

Efektivitas Kepala Sekolah di Sekolah ABC: Tinjauan Kepemimpinan Transformasional

Desy Natalia Kosasih^{1*}

¹⁾Magister Psikologi Sains, Universitas Surabaya, Surabaya

*Penulis Koresponden: Desy Natalia Kosasih. Email: s154221002@student.ubaya.ac.id

Abstrak

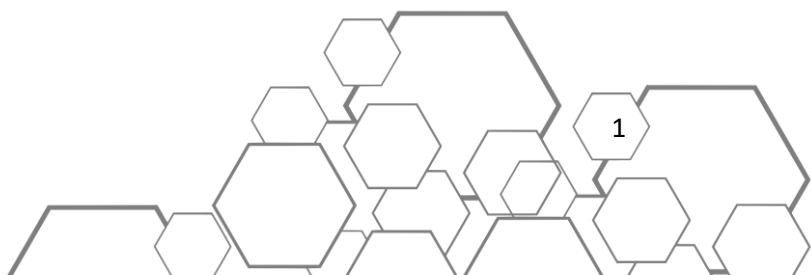
Pandemi COVID-19 telah merubah kehidupan hampir seluruh masyarakat di dunia pada seluruh aspek kehidupan. Industri pendidikan juga menjadi salah satu yang terdampak dengan adanya penutupan sekolah sehingga harus beralih ke metode pembelajaran daring maupun *hybrid learning*. Guru dituntut untuk melakukan adaptasi secara masif dalam waktu yang sangat singkat untuk dapat menunjang kegiatan pembelajaran. Hal ini membuat guru rentan mengalami stress kerja berlebih hingga mengakibatkan *burnout* dan dampak negatif lainnya seperti depresi dan meningkatnya *turn over*. Studi kualitatif yang dilakukan kepada guru dan kepala sekolah di Sekolah ABC bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan *transformational leadership* pada guru selama masa pandemi COVID-19. Hasil menunjukkan bahwa *transformational leader* dapat membawa dampak positif bagi para anggota dalam organisasi yang dipimpin seperti meningkatnya kreatifitas dan inovasi, kerja sama tim dalam mencapai tujuan, dan perasaan antusias dalam mempelajari hal – hal baru.

Kata kunci: *transformational leadership*, kepala sekolah, guru, *hybrid learning*

1. Pendahuluan

Sebagian besar manusia di dunia dituntut untuk dapat menerima perubahan dan melakukan cara hidup baru selama terjadinya Pandemi COVID-19. Pada awal bulan Maret 2020, beberapa negara telah menetapkan kebijakan *lockdown* (secara sebagian atau keseluruhan), melakukan *home quarantine*, *social distancing*, penutupan sekolah untuk menekan laju penyebaran virus ini (Yoo & Managi, 2020). Adanya pembatasan sosial dalam tidak hanya berdampak pada sektor bisnis, industri, dan politik saja namun juga berdampak pada sektor pendidikan. Di sektor pendidikan pandemi COVID-19 memberikan dampak kepada 1,5 juta pelajar di seluruh dunia karena adanya kebijakan penutupan sekolah (Szmigiera, 2021). Sementara itu di Indonesia, hampir seluruh sekolah melakukan kegiatan pembelajaran secara daring (*Learning from Home*) dan guru – guru juga diminta untuk bekerja dari rumah (*Work from Home*). Adanya perubahan lokasi kerja, cara kerja, metode kerja, perubahan pada beberapa kebijakan dan ketentuan lainnya harus dialami oleh guru dalam waktu yang sangat singkat selama pandemi. Belum selesai sampai di situ, munculnya kebijakan baru pemerintah melalui SKB 4 Menteri pada 30 Maret 2021 mengenai kebijakan pembelajaran *Hybrid* (luring dan daring) membuat guru kembali melakukan adaptasi dan inovasi dalam pembelajaran selama di kelas.

Selama pandemi COVID-19 banyak hal dan kebiasaan baru yang digunakan untuk memastikan setiap aspek dalam kehidupan dapat berjalan dengan baik. Perubahan yang terjadi membawa dampak positif diantaranya terjadinya *digital transformation* yang menjadi salah satu perubahan paling masif dalam dunia kerja (Savić, 2020). Selanjutnya lokasi dan waktu kerja yang menjadi lebih fleksibel dan



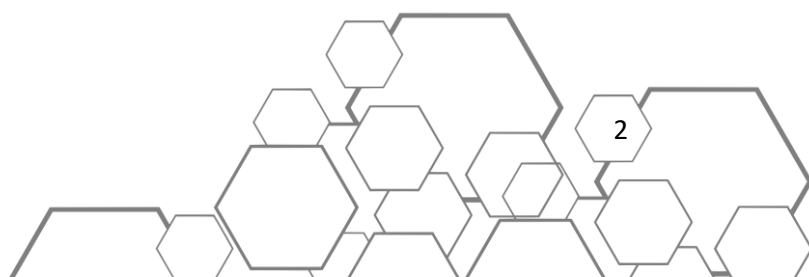
beberapa keuntungan dari segi ekonomis seperti hilangnya biaya untuk transportasi, serta dapat meminimalisir stress diperjalanan bagi pekerja yang tinggal di kota besar (Purwanto dkk.,2020).

Perubahan yang terjadi baik dari segi kesehatan, ekonomi, kebiasaan, dan pola kerja tidak hanya berdampak pada stimulasi kreatifitas dan inovasi bagi para pegawai. Dampak lainnya yang dapat muncul adalah permasalahan kesehatan mental seperti depresi, kecemasan, dan *stress*. Perubahan dalam gaya hidup seperti pembatasan perjalanan dan aktivitas fisik memiliki beberapa pengaruh negatif seperti pengaruh pada kualitas tidur yang juga berkorelasi dengan tingkat depresi, kecemasan, dan *stress* khususnya bagi pegawai yang memiliki jam kerja *shift* yang lebih panjang (Stanton dkk.,2020).

Fungsi dan peran sebagai pendidik seperti profesi guru dan dosen merupakan pekerjaan yang tidak mudah dan merupakan profesi dengan tingkat *stress* yang tinggi dan dapat menyebabkan guru merasa *burnout* (Sokal dkk.,2021). *Burnout* dapat didefinisikan sebagai sebuah reaksi kepada rasa tertekan kronis yang dirasakan oleh orang-orang yang melayani dan memberikan jasanya bagi orang lain (Leiter, 1991 dalam Müjdelen Yener, 2013). Hal ini ditunjukkan dengan adanya perasaan kelelahan secara emosi (*stress*, depresi, kecemasan), sinisme, dan penurunan kinerja seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Demerouti dkk.,2001). Perasaan kelelahan yang dialami oleh guru selama pandemi COVID-19 tentu saja berdampak pada organisasi atau sekolah sepertinya adanya kerugian secara finansial diakibatkan berkurangnya efektifitas kinerja guru serta tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini berpengaruh juga pada iklim sekolah, efektifitas sekolah, dan secara khusus juga akan berdampak bagi para siswa (Demerouti dkk.,2001; Sokal dkk.,2021).

Kebutuhan dukungan bagi para guru sangatlah dibutuhkan untuk dapat mencegah rasa *burnout* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Sokal dkk.,2021). Kehidupan berorganisasi maupun di tempat kerja juga tidak lepas dari adanya interaksi antara pemimpin dan anggotanya dalam mencapai kesuksesan bersama. Pemimpin memegang peranan penting dalam memimpin dan mengarahkan anggota tim untuk dapat mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2019). Pemimpin juga idealnya juga dapat memahami kebutuhan dan kendala yang dialami anggota maupun konflik – konflik dan permasalahan yang terjadi antar anggota maupun antar departemen. Karyawan maupun anggota dalam organisasi juga membutuhkan seseorang yang dapat menunjukkan rasa optimis akan masa depan, memandang tantangan sebagai sesuatu yang tidak dapat menghentikan langkah mereka, dan selalu antusias serta memberikan harapan sebagai pemimpin mereka (Swindall, 2011).

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting bagi seorang pemimpin agar dapat mengelola para anggota dalam organisasinya. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dalam terapannya ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang menjadi panutan dan sumber inspirasi (*idealized influence*), dapat memberikan stimulasi dan melibatkan anggota untuk mengembangkan kemampuan para anggotanya (*intellectual stimulation*). Fungsi sebagai mentor yang efektif akan mendukung anggota dalam organisasi dapat bertumbuh serta memahami adanya perbedaan yang dimiliki setiap individu (*individualized consideration*), dapat menunjukkan kinerja melebihi dari ekspektasi, berhasil mendapatkan pencapaian – pencapaian dalam melakukan pekerjaannya, dan bersama – sama dapat mencapai



tujuan dari organisasi dengan mengkomunikasikan makna dari pekerjaan yang dilakukan (*inspirational motivation*) (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2019).

Kepemimpinan transformasional dinyatakan memiliki korelasi positif pada kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan (Boamah dkk.,2018; Choi dkk.,2016), komitmen organisasi (Eliyana dkk.,2019), kreatifitas karyawan (Shafi dkk.,2020), dapat meningkatkan perilaku *civic virtue* (Khan dkk.,2020), dan perilaku kerja inovatif (Masood & Afsar, 2017; Sudibjo & Prameswari, 2021), serta dapat diikuti dengan meningkatnya kreatifitas, kepuasan kerja, kesehatan mental, termotivasi dalam melakukan pekerjaannya (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2019), mengurangi kelelahan emosi (Khan dkk.,2020), meningkatkan keterikatan kerja (Rahmadani & Schaufeli, 2020), dan kemampuan kerja inovatif (Afsar & Umrani, 2020).

Pada paparan di atas, peneliti menjelaskan bahwa pandemi yang terjadi sejak tahun 2020 memiliki dampak secara global dan membawa perubahan yang besar dalam waktu singkat termasuk pada profesi guru. Guru dituntut harus mengubah metode mengajar saat menyampaikan pelajaran ke murid-murid dan menyiapkan materi ajar yang dapat diaplikasikan dengan pembelajaran daring, luring, dan hybrid. Hal ini tentu saja memberikan tekanan bagi para guru. *Stress*, depresi, dan kecemasan sangat mungkin dirasakan oleh para guru akibat tekanan dari perubahan pekerjaan dan gaya hidup sehari - hari. Peran pemimpin diduga menjadi hal yang penting untuk dapat mengatasi masalah yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena yang terjadi terkait *transformational leadership* bagi guru selama masa transisi pembelajaran di Pandemi COVID-19.

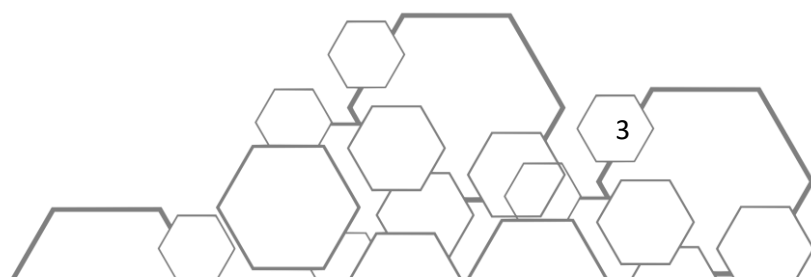
2. Metode

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 3 orang terpilih menggunakan teknik insidental. Subjek adalah 1 orang kepala sekolah dan 2 orang guru yang masih aktif bekerja dan melakukan tugasnya sebagai pendidik di Departemen MNO pada Sekolah ABC. Subjek yang terlibat pernah melakukan kegiatan WFH dan mengajar di kelas pembelajaran daring selama masa pandemi.

Pengumpulan data dilakukan secara kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap subjek peneliti. Observasi dilakukan dengan metode non partisipatif dengan mengobservasi subjek di pertemuan evaluasi harian. Teknik pencatatan selama observasi adalah dengan menggunakan *behaviour checklist* dan *anecdotal records*. Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik *moderately scheduled interview* yang mengajukan beberapa pertanyaan utama dan informasi dapat digali lebih mendalam melalui teknik *probing*. Observasi dan wawancara dilakukan masing – masing sebanyak 3 kali pada bulan September – Oktober 2021 dengan memanfaatkan *platform video conference Zoom* dikarenakan adanya pembatasan fisik sehubungan dengan adanya pandemi COVID-19. Selama proses pengumpulan data berlangsung peneliti melakukan proses *recording* atas seizin subjek penelitian dan juga menggunakan catatan lapangan untuk mencatat poin-poin penting selama proses wawancara berlangsung.

Tabel 1. Karakteristik Subjek Penelitian

Subjek	Subjek X	Subjek D	Subjek H
Usia	52 tahun	32 tahun	39 tahun
Jenis Kelamin	Perempuan	Perempuan	Perempuan



Domisili	Surabaya	Surabaya	Surabaya
Pekerjaan	Guru	Guru	Kepala Sekolah
Lama Kerja	6 tahun	6 tahun	16 tahun

Sumber: Karya penulis sendiri

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Observasi

Dari observasi yang dilakukan sebanyak tiga kali pada kegiatan *closing* pada departemen MNO dapat diketahui perilaku kepala sekolah yang terlihat sesuai dengan aspek kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah menunjukkan perilaku hadir tepat waktu di pertemuan *Zoom* dan selalu menyalakan kamera selama pertemuan berlangsung. Selain itu kepala sekolah memulai dan mengakhiri pertemuan dengan berdoa. Meskipun pertemuan dilakukan secara *online*, dapat terlihat kepala sekolah tetap berpenampilan rapi dan profesional dengan tetap menggunakan *blazer*, menggunakan anting – anting, dan menata rambutnya dengan rapi.

Kegiatan *closing* merupakan pertemuan yang dilakukan setiap hari sebelum mengakhiri kegiatan. Hal ini dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan belajar mengajar harian serta untuk persiapan dan melakukan koordinasi untuk kegiatan berikutnya. Dalam pertemuan juga diketahui bahwa kepala sekolah aktif untuk mendelegasikan tugas kepada guru dengan memberikan arahan, melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang berlangsung serta juga aktif memberikan saran perbaikan dan umpan balik untuk hasil kerja guru. Saran dan umpan balik disampaikan dengan cara yang sopan dan tidak menjatuhkan. Kepala sekolah juga memberikan reward dalam bentuk apresiasi dan tepuk tangan bagi para guru yang telah menunjukkan hasil kerja yang *excellent*.

Kepala sekolah juga memberikan perhatian kepada anggotanya seperti merayakan ulang tahun guru dan mendoakan guru yang sedang sakit. Tidak hanya apresiasi dan perhatian yang diberikan, kata – kata motivasi juga diberikan kepala sekolah kepada guru. Dari hasil observasi, kepala sekolah secara khusus menyiapkan kaleng berisi kata – kata motivasi yang salah satunya bertuliskan “*Don’t stay in boat when God ask you to walk in the water*”. Kepala sekolah juga dapat memberikan kepercayaan untuk guru menjadi *Person in Charge (PIC)* dalam kegiatan yang ada di sekolah. Selain itu, dalam menyampaikan informasi mengenai sebuah kegiatan atau agenda yang akan berlangsung, kepala sekolah juga memberikan pemahaman mengenai tujuan dari kegiatan tersebut.

Dalam menghadapi sebuah situasi atau kendala yang muncul, kepala sekolah secara aktif menanyakan pendapat atau saran guru. Para guru juga terlihat dapat menyampaikan ide, saran, bahkan masukan kepada kepala sekolah di dalam pertemuan. Ada yang menyampaikan langsung ketika diberikan kesempatan untuk *open mic* dan ada juga guru yang secara aktif menanggapi melalui kolom chat. Kepala sekolah juga memberikan respon yang baik dengan menerima dan menjadi pendengar atas ide, saran dan masukan yang disampaikan.

3.2 Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada tiga orang subjek dapat diketahui bahwa kepala sekolah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang dapat menjadi gambaran sebagai role

model bagi para guru yang dipimpinnya. Menurut subjek X dan subjek D, kepala sekolah merupakan sosok yang mengayomi dan dapat memberikan contoh yang baik bagi guru – guru yang dipimpinnya. Selain itu, menurut subjek X dan subjek D kepala sekolah dapat menjadi role model secara spesifik dari sisi spiritual dan rohani. Subjek D menyatakan bahwa contoh yang diberikan kepala sekolah di bidang rohani dapat menjadi bekal bagi dirinya secara pribadi dan mencoba untuk meneladani hal tersebut. Subjek X menyatakan bahwa dirinya merasa bertumbuh secara rohani selama berada di sekolah ABC dan dibawah kepemimpinan subjek H.

Sebagai pemimpin, subjek H menyatakan memiliki dua role model yang sangat dikaguminya dan memberikan pengaruh kepada cara kepemimpinannya selama ini yang selalu membuatnya berusaha menjadi pemimpin yang selalu berusaha memberikan perhatian dan pantang menyerah. Subjek H menyadari menyadari bahwa guru – guru yang dipimpinnya membutuhkan penjelasan agar dapat memahami tujuan organisasi sehingga dapat melangkah bersama sebagai sebuah tim. Hal ini didukung juga dari pemaparan subjek yang menyatakan dalam pemberian *deadline* kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai pentingnya tugas tersebut dan pentingnya kerjasama tim agar dapat mencapai tujuan bersama.

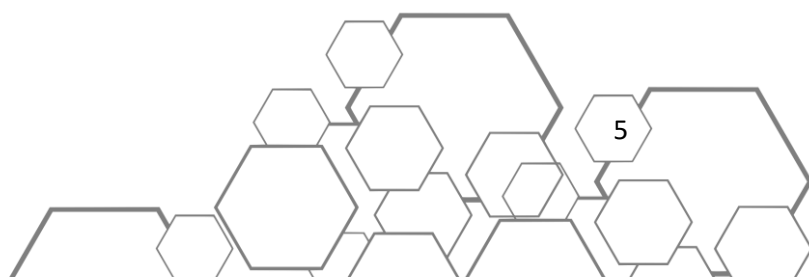
Subjek H juga menyadari pentingnya memberikan tantangan dalam pekerjaan. Menurut subjek H, tantangan bagi guru juga sebagai bagian dari memberikan kepercayaan lebih untuk guru tersebut dalam melakukan pekerjaan di luar dari tanggung jawab rutin yang biasa dikerjakan. Tantangan tersebut dapat berupa penunjukkan sebagai PIC di kegiatan dalam departemen, kegiatan *Professional Development (ProD)*, dan tantangan di struktural dengan melakukan rotasi dalam subjek yang diajar. Melalui tantangan yang dipercayakan dari kepala sekolah, guru merasa tantangan yang diberikan dalam pekerjaan pada awalnya membuat merasa minder, namun seiring berjalannya waktu dan proses yang dijalani muncul perasaan *enjoy* dan antusias karena mendapatkan hal baru yang bermanfaat untuk pembelajaran di kelas.

Sebagai kepala sekolah, subjek H merasa kreatifitas dan inovasi bagi para guru sangat penting baik saat mengajar dalam kelas dan juga dalam melakukan *problem solving*. Adanya kesempatan yang diberikan oleh kepala sekolah bagi anggota untuk memberikan saran dan masukan ketika menghadapi suatu masalah juga menjadi salah satu cara untuk mendengarkan opini bagi para guru mengenai usulan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi. Ajakan kepala sekolah dalam menyampaikan saran dan masukan biasanya dilakukan secara personal maupun di forum saat melakukan koordinasi harian.

Selain memberikan kesempatan untuk belajar hal – hal baru, mendengarkan saran dan masukan dari para anggota, subjek H sebagai kepala sekolah juga memberikan dukungan, *feedback*, serta saran dan masukan bagi para guru yang membutuhkan. Selain itu penyampaian *feedback* juga hendaknya dilakukan dengan cara yang baik dan sopan agar guru juga dapat memahami esensi dari pemberian *feedback* tersebut sebagai sesuatu yang baik. Subjek H juga merasakan pemberian *reward* di luar hak berupa gaji yang didapat juga sebagai sesuatu yang positif untuk memberikan apresiasi kepada guru – guru yang telah melakukan tugasnya dengan baik.

