin dalam memenuhi tugas administrasi dengan tepat waktu. Guru selalu memenuhi kewajiban administrasi, seperti penyusunan RPP, laporan hasil belajar, serta penilaian siswa, sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh sekolah. Kedisiplinan dalam hal ini menjadikan proses pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran selalu berjalan dengan baik selama ini. Dalam proses penyampaian pembelajaran di kelas guru pun selalu disiplin dalam menyampaikan materi sesuai dengan silabus dan rencana pelajaran. Mereka tidak menyimpang dari rencana pembelajaran dan memastikan semua topik yang harus dipelajari siswa disampaikan secara lengkap dan tepat waktu. Di samping itu guru-guru juga menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan sekolah, termasuk tata tertib dan kebijakan yang berlaku. Di dalam kelas setiap guru juga berusaha selalu menerapkan aturan yang adil dan konsisten untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

### **Aktif dalam Program Peningkatan Profesionalisme**

Guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak tergolong aktif dalam berbagai program atau kegiatan peningkatan profesionalisme. Di samping partisipasi dalam KKG dan MGMP yang telah disebutkan di atas, mereka juga masih terlibat aktif dalam berbagai program lainnya. Pertama terlibat aktif dalam Program Pelatihan Mandiri di Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan secara daring oleh Kemdikbud. PMM ini merupakan salah satu tahapan dalam piloting PPG (Pendidikan Profesi Guru Dalam Jabatan) yang memungkinkan guru untuk meningkatkan kompetensi secara resmi dan memperoleh sertifikat pendidik. Hingga saat ini sudah hampir setengah dari jumlah keseluruhan guru di SMA Santo Paulus Pontianak telah mengikuti program ini dan memiliki sertifikat PMM.

Kedua, aktif dalam Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP), Pendidikan Profesi Guru (PPG) dan sertifikasi guru. PGP merupakan kegiatan pengembangan profesi melalui pelatihan dan pendampingan yang berfokus pada kepemimpinan pembelajaran yang dilaksanakan lebih kurang selama 6 bulan. Kegiatan PGP dilaksanakan menggunakan metode pelatihan dalam jaringan (daring), lokakarya, dan pendampingan individu. Saat ini tercatat ada lima (5) orang guru yang telah lulus PGP dan memiliki sertifikat guru penggerak di SMA Santo Paulus Pontianak. Sementara untuk PPG dan sertifikasi guru sampai saat ini dapat dikatakan sudah ada 35% guru yang telah berhasil mengikutinya.

Ketiga, peningkatan kualifikasi S-2 (Magister). Dalam setahun terakhir tercatat sudah ada enam (6) orang guru di SMA Santo Paulus Pontianak yang telah memperoleh gelar Magister dalam bidangnya. Peningkatan kualifikasi ini tentu tidak hanya memperkaya kompetensi pribadi guru, tetapi juga memberikan dampak positif bagi sekolah dan siswa. Dalam kegiatan belajar mengajar, guru yang telah berkualifikasi S-2 mampu mengajarkan materi dengan lebih komprehensif dan berbasis riset, sehingga pembelajaran menjadi lebih bermakna bagi siswa.

Selain ketiga hal di atas, guru-guru juga secara aktif mengikuti pelatihan, workshop, seminar, atau lokakarya yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan mengajar, penguasaan teknologi pendidikan, maupun pengembangan kurikulum. Sejumlah guru bahkan memiliki inisiatif untuk mencari dan mengikuti pelatihan secara mandiri di luar jadwal yang disediakan oleh sekolah. Mereka aktif mencari pelatihan tambahan, baik secara online maupun offline, untuk terus meningkatkan kompetensinya dalam berbagai bidang pendidikan.

Berbagai pelaksanaan program peningkatan profesionalisme di atas tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang sangat mendukung guru dalam hal ini. Dalam berbagai kesempatan, baik dalam forum resmi maupun dalam whatsapp group, kepala sekolah rutin mengingatkan dan mendorong guru untuk selalu mengikuti berbagai program peningkatan profesionalisme yang ada. Selain menyediakan akses internet gratis, kepala sekolah juga memberikan uang kuota dalam jumlah tertentu bagi guru yang menyelesaikan tahapan dalam PMM.

### **Adaptif terhadap Perubahan dan Penggunaan Inovasi Teknologi**

Di bawah kepemimpinan kepala sekolah saat ini ada cukup banyak perubahan yang dihadirkan guna memenuhi tuntutan Kurikulum Merdeka dan tantangan zaman. Di antaranya ialah pemanfaatan inovasi teknologi berupa penggunaan platform e-learning Portal Sekolah dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu guru-guru juga dituntut untuk dapat menyesuaikan diri, terutama dalam menggunakan berbagai inovasi teknologi dalam pembelajaran.

Sejauh ini dapat dikatakan bahwa guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak umumnya sudah terampil menggunakan pelbagai inovasi teknologi yang ada di sekolah. Melalui platform Portal Sekolah mereka mampu memfasilitasi pembelajaran jarak jauh atau pembelajaran daring dengan baik, termasuk mengelola materi, diskusi, serta evaluasi melalui platform tersebut. Di samping itu mereka juga mampu menggunakan perangkat teknologi, seperti laptop, proyektor, tablet, dan perangkat lainnya untuk mendukung kegiatan pembelajaran di kelas. Mereka mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam proses mengajar, seperti menggunakan presentasi multimedia, video edukatif, atau simulasi untuk membuat pembelajaran lebih menarik dan interaktif.

### **Pencapaian Prestasi Peserta Didik**

Pencapaian prestasi peserta didik dapat dikatakan sebagai salah satu indikator penting yang mencerminkan peningkatan profesionalisme guru. Keberhasilan siswa dalam mencapai prestasi akademik dan non-akademik secara langsung menunjukkan peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam mendidik. Ada banyak prestasi yang telah diraih oleh peserta didik SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024. Di antaranya ialah medali emas dan perak Olimpiade Geografi Nasional 2023, medali perunggu dalam *International Math Youth Challenge 2023*, bagian dari tim utama basket Honda DBL 2023, dan juara kedua dalam *National Students Debating Competition 2023*.

### **Tantangan, Hambatan dan Solusi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024**

#### **Tantangan dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional**

Pertama-tama, tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah ialah mengubah budaya sekolah yang sudah terbentuk. Pada masa awal kepemimpinan kepala sekolah saat ini, ada sejumlah guru yang terkesan enggan mengikuti berbagai perubahan yang diupayakan oleh kepala sekolah. Tentu hal ini disebabkan karena mereka lebih nyaman dengan keadaan sebelumnya. Guru yang telah lama mengajar sering kali memiliki rutinitas dan cara kerja yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun. Mereka merasa nyaman dengan metode kerja yang sudah biasa dilakukan, sehingga perubahan yang ditawarkan oleh kepala sekolah baru bisa dianggap sebagai gangguan terhadap zona nyaman tersebut.

Tantangan selanjutnya ialah motivasi guru yang beragam. Guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak memiliki latar belakang, pengalaman, dan motivasi yang beragam. Hal ini menyebabkan terkadang ada sebagian guru yang kurang responsif terhadap pendekatan kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam memberikan inspirasi dan motivasi transformasional. Dalam hal motivasi kerja misalnya ada guru yang termotivasi oleh pengembangan profesional dan ingin terus belajar, sementara yang lain merasa cukup puas dengan status quo dan kurang terdorong untuk berubah.

Perbedaan tingkat adaptasi guru terhadap inovasi teknologi juga menjadi tantangan bagi kepala sekolah. Kepala sekolah saat ini cukup giat mendorong penerapan berbagai inovasi teknologi terbaru dalam proses pembelajaran, namun acapkali dijumpai bahwa kemampuan dan kesiapan guru dalam menggunakan teknologi untuk pengajaran bervariasi. Guru-guru yang tergolong angkatan senior umumnya kesulitan atau terkesan enggan menggunakan pelbagai inovasi teknologi terbaru dalam pembelajaran.

Tantangan lainnya ialah keterbatasan anggaran. Penerapan kepemimpinan transformasional memerlukan pengembangan kompetensi guru secara terus-menerus, baik melalui pelatihan internal maupun eksternal. Namun, tak dapat dipungkiri bahwa sebagai sekolah swasta dengan sumber pendanaan terbatas sering kali sekolah mengalami keterbatasan anggaran atau sumber daya untuk menyediakan program pelatihan yang memadai bagi guru.

### **Hambatan dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional**

Salah satu hambatan utama dalam menerapkan kepemimpinan transformasional adalah resistensi terhadap perubahan. Beberapa guru atau staf pada masa awal kepemimpinan kepala sekolah saat ini terkesan merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beradaptasi dengan pendekatan baru yang lebih progresif dan inovatif. Hambatan lainnya yang dihadapi oleh kepala sekolah ialah adanya sejumlah guru yang menghadapi beban kerja yang tergolong tinggi, seperti mengajar banyak kelas atau menangani tugas administratif. Beban kerja ini dapat menghambat implementasi kepemimpinan transformasional, karena guru mungkin tidak memiliki cukup waktu untuk mengikuti pelatihan, diskusi inovasi, atau pengembangan diri. Hambatan lainnya ialah sekolah sering kali terikat oleh jadwal akademik yang ketat, sehingga penerapan program-program baru yang memerlukan waktu lebih lama untuk perencanaan, pelatihan, dan evaluasi seringkali terkendala. Ini menyebabkan kepala sekolah kesulitan untuk menjalankan program-program inovatif dalam waktu yang terbatas.

### **Solusi dalam Mengatasi Tantangan dan Hambatan**

Terdapat sejumlah langkah yang ditempuh kepala sekolah dalam mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang ada. Di antaranya ialah membangun budaya kolaboratif untuk mengatasi tantangan mengubah budaya sekolah. Hal ini dilakukan melalui berbagai kesempatan diskusi terbuka, sesi Kombel setiap hari Sabtu, kebersamaan dalam jam doa pagi dan istirahat bersama, kepanitiaian bersama dalam sejumlah acara sekolah, maupun pertemuan rutin. Semua hal ini diharapkan dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung transformasi.

Dalam menghadapi tantangan motivasi guru yang beragam, kepala sekolah berupaya mengembangkan pendekatan yang personal dengan memperhatikan kebutuhan dan potensi masing-masing guru. Hal ini misalnya dilakukan dengan mengadakan sesi diskusi dan evaluasi bagi guru yang telah menyelesaikan supervisi kelas dan pertemuan personal dengan masing-masing guru saat penandatanganan Lembar Penilaian Sikap dan Keribadian (LPSKP) atau Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3) tiap tahunnya. Dalam dua kesempatan tersebut kepala sekolah dapat menilai ulang kembali motivasi guru, mengevaluasi kinerja guru serta memotivasi guru untuk lebih baik lagi ke depannya. Di luar kedua kesempatan tersebut kepala sekolah juga selalu terbuka bila ada guru yang ingin berjumpa dan berdiskusi secara personal. Pemberian pengakuan dan penghargaan terhadap pencapaian guru juga menjadi cara agar guru lebih termotivasi untuk mengikuti perubahan yang diinginkan.

Sementara untuk mengatasi tantangan terhadap adaptasi inovasi teknologi, kepala sekolah secara berkala menginisiasi pelatihan teknologi secara bertahap dan berkelanjutan. Kepala sekolah juga berupaya mengoptimalkan sumber daya untuk pelatihan dengan bekerja sama dengan instansi pendidikan, universitas, atau lembaga pelatihan lokal untuk mendapatkan program pelatihan dengan biaya yang lebih terjangkau. Selain itu, kepala sekolah juga giat membangun relasi dengan pihak alumni serta sponsor yang kerap kali membantu sekolah secara finansial.

Dalam rangka mengurangi resistensi yang ada, kepala sekolah berusaha mengatasinya melalui komunikasi yang efektif. Upaya ini misalnya dilakukan dengan penyampaian visi yang jelas, diskusi terbuka tentang tujuan dan manfaat dari transformasi yang direncanakan, serta mendengarkan umpan balik dari guru dan staf terkait berbagai kebijakan yang ada. Oleh karena itu kepala sekolah selalu berupaya memanfaatkan berbagai ruang komunikasi yang ada. Mulai dari pemanfaatan media Whatsapp Group sebagai media komunikasi bersama, pertemuan formal (rapat) untuk membahas kebijakan sekolah secara bersama-sama, hingga pembicaraan ringan terkait kegiatan elajar-menagajat di sela-sela jam istirahat sekolah.

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara garis besar kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024 diterapkan melalui sepuluh (10) aspek utama, yaitu dengan (1) membangun visi dan misi yang inspiratif, (2) memberikan pengaruh karismatik (*idealized influence*), (3) memberikan perhatian individual (*individualized consideration*), (4) memberikan inspirasi dan motivasi, (5) mengupayakan peningkatan profesionalisme guru, (6) memberdayakan guru, (7) membangun kolaborasi dan kerja sama, (8) memberikan pengakuan dan penghargaan, (9) mendorong penggunaan inovasi dan teknologi, dan (10) menyediakan dukungan dan sumber daya.

Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dalam Li, Jiao, Liu & Liu (2023) bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional tercermin dalam pemberian pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual kepada pengikut atau bawahan (h.2). Pemberian pengaruh ideal tampak dalam perilaku keteladanan (karismatik) yang diberikan oleh kepala sekolah; pemberian motivasi inspirasional tampak dalam upaya kepala sekolah menginternalisasikan visi dan misi dalam aktivitas harian sekolah; pemberian stimulasi intelektual direalisasikan dengan adanya upaya kepala sekolah untuk memberdayakan guru, memberikan pengakuan dan penghargaan serta mendorong guru untuk menggunakan inovasi teknologi; dan adanya perhatian terhadap pertimbangan individual tampak dalam upaya kepala sekolah meningkatkan profesionalisme guru.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA Santo Paulus Pontianak di atas juga memenuhi kriteria yang disebutkan oleh Kyahurwa (2013) tentang sosok pemimpin transformasional yang harus mengedepankan tiga hal, yakni: "(1) *They assist their staff to develop and uphold a collaborative, professional school culture*, (2) *Transformational leaders promote teacher development*; and (3) *They also help teachers solve problems more effectively (h.20-21)*". Ketiga kriteria tersebut dipenuhi oleh kepala sekolah dengan cara: (1) menginisiasi berbagai kegiatan yang membangun budaya kolaboratif dan kerja sama antar guru, misalnya melalui kegiatan Komunitas Belajar setiap hari Sabtu dan penyusunan modul ajar bersama; (2) mendorong guru untuk mengikuti berbagai program pengembangan profesionalisme yang ada, misalnya Program Guru Penggerak dan Pelatihan Mandiri Online (PMN); dan (3) membantu guru mengatasi berbagai persoalan yang mungkin muncul selama proses pembelajaran dengan mengalokasikan waktu bagi guru yang ingin berjumpa dan berdiskusi secara personal.

Upaya internalisasi visi dan misi sekolah dilakukan oleh kepala sekolah melalui penyampaian berkala dalam sejumlah kesempatan, misalnya dalam rapat kerja penyusunan Rencana Kerja Tahunan Sekolah, dalam Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS), maupun pencantuman visi-misi sekolah pada cover dokumen-dokumen resmi sekolah seperti resume pertemuan/workshop, rapor, dan dokumen KOSP. Sedangkan upaya pengimplementasiannya dilakukan dengan mendasarkan segala program atau kegiatan sekolah pada visi-misi yang ada. Sebagai contohnya, manajemen pengembangan profesionalisme guru selalu dilaksanakan secara bertanggung jawab dan laporan-laporannya diarsipkan dengan baik serta kebijakan tidak membeda-bedakan latar belakang saat PPDB.

Menurut pendapat peneliti, adanya berbagai kebijakan internalisasi dan implementasi visi dan misi sekolah tersebut mencerminkan bahwa kepala sekolah SMA Santo Paulus Pontianak benar-benar memahami visi dan misi sebagai komponen utama yang memandu sekolah ke arah atau tujuan yang hendak dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian Arbak (2023) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan misi dan visi yang kuat lebih mungkin mencapai kesuksesan berkelanjutan melalui nilai-nilai yang konsisten dan keselarasan strategis (h.155). Oleh karena itu kepala sekolah menjadi motor utama dalam internalisasi dan implementasi visi-misi sekolah untuk menjaga kesatuan, motivasi, dan arah strategis sekolah serta memastikan bahwa visi dan misi tidak hanya menjadi pernyataan formal tetapi benar-benar diwujudkan dalam praktik

Dalam hal pemberian pengaruh ideal/karismatik, hal utama yang dilakukan oleh kepala SMA Santo Paulus Pontianak ialah berupaya menjadi teladan bagi guru dalam hal kedisiplinan dan integritas pribadi. Teladan kedisiplinan misalnya ditunjukkan dengan selalu datang sebelum jam masuk sekolah (06.45 WIB) dan selalu berusaha hadir dalam doa pagi bersama setiap pkl. 06.45 WIB di ruang guru. Sementara dalam teladan integritas kepala sekolah selalu mengelola keuangan yang ada secara transparan dan bertanggung jawab. Misalnya dalam penyusunan RAPBS guna menyerap alokasi BOSP yang ada, kepala sekolah melibatkan guru, komite dan pihak lainnya yang terkait serta memberikan pelaporan penggunaannya secara transparan.

Menurut pendapat peneliti, adanya upaya pemberian teladan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Santo Paulus Pontianak sungguh menyadari bahwa teladan ideal dari seorang pemimpin dapat menciptakan dampak besar pada perilaku dan kinerja bawahan. Guru cenderung lebih percaya dan loyal kepada

kepala sekolah yang menunjukkan pengaruh ideal. Kepala sekolah yang memimpin dengan teladan membantu menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kalangan guru, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan dan perbaikan sekolah. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Li, dkk. (2023) yang mengungkapkan bahwa ketika kepala sekolah menunjukkan perilaku ideal yang layak ditiru, maka guru cenderung mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai kepala sekolah tersebut. Bahkan guru juga lambat laun akan merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan mereka selaras dengan nilai-nilai dan tujuan sekolah, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan bersama (h. 9).

Pemberian pengaruh ideal atau dalam peristilahan Leithwood & Jantzi (dalam Li & Liu, 2020, h. 2) disebut sebagai “pemodelan praktik terbaik” dengan sendirinya juga menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mencapai tujuan dari kepemimpinan transformasional. Sebab sebagaimana dikemukakan oleh Naidoo & Botha (2012) tujuan pemimpin transformasional adalah menginspirasi para pengikut untuk berbagi nilai-nilai pemimpin dan terhubung dengan visi pemimpin (h.9225). Koneksi berbagi nilai dan visi ini terjadi ketika pemimpin memodelkan praktik yang menginspirasi bawahan mengikutinya dan berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan bersama.

Perhatian individual (*individualized consideration*) yang diberikan oleh kepala sekolah SMA Santo Paulus Pontianak kepada guru tampak dalam berbagai kebijakan yang mengedepankan perhatian khusus pada kebutuhan, kemampuan, dan perkembangan masing-masing guru untuk guru mencapai potensi maksimal mereka melalui dukungan dan umpan balik yang personal. Salah satu bentuk kebijakan tersebut ialah adanya perayaan ulang tahun guru sekali sebulan. Menurut pendapat peneliti, adanya perayaan ulang tahun ini pertama-tama tentu dapat meningkatkan kesejahteraan emosional guru. Guru merasa mendapatkan perhatian personal dan dapat membantu mengurangi tekanan atau stress, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi untuk berkontribusi lebih besar dalam pengajaran. Hal ini sejalan dengan kerangka dasar teori Determinasi Diri atau *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa individu dapat termotivasi secara ekstrinsik apabila kebutuhan akan hubungan antar pribadi (*relatedness*) dipenuhi (Hamzah (2020, h. 71). Di samping itu, acara informal seperti ini dapat juga menciptakan kesempatan bagi guru untuk berinteraksi di luar konteks profesional guna memperkuat hubungan sosial dan rasa kebersamaan di antara guru.

Salah satu fokus utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional di SMA Santo Paulus adalah meningkatkan keterlibatan dan partisipasi guru dalam pengembangan profesional. Kepala sekolah berusaha menciptakan budaya belajar yang terus-menerus di mana para guru didorong untuk terlibat dalam pelatihan, kolaborasi antar guru, serta eksplorasi metode pengajaran yang inovatif. Beberapa bentuk dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru tersebut adalah dengan penyelenggaraan *In Huse Training (IHT)* atau workshop berdasarkan rapor pendidikan, kesempatan bagi guru untuk berpartisipasi aktif baik dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pelatihan mandiri di Platform Merdeka Mengajar (PMM), Program Guru Penggerak (PGP) maupun Pendidikan Profesi Guru (PPG), dan dukungan bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S-2.

Menurut pendapat peneliti, berbagai kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut mencakup dua aspek sekaligus, yaitu peningkatan profesionalisme untuk memenuhi kebutuhan organisasi (sekolah) dan peningkatan profesionalisme untuk memenuhi kebutuhan guru sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Sangster, Stone & Anderson (2013) yang membedakan peningkatan profesionalisme guru ke dalam dua jenis, yakni pengembangan profesionalisme dan pembelajaran profesionalisme. Pengembangan profesionalisme adalah proses berkelanjutan dari refleksi dan peninjauan yang diartikulasikan dengan perencanaan pengembangan yang memenuhi kebutuhan organisasi, departemen atau lembaga; sementara pembelajaran profesionalisme adalah proses pengembangan diri yang mengarah pada pertumbuhan pribadi serta pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang memfasilitasi pendidikan peserta didik (h.5).

Selain itu, kepemimpinan transformasional di sekolah ini juga menekankan pentingnya penerapan teknologi dalam proses pembelajaran. Dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat, kepala sekolah mendorong guru untuk memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana pendukung pembelajaran, baik melalui platform pembelajaran daring maupun alat bantu teknologi lainnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengajaran, memfasilitasi akses terhadap sumber belajar yang lebih luas, serta mempersiapkan siswa agar lebih siap menghadapi tantangan global.

Kepemimpinan transformasional juga tercermin dalam cara kepala sekolah memotivasi siswa untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Melalui program-program inovatif dan pengembangan ekstrakurikuler yang lebih terstruktur, kepala sekolah berupaya menumbuhkan semangat kepemimpinan, kerja sama, dan kreativitas di kalangan siswa. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif dan mendukung pengembangan potensi siswa secara menyeluruh.

Peneliti berpendapat bahwa secara keseluruhan penerapan kepemimpinan transformasional di SMA Santo Paulus Pontianak selama tahun pelajaran 2023/2024 menunjukkan fokus yang kuat pada pembaruan

budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin visioner yang menginspirasi seluruh elemen sekolah untuk bergerak bersama menuju tujuan yang lebih tinggi, yakni peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan potensi individual guru.

### **Indikator Peningkatan Profesionalisme Guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam Tahun Pelajaran 2023/2024**

Indikator peningkatan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak pada tahun pelajaran 2023/2024 mencerminkan komitmen sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pengembangan diri guru. Berbagai aspek penting digunakan untuk mengukur profesionalisme guru, seperti pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, keaktifan dalam berkolaborasi, kedisiplinan, partisipasi dalam pelatihan, peningkatan kualifikasi akademik, serta kemampuan beradaptasi terhadap teknologi dan inovasi. Dengan fokus pada peningkatan aspek-aspek ini, SMA Santo Paulus berupaya menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih unggul dan progresif.

Salah satu indikator utama adalah pemahaman dan penerapan visi serta misi sekolah oleh para guru. Di SMA Santo Paulus, guru yang memahami dan menerapkan visi sekolah mampu menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai landasan dalam pembelajaran dan interaksi dengan peserta didik. Guru yang profesional tidak hanya berfokus pada pengajaran akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter peserta didik yang sejalan dengan misi sekolah. Pemahaman mendalam terhadap visi dan misi ini memperkuat profesionalisme guru dalam menjalankan peran sebagai pendidik yang berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang sekolah.

Keaktifan guru dalam berkolaborasi dan bekerja sama juga menjadi indikator yang signifikan. Di SMA Santo Paulus, kolaborasi antar guru sangat didorong melalui pertemuan rutin, diskusi kelompok, dan pengembangan materi pembelajaran bersama. Guru yang profesional tidak hanya bekerja secara individu, tetapi juga berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan rekan sejawat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kolaborasi ini mencerminkan kesadaran bahwa pendidikan adalah proses yang terus berkembang dan membutuhkan kontribusi dari berbagai pihak untuk mencapai hasil terbaik bagi peserta didik.

Kedisiplinan juga merupakan salah satu indikator penting yang menunjukkan profesionalisme guru. Di SMA Santo Paulus, guru yang profesional menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap waktu, tanggung jawab, dan tugas yang diberikan. Kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan sekolah, serta kemampuan mengelola waktu dengan efektif dalam pembelajaran mencerminkan kedisiplinan yang menjadi contoh bagi siswa. Hal ini berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang tertib dan terstruktur.

Partisipasi guru dalam pelatihan peningkatan profesionalisme juga menjadi tolak ukur keberhasilan. Guru di SMA Santo Paulus didorong untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, baik di tingkat lokal maupun nasional, guna meningkatkan kompetensi mereka dalam metode pengajaran, teknologi pendidikan, serta pengelolaan kelas. Keterlibatan aktif dalam pelatihan ini membantu guru untuk terus berkembang dan mengadopsi praktik-praktik pengajaran terbaru yang relevan dengan kebutuhan peserta didik di era revolusi industri 4.0.

Indikator lain yang tak kalah penting adalah peningkatan kualifikasi akademik, seperti melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S-2) atau mengikuti sertifikasi profesional. Di SMA Santo Paulus, guru yang berusaha meningkatkan kualifikasi akademik mereka tidak hanya menunjukkan dedikasi terhadap pengembangan diri, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kualitas pengajaran. Guru dengan kualifikasi lebih tinggi cenderung memiliki wawasan yang lebih luas, metode pengajaran yang lebih variatif, serta pemahaman yang lebih mendalam tentang bidang keahlian mereka.

Akhirnya, adaptasi guru terhadap perubahan dan penggunaan inovasi teknologi menjadi indikator penting dalam peningkatan profesionalisme di SMA Santo Paulus. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, guru yang mampu menggunakan alat digital dan platform pembelajaran daring secara efektif menunjukkan tingkat profesionalisme yang tinggi. Adaptasi ini bukan hanya sekadar mengikuti tren, tetapi juga untuk memastikan bahwa proses pembelajaran tetap relevan dan menarik bagi peserta didik di era digital.

Menurut Usman (2006) dalam Pangestika & Alfarisa (2015) indikator profesionalisme guru secara spesifik dapat dilihat dari empat hal, yakni: penguasaan landasan pendidikan, penguasaan bahan pengajaran, kemampuan dalam menyusun program pengajaran, dan kemampuan menilai hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan (h.674). Menurut pendapat peneliti, keempat indikator tersebut sudah dimiliki oleh guru-guru di SMA Santo Paulus Pontianak. Landasan pendidikan tentu sudah dimiliki oleh guru berbekal kualifikasi pendidikan yang mereka miliki dan diperkaya lagi dengan pemahaman yang baik terhadap visi dan misi sekolah. Penguasaan landasan pendidikan tersebut juga semakin berkembang dengan partisipasi aktif guru dalam berbagai peningkatan profesionalisme yang ada. Terkait dengan penguasaan bahan ajar dan kemampuan menyusun program pengajaran, hal ini tampak dalam kemampuan guru merancang serta menyusun bahan ajar kolaboratif, terutama modul ajar bersama, dan kemampuan guru dalam memanfaatkan berbagai inovasi teknologi untuk kegiatan belajar mengajar.

## **Tantangan, Hambatan dan Solusi dalam Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024**

Penerapan kepemimpinan transformasional di SMA Santo Paulus Pontianak pada tahun pelajaran 2023/2024 menghadapi berbagai tantangan dan hambatan yang mempengaruhi efektivitas perubahan yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional menuntut perubahan budaya dan sistem dalam sekolah yang lebih kolaboratif, inovatif, serta berorientasi pada pengembangan guru dan siswa. Meskipun memiliki potensi besar untuk meningkatkan kualitas pendidikan, terdapat sejumlah tantangan dan hambatan yang perlu diatasi oleh kepala sekolah agar visi transformasi tersebut dapat terwujud dengan baik.

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan kepemimpinan transformasional adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari guru-guru yang telah lama bekerja di sekolah. Guru yang sudah lama mengajar seringkali memiliki kebiasaan dan metode pengajaran yang sudah mapan, sehingga merasa tidak perlu mengadopsi pendekatan baru yang dibawa oleh kepemimpinan baru. Ketidaknyamanan terhadap perubahan bisa memicu ketidakpercayaan dan keraguan terhadap kebijakan kepala sekolah yang baru, yang bisa menghambat proses transformasi. Kepala sekolah perlu bersabar dan mampu mengelola perubahan dengan pendekatan yang bijak agar dapat mengurangi resistensi dari staf pengajar.

Tantangan lainnya ialah keberagaman latar belakang, pengalaman, dan motivasi para guru di SMA Santo Paulus Pontianak. Guru-guru dengan pengalaman yang berbeda memiliki kebutuhan, harapan, dan pendekatan yang berbeda dalam menerima perubahan. Guru yang lebih muda mungkin lebih mudah menerima inovasi, sedangkan guru yang lebih senior cenderung lebih berhati-hati terhadap perubahan. Kondisi ini membuat kepala sekolah harus menyesuaikan pendekatannya dengan setiap individu, yang memerlukan keterampilan manajemen yang baik dan pendekatan yang lebih personal.

Untuk menghadapi tantangan resistensi terhadap perubahan, kepala sekolah dapat menerapkan pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif. Melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan ruang untuk berdiskusi tentang perubahan yang akan diterapkan dapat mengurangi resistensi. Dengan membuat guru merasa memiliki peran penting dalam perubahan, mereka akan lebih terbuka untuk menerima dan mengimplementasikan kebijakan baru. Selain itu, memberikan pelatihan dan pendampingan yang relevan dapat membantu guru merasa lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan.

Dalam menghadapi beragam latar belakang dan pengalaman guru, kepala sekolah perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Setiap guru memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda, sehingga pelatihan dan program pengembangan profesional harus disesuaikan dengan kemampuan dan minat individu. Membangun tim kerja yang beragam dan menciptakan kesempatan bagi kolaborasi lintas pengalaman juga dapat memperkuat budaya belajar bersama di kalangan guru, di mana guru yang lebih senior dapat berbagi pengalaman dengan guru yang lebih muda, dan sebaliknya.

Untuk mengatasi keterbatasan anggaran, kepala sekolah perlu melakukan prioritas dalam penerapan kebijakan transformasional. Kepala sekolah dapat mencari solusi kreatif seperti menjalin kemitraan dengan pihak luar, seperti ikatan alumni, lembaga pendidikan, perusahaan, atau pemerintah setempat, untuk mendapatkan dukungan finansial atau teknis. Optimalisasi sumber daya yang ada juga dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi yang lebih efisien atau menerapkan program pengembangan profesional dengan memanfaatkan platform daring yang lebih murah namun tetap efektif.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan tentang kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun pelajaran 2023/2024, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1). Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dilakukan dengan cara: (1) penyampaian dan internalisasi visi dan misi secara teratur dan berkelanjutan, (2) memberikan pengaruh karismatik (*idealized influence*), (3) memberikan perhatian Individual (*individualized consideration*), (4) memberikan inspirasi dan motivasi, (5) menginisiasi peningkatan profesionalisme guru, (6) memberdayakan guru, (7) membangun kolaborasi dan kerja sama, (8) memberikan pengakuan dan penghargaan, (9) mendorong penggunaan inovasi dan teknologi, dan (10) menyediakan dukungan dan sumber daya., 2). Indikator-indikator peningkatan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun Pelajaran 2023/2024 tampak dalam: (1) pemahaman dan pengimplementasian visi dan misi sekolah dengan baik, (2) partisipasi aktif dalam kolaborasi dan kerja sama, (3) kedisiplinan, (4) partisipasi aktif dalam program-program peningkatan profesionalisme, (5) adaptif terhadap perubahan dan pemanfaatan inovasi teknologi, dan (6) pencapaian prestasi peserta didik, 3). Tantangan utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Santo Paulus Pontianak dalam tahun Pelajaran 2023/2024 ialah adanya resistensi sejumlah guru terhadap perubahan yang dihadirkan oleh kepala sekolah. Sementara itu hambatan utama yang dihadapi ialah keterbatasan anggaran untuk mengadakan berbagai program peningkatan profesionalisme guru. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi tantangan ialah dengan melakukan pendekatan

personal dan mengadakan pelatihan guna meningkatkan adaptasi guru terhadap perubahan, terutama terkait dengan pemanfaatan inovasi dan teknologi terbaru. Sedangkan solusi untuk mengatasi hambatan ialah dengan mengupayakan solusi kreatif berupa kemitraan dengan pihak luar, seperti dengan ikatan alumni, lembaga pendidikan, perusahaan, atau pemerintah setempat untuk mendapatkan dukungan finansial atau teknis.

### Rekomendasi

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut: 1). Dalam penerapan kepemimpinan transformasional di SMA Santo Paulus Pontianak kepala sekolah sebaiknya lebih aktif melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan sekolah. Dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan evaluasi kebijakan sekolah, kepala sekolah dapat meningkatkan rasa kepemilikan (ownership) dan tanggung jawab di kalangan guru. Hal ini tidak hanya akan memperkuat hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru, tetapi juga meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan visi dan misi sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang memberdayakan staf dan mendorong partisipasi aktif dalam inovasi dan peningkatan mutu Pendidikan, 2). Dalam rangka memperkuat indikator peningkatan profesionalisme guru di SMA Santo Paulus Pontianak, kepala sekolah sebaiknya memaksimalkan penerapan sistem mentoring berkelanjutan antara guru yang tergolong lama dan guru yang tergolong baru. Dengan adanya program mentoring, guru baru dapat lebih cepat memahami dan mengimplementasikan visi dan misi sekolah, serta mendapatkan bimbingan dalam hal kolaborasi, disiplin, dan pemanfaatan teknologi dalam pengajaran. Selain itu, mentoring juga akan mendorong adaptasi lebih cepat terhadap perubahan serta peningkatan kualitas pengajaran melalui pembelajaran yang dipersonalisasi dan langsung dari pengalaman guru yang lebih berpengalaman. Sistem ini dapat berkontribusi pada pencapaian prestasi peserta didik dengan lebih optimal karena guru mendapat dukungan yang lebih komprehensif, 3). Untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional di SMA Santo Paulus Pontianak, kepala sekolah dapat menerapkan program "teacher leadership" yang melibatkan guru-guru dalam peran kepemimpinan informal di bidang-bidang tertentu, seperti pengembangan teknologi, inovasi pengajaran, atau pelatihan sesama guru. Program ini akan membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena guru yang dilibatkan langsung dalam proses tersebut merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk mendukung inovasi. Selain itu, guru yang menjadi pemimpin informal dapat menginisiasi kolaborasi yang lebih luas dan mencari sumber daya atau kemitraan yang relevan dengan bidang mereka, sehingga dapat membantu mengatasi keterbatasan anggaran melalui inisiatif dan dukungan yang diperoleh secara mandiri. Program ini juga akan memperkuat semangat kolaborasi dan memberdayakan guru dalam meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan, 4). Rekomendasi untuk penelitian lanjutan adalah mengkaji efektivitas jangka panjang dari pendekatan transformasional kepala sekolah terhadap perubahan sikap guru dan dampaknya pada hasil pembelajaran siswa. Penelitian ini dapat mengeksplorasi sejauh mana penerapan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh karismatik, perhatian individual, dan inovasi teknologi, memengaruhi perubahan budaya organisasi sekolah. Selain itu, penelitian ini juga dapat menilai keberlanjutan dari solusi yang telah diterapkan, termasuk kemitraan eksternal, dalam mengatasi hambatan anggaran. Fokus pada hasil jangka panjang ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak kepemimpinan transformasional pada profesionalisme guru dan prestasi siswa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arbak, T. H. (2023). Corporate Mission, Vision, and Values. Dalam Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., & Abreu, R. (Eds.), *Encyclopedia of Sustainable Management* (h. 155-160). Springer, Cham. DOI: [10.1007/978-3-030-02006-4\\_155-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_155-1).
- Asterina, F., & Sukoco. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 208-219, DOI: [10.21831/JAMP.V7I2.26743](https://doi.org/10.21831/JAMP.V7I2.26743).
- Citriadin, Yudin. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Dasar*. Mataram: Sanabil.
- Cohen, E. (2015). Principal leadership styles and teacher and principal attitudes, concerns and competencies regarding inclusion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 758 - 764, DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.04.105](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.105).
- Creasy, Kim L. (2015). Defining professionalism in teacher education programs, *Journal of Education & Social Policy*, 2(2), 23-25. Diunduh di <https://files.eric.ed.gov/>.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258, DOI: 10.1177/0013161X15616863.
- Gianto. (2018). Upaya kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru di Madrasah At-Tarbiyah Kabupaten Kutai Kertanegara. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, 1(1), 15-36, DOI: 10.21093/SAJIE.V1I1.1264.
- Gunawan, A. & Imam, I. K. (2023). Guru profesional: makna dan karakteristik. *Cendekia Inovatif & Berbudaya*, 1(2), 181-185, DOI: 10.59996/CENDIB.V1I2.256.
- Gwele, B. L. (2019). *The role of primary school principals in teacher professional development in Ekurhuleni South District* [Disertasi]. Diperoleh dari <https://uir.unisa.ac.za/>.
- Han, J. & Yin, H. (2016). Teacher motivation: definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1-18, DOI: 10.1080/2331186X.2016.1217819.
- Hasan, S. (2018). *Profesi dan Profesionalisme Guru*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Ltd.
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: the case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 1-14, DOI: 10.1016/J.IJER.2019.101500.
- Kyahurwa, O. (2013). *The challenges faced by primary school principals in curriculum management: A case of region c in gauteng province* [Disertasi]. Diperoleh dari <https://uir.unisa.ac.za/>.
- Li, F., Jiao, R., Liu, D., & Liu, L. (2023). Principals' Transformational Leadership and Kindergarten Teachers' Career Calling: The Mediating Roles of Organizational Identification and Leader-Member Exchange. *SAGE Open*, 1-13, DOI: 10.1177/21582440231218842.
- Li, Ling & Liu, Yan. (2020). An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(2), 1-18, DOI: 10.1080/02188791.2020.1806036.
- Liu, S., Hallinger, P., & Feng, D. (2016). Supporting the professional learning of teachers in China: does principal leadership make a difference? *Teaching and Teacher Education*, 59, 79-91, DOI: 10.1016/j.tate.2016.05.023.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Munasir, Muslim, A., Rohmah, N., Ashar, M., & Subaidi. (2021). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora*, 3(1), 24-34, DOI: [10.51454/JIMSH.V3I1.67](https://doi.org/10.51454/JIMSH.V3I1.67).
- Munawair, M., Erindha, A. N., & Sari, D. P. (2023). Memahami Karakteristik Guru Profesional. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(1), 384-390, DOI: 10.29303/JIPP.V8I1.1108.
- Napitupulu, E. L. (2023, 16 Desember). Tahun 2024, rekrutmen guru PPPK tetap prioritas. Kompas.id. Diunduh di <https://www.kompas.id/>.
- Naidoo, K., & Botha, C. J. (2012). Management and leadership in secondary schools in South Africa. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9218-9227, DOI: 10.5897/AJBM11.1661.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Pangestika, R.R., & Alfarisa, F. (2015, 9 Mei). Pendidikan profesi guru (PPG): strategi pengembangan profesionalitas guru dan peningkatan mutu pendidikan Indonesia, *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015*, Universitas Negeri Yogyakarta. Diunduh dari <https://eprints.uny.ac.id/>.
- Rahman, A. (2016). *Teacher professional development in Indonesia: the influences of learning activities, teacher characteristics and school conditions* [Tesis]. Diperoleh dari <https://ro.uow.edu.au/theses/4721>.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rokib, M. (2021, 10 September). *Hadiah terindah pada HUT ke-58, berikut prestasi unggul SMA Santo Paulus Pontianak*. Tribun Pontianak. Diunduh di <https://pontianak.tribunnews.com/>.
- Sangster, P., & Anderson, C. (2013). Transformative professional learning: embedding critical literacies in the classroom. *Professional Development in Education*, 39(5), 615-637, DOI:10.1080/19415257.2012.751617.
- Saputra, W. N. A., Jairi, & Rohaetin, S. (2019). Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 1 Tewang Sangalang Garing Kabupaten Katingan. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (JPIPS)*, 11(2), 270-277, DOI: 10.37304/JP-IPS.V11I02.511.
- Sari, J. D. R., Giatman, M. & Ernawati. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 329-333, DOI: [10.23887/JPPP.V5I3.34846](https://doi.org/10.23887/JPPP.V5I3.34846).

- Sari, Y., Khosiah, S., & Maryani, K. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD. *Jurnal Golden Age*, 4(1), 20-29, DOI: 10.29408/GOLDENAGE.V4I01.1874.
- Sary, O. I. P., & Wulandari, W. (2022). Peran kepala sekolah dalam coaching model Tirta pada pelaksanaan supervisi guru. *Pedagogika Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan*, 2(1), 96-101, DOI: 10.57251/PED.V2I1.373.
- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*. 2(1), 75-84. Diunduh di <https://www.academia.edu/>.
- SMA Santo Paulus Pontianak. (2024). *Daftar Prestasi Peserta Didik*. Pontianak: Smapaulus. Diunduh dari <https://smapaulus.sch.id/>.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi, Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Sistem Guru dan Dosen.*
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- Undang-undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.*
- Usman, Husaini. (2019). *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zachariou, A., Kadji-Beltran, C., & Manoli, C.C. (2013). School principals' professional development in the framework of sustainable schools in Cyprus: a matter of refocusing. *Professional Development in Education*, 39(5), 712-731, DOI: 10.1080/19415257.2012.736085.
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What aspects of principal leadership are most highly correlated with school outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 1(39), 1-39, DOI: 10.1177/0013161X17706152.