

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Penelitian

SMA Negeri 1 Banjarmasin berlokasi di Jalan Mulawarman No. 25, Kelurahan Teluk Dalam, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kalimantan Selatan. Letaknya yang berada di pusat kota membuat sekolah ini mudah dijangkau dari berbagai arah, baik menggunakan kendaraan pribadi maupun transportasi umum⁷¹. Kawasan ini juga dikelilingi oleh sejumlah institusi pendidikan lain, termasuk SMA negeri 2 Banjarmasin yang berada tepat di seberang jalan, sehingga wilayah tersebut dikenal sebagai salah satu pusat pendidikan di Kota Banjarmasin.

Didirikan pada tahun 1959, sekolah ini termasuk salah satu SMA tertua dan memiliki prestise tinggi di Kota Banjarmasin. Dengan status akreditasi A, sekolah ini dikenal memiliki kualitas unggul baik di bidang akademik maupun non-akademik. Pada tahun ajaran 2024/2025, tercatat terdapat 56 guru dan sekitar 1.050 peserta didik, yang terdiri atas 438 siswa laki-laki dan 630 siswa perempuan. Perbandingan jumlah siswa dan guru berada di kisaran 19 banding 1, yang menunjukkan kondisi pembelajaran di kelas relatif ideal. Untuk tenaga kependidikan non-guru, data rinci tidak tersedia, namun kegiatan operasional sekolah tetap berjalan dengan dukungan staf administrasi dan teknis yang ada.

⁷¹ pemerintah kota Banjarmasin, *Profil Kecamatan Banjarmasin Tengah* (Banjarmasin: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Banjarmasin, 2023).

Dengan fasilitas pendukung yang lengkap seperti laboratorium IPA, komputer, bahasa, perpustakaan, ruang UKS, serta akses internet SMA Negeri 1 Banjarmasin terus menawarkan lingkungan belajar yang aktif dan dinamis. Beragam ekstrakurikuler seperti pramuka, PMR, fotografi, KIR, basket, dan tari tersedia untuk mendukung pengembangan minat dan bakat siswa. Dukungan guru yang berpengalaman serta lingkungan kompetitif menjadikan SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai salah satu pilihan utama bagi siswa berprestasi di Kalimantan Selatan.

Pada tahun 1997, SMA Negeri 1 Banjarmasin mulai melaksanakan berbagai kegiatan renovasi sekaligus penambahan fasilitas gedung. Bangunan sekolah yang sebelumnya masih menggunakan material kayu kemudian diperbarui menjadi konstruksi permanen berbahan beton. Proyek tersebut dilaksanakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang bekerja sama dengan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Selatan. Selain itu, selama perjalanannya, sekolah ini juga telah mengalami beberapa kali pergantian kepala sekolah dari waktu ke waktu.

Menurut pemikiran Al- Ghazali, Pendidikan bukan hanya bertujuan untuk mengembangkan aspek intelektual, tetapi juga membentuk akhlak dan spiritual peserta didik agar menjadi insan yang seimbang antara dunia dan akhirat. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas Pendidikan tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari nilai moral yang di tanamkan⁷².

⁷² Imam Al-Ghazali

2. Profil SMA Negeri 1 Banjarmasin

Nama Kepala Sekolah	:SMA Negeri 1 Banjarmasin
Jenis Sekolah	:Negeri
NSS	:301156002011
NPSN	:30304280
Status Sekolah	:Negeri
Akreditasi	:A
Program Jurusan	:IPA/IPS
Izin Operasional	:1954/1955
Luas Tanah	:6053 M2
Alamat Sekolah	:JL. Mulawarman No.25 Banjarmasin 70117
Kelurahan/Kecamatan	:Banjarmasin Tengah
Kota	:Banjarmasin
Provinsi	:Kalimantan Selatan
Telephone	:0511-33534567 / 0511-3363544
Website	:www.sman1-bjm.sch.id
Email	:Sma1bjm@gmail.com
Posisi Geografis	: -3 lintang 144 bujur
SK Pendirian Sekolah	:421/2882-SET/DISDIKBUD/2019
Tanggal SK Pendirian	: 2019-12-11
Status Kepemilikan	:Pemerintah Daerah
SK Izin Operasional	: 421/2882-SET/DISDIKBUD/2019
Kurikulum	: Merdeka Belajar

3. Visi, Misi dan Motto SMA Negeri 1 Banjarmasin

SMA Negeri 1 Banjarmasin memiliki visi dan misi yang menjadi dasar dalam perencanaan strategis sekolah. Visi berfungsi sebagai gambaran jangka panjang mengenai cita-cita ideal yang ingin diwujudkan oleh sekolah di masa

depan. Sementara itu, misi menjelaskan langkah-langkah atau upaya yang dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Dengan demikian, visi dan misi menjadi pedoman utama dalam seluruh kegiatan dan pengembangan sekolah.