3.3 Pembahasan

Dalam sebuah organisasi tidak dapat dipungkiri pemimpin memiliki peran yang vital. Pemimpin merupakan seseorang yang dipercayakan oleh suatu organisasi untuk dapat mengajak anggota –



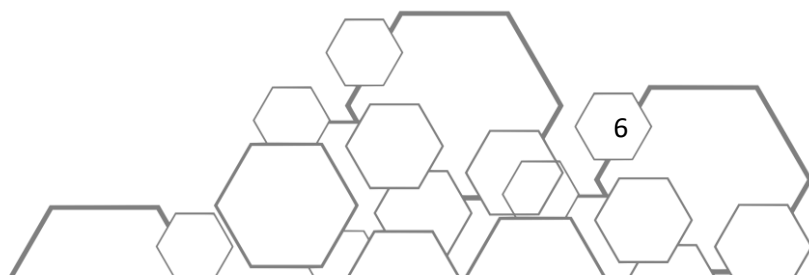
anggota di dalamnya mencapai tujuan bersama dari organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam penelitian ini, kepala sekolah menunjukkan perannya sebagai *role model* dan menjadi sosok yang dikagumi oleh para anggotanya. Sosok pemimpin yang dikagumi tidak terlepas dari tindakan yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dimulai dari hal sederhana seperti sikap profesional dalam menghadiri pertemuan daring selama WFH. Sejalan dengan hasil observasi, subjek dapat menunjukkan perilaku hadir tepat waktu dalam pertemuan, konsisten menyalakan kamera, dan berpenampilan rapi dan profesional meskipun pertemuan dilakukan secara daring.

Guru yang diwawancara juga menyatakan adanya keinginan untuk menginternalisasikan karakter positif yang ditunjukkan oleh kepala sekolah khususnya dari sisi spiritual/rohani. Dari hasil observasi dan interview kepada kepala sekolah dan para guru, perilaku yang ditunjukkan merupakan *idealized influence* dari seorang pemimpin yang dapat menjadi sosok panutan dalam (Bass & Riggio, 2006). Di sisi lain, pemimpin yang dapat menjadi sosok panutan juga berdampak pada kinerja yang ditunjukkan oleh para anggota dalam tim (Langat dkk.,2019; Ngaithe dkk.,2016).

Hal lain yang membuat gaya kepemimpinan subjek H dapat diterima oleh para guru di sekolah ABC adalah kepemimpinannya yang selalu mengutamakan pemberian *understanding* atau pemahaman atas sebuah tugas yang diberikan. Selain penugasan, kepala sekolah juga memberikan kepercayaan dalam melakukan tugas – tugas di luar tanggung jawab rutin sesuai dengan kesiapan dari para guru. Peneliti mendapatkan impresi bahwa subjek ingin memotivasi anggotanya bukan hanya dengan kata – kata motivasi dan penguatan namun melalui tantangan dalam pekerjaan serta memberikan pemahaman terkait dengan tujuan dari pekerjaan yang dilakukan agar guru dapat memaknai pekerjaan mereka (Islam dkk.,2021). Tugas baru yang diberikan dianggap sebagai tantangan oleh para guru, namun dengan motivasi yang diberikan hal tersebut dapat menumbuhkan rasa antusiasme dan *enjoyment* bagi para guru dalam menjalankan pekerjaannya.

Karakteristik pemimpin dari aspek *inspirational motivation* menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan tantangan bagi anggota serta dapat mengkomunikasikan harapan dan ekspektasi dalam tujuan bersama membuat para anggota menjadi optimis dan juga bersemangat (Bass & Riggio, 2006; Robbins & Judge, 2019). Hal ini juga memberikan dampak yang signifikan bagi tingkat kreatifitas melalui motivasi yang timbul dalam diri pegawai dengan tetap memberikan rekognisi atas pencapaian yang telah dilakukan pegawai dan selalu memberikan bantuan untuk menolong mereka agar menjadi lebih kreatif dalam pekerjaan (Shafi dkk.,2020). Motivasi dalam pekerjaan yang diberikan pemimpin dapat mengurangi perasaan kelelahan emosional yang dihadapi sehingga guru dapat menunjukkan keterlibatannya secara aktif dalam kegiatan organisasi (*civic virtue behavior*) (Khan, 2021).

Pemberian pengakuan (penghargaan) atas pencapaian atau prestasi kerja dapat menjadi pendukung yang memotivasi para anggota dalam organisasi maupun pegawai di tempat kerja. Penghargaan yang diberikan tidak selalu dalam bentuk *performance pay* atau dalam bentuk uang. Bentuk pengakuan ini dapat memberikan motivasi untuk melakukan inovasi di lingkungan kerja (Soleas, 2020). Dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti, kepala sekolah juga memberikan *reward* dalam bentuk materil seperti voucher maupun dengan memberikan pujian atau ucapan terima kasih kepada guru yang berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Selain memberikan *reward*, umpan balik juga merupakan hal yang dapat membangun para anggota dalam organisasi memberikan motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja (Gnepp dkk.,2020).



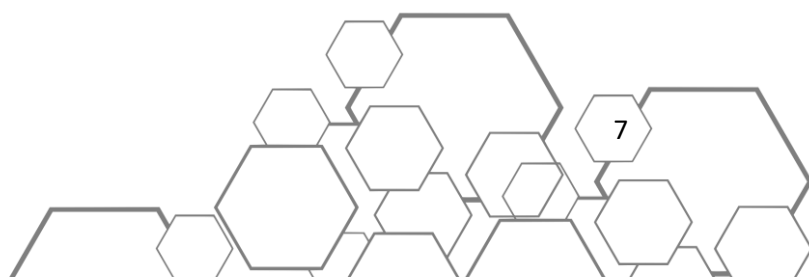
Dengan mempertimbangan *individualized consideration* kepala sekolah dapat memberikan *reward* dan umpan balik kepada para guru berupa komunikasi dua arah dengan tetap memberikan arahan, dukungan, dan juga mendengarkan secara efektif (Bass & Riggio, 2006). Hal ini juga sejalan dengan sebuah istilah dalam budaya jawa yaitu “*diuwongke*” dimana para guru diperlakukan dengan baik dan dimanusiakan sehingga juga dapat memiliki *work engagement* ditempat kerja (Rahmadani & Schaufeli, 2020).

Pemimpin juga berperan sebagai mentor yang dapat membimbing dan mengarahkan para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya serta memberikan pujian dan apresiasi atas kinerja yang tunjukkan (Bass & Riggio, 2006). Dalam proses observasi, peneliti dapat mengamati subjek secara rutin menanyakan perkembangan kegiatan yang berlangsung kepada guru yang bertugas serta memberikan saran jika masih ada yang harus diperbaiki dan memberikan pujian dalam bentuk ucapan atau perilaku bertepuk tangan dan mengacungkan jempol kepada guru tersebut. Proses bimbingan oleh mentor merupakan salah satu bagian *dari continuous professional development* (CPD) sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Proses bimbingan dinyatakan memiliki peranan penting untuk meningkatkan rasa percaya diri, kemampuan komunikasi dan kepemimpinan, dapat berempati, merasa berharga dan dapat menjadi mandiri dalam menjalankan perannya sebagai seorang guru (Abetang dkk.,2020).

Pekerjaan guru selama masa pandemi juga mengalami banyak perubahan dengan adanya penyesuaian dalam metode mengajar dan juga cara untuk berinteraksi dengan murid – murid selama di kelas (Kim & Asbury, 2020; Sokal dkk.,2021). Hal ini tentu saja menimbulkan masalah tersendiri bagi sekolah yang menerapkan sistem pembelajaran *Learning from Home* maupun dengan metode *Hybrid*. Pemimpin dapat melakukan proses *intellectual stimulation* untuk menstimulasi anggota menghadapi masalah atau suatu kondisi dengan menyuarakan ide dan cara baru sebagai hasil dari proses berpikir kreatif (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin mengajak anggotanya untuk menyampaikan ide, saran dan masukan dalam menghadapi suatu masalah dengan menanyakan pendapat secara personal maupun melalui forum pertemuan.

Sejalan dengan wawancara yang dilakukan, dari hasil observasi dapat diketahui bahwa guru dapat menyampaikan ide, saran, dan pendapat kepada subjek selama pertemuan melalui *open mic* maupun menuliskan di kolom chat secara bebas kepada subjek dengan harapan permasalahan yang mereka hadapi dapat teratasi dengan baik. Hal ini dapat memberikan perasaan keterlibatan dan rasa memiliki pada organisasi sehingga kepuasan kerja juga dapat dirasakan oleh para guru (Choi dkk.,2016). Subjek juga dapat mendengarkan buah pemikiran dari guru dan dapat memprosesnya dengan baik tanpa menghakimi ide dan saran yang kurang tepat saat pertemuan. Hal ini membuat para guru merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau saran yang dimiliki.

Kepala sekolah yang telah memimpin departemen MNO selama 5 tahun, dapat dikatakan telah menampilkan gaya kepemimpinan *transformational leadership*. Dalam observasi, perilaku yang ditunjukkan kepala sekolah baik aspek *intellectual stimulation* maupun *individualized consideration* merupakan aspek fungsi kepemimpinan yang paling dominan. Adapun empat aspek secara utuh dan menyeluruh tergambar dengan jelas melalui wawancara yang dilakukan pada kepala sekolah dan guru. Efektivitas fungsi gaya kepemimpinan *transformational leadership* kepala sekolah membawa dampak positif bagi para guru yang dipimpin.



Rujukan

- Abetang, M. A., Oguma, R. N., & Abetang, A. P. (2020). Mentoring and the Difference It Makes in Teachers' Work: a Literature Review. *European Journal of Education Studies*, 7(6), 301–323. <https://doi.org/10.46827/ejes.v7i6.3146>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edi). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa120>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE*, 15(6), 1–28. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 171(June), 120968. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>
- Kim, L. E., & Asbury, K. (2020). 'Like a rug had been pulled from under you': The impact of COVID-19 on teachers in England during the first six weeks of the UK lockdown. *British Journal of Educational Psychology*, 90(4), 1062–1083. <https://doi.org/10.1111/bjep.12381>
- Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Influence of Inspirational Motivation on Employee Job Performance in the Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), 01–07. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.488>
- Müjdelen Yener, Ö. C. (2013). Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 869–876. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.559>
- Ngaithe, L. N., K'Aol, G. O., Lewa, P., & Ndwiga, M. (2016). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6–13. [usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3073/33833-36784-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3073/33833-36784-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., & Mufid, A. (2020). Impact of Work From Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic : An Exploratory Study Impact of Work From Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic : An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Techonology*, 29(May), 6235–6244.
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (Eighteenth). Pearson. <https://doi.org/10.2307/2391202>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home : Digital Transformation of the Workforce COVID-19 and Work from Home : Digital Transformation of the Workforce. *The Gray Journal*, 16(May).
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management*

- Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Sokal, L., Trudel, L. E., & Babb, J. (2021). I've had it! Factors associated with burnout and low organizational commitment in Canadian teachers during the second wave of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 2–2(December 2020), 100023. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100023>
- Soleas, E. K. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00120-w>
- Stanton, R., To, Q. G., Khalesi, S., Williams, S. L., Alley, S. J., Thwaite, T. L., Fenning, A. S., & Vandelanotte, C. (2020). Depression, anxiety and stress during COVID-19: Associations with changes in physical activity, sleep, tobacco and alcohol use in Australian adults. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114065>
- Swindall, C. (2011). *Engaged Leadership Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* (2nd editio). John Wiley & Sons, Inc.
- Szmigiera, M. (2021). *Impact of the Coronavirus Pandemic on the Global Economy - Statistics & Facts*. Statista Economy & Politics.
- Yoo, S., & Managi, S. (2020). Global mortality benefits of COVID-19 action. *Technological Forecasting and Social Change*, 160(June). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120231>