Adapun visi, misi, serta tujuan sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Visi SMAN 1 Banjarmasin

Sekolah Berkarakter, unggul dan kompetitif.

b. Misi SMAN 1 Banjarmasin

- 1) Menumbuhkan semangat berkompetisi kepada seluruh warga sekolah
- 2) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama masing-masing
- 3) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama masing-masing
- 4) Mengoptimalkan seluruh komponen sekolah dalam bidang akademik dan non akademik
- 5) Menanamkan kedisiplinan melalui budaya tertib, budaya bersih dan budaya kerja
- 6) Mengoptimalkan seluruh potensi SDM dan Sarparas yang ada di sekolah
- 7) Mengembangkan sistem informasi manajemen yang berbasis komputer, pembelajaran berbasis komputer, teknologi informasi dan komunikasi
- 8) Menjalin hubungan yang harmonis dengan wali siswa, komite sekolah, masyarakat, instansi dan lembaga yang terkait lainnya

- 9) Menumbuhkan budaya gemar membaca dengan program literasi melalui pojok baca di kelas dan perpustakaan yang lengkap dan berkualitas
- 10) Menciptakan lingkungan sekolah yang ramah anak, disiplin, aman, nyaman, tertib, sehat dan bertanggung jawab

c. Motto SMAN 1 Banjarmasin

Iklas belajar dan bekerja, berdisiplin, berakhlak mulia, bermutu dan Berprestasi.

4. Kepemimpinan SMA Negeri 1 Banjarmasin

SMA Negeri 1 Banjarmasin, telah mengalami berbagai pergantian kepemimpinan sejak pertama kali didirikan hingga saat ini. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada aspek struktur kepemimpinan, tetapi juga diikuti oleh perkembangan budaya sekolah yang terus menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Selain itu, infrastruktur sekolah juga mengalami kemajuan yang cukup pesat seiring meningkatnya kebutuhan dan tuntutan pendidikan modern.

Dalam kondisi tersebut, peran kepemimpinan menjadi sangat penting, terutama dalam kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sekolah dan perkembangan zaman. Berikut ini disajikan tabel beserta uraian yang menjelaskan perjalanan kepemimpinan di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Tabel 4.1 Periode Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin

No	Nama	Masa Jabatan
1	Drs Iduar Saleh.	1969-1961
2	Iskandar.	1961-1970
3	Drs. Hedjo.	1970
4	Anwar Fauzi.	1970-1971
5	Suratmoko.	1971-1983
6	Salahuddin.	1983-1990
7	Drs. H. Saaluddin Arif.	1990-1992
8	Drs. H. Zubair.	1993-1995
9	H.Hamlan, B.A..	1995-1999
10	Drs. Utuh Syarwani.	1999-2002
11	Drs. H. Marwani, M.Pd.	2002-2007
12	Drs. H. Zainuddin, M.Pd.	2007-2011
13	Drs. H. Chairil Anwar, M.M.	2011-2014
14	Dra. Hartini, M.M.	2014-2020
15	Fery Setyawan Amadhy, M.Pd	2020- Sekarang

Sumber data: SMA Negeri 1 Banjarmasin

Sejak berdiri pada tahun 1959, SMA Negeri 1 Banjarmasin telah melewati berbagai tahapan perkembangan kelembagaan yang erat kaitannya dengan pergantian kepemimpinan kepala sekolah. Pada fase awal pendiriannya, perhatian utama pengelolaan sekolah difokuskan pada pembentukan struktur organisasi, penyediaan sarana dan prasarana dasar, serta penataan sistem administrasi pendidikan.

Memasuki periode 1970-an hingga 1990-an, sejumlah kepala sekolah menjabat dalam kurun waktu yang relatif lama sehingga memberikan kestabilan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan dan penguatan karakter sekolah. Pada masa ini, berbagai program pengembangan mulai disusun secara lebih terarah,

seperti peningkatan prestasi akademik, penguatan kurikulum, serta peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Kondisi kepemimpinan yang stabil turut berkontribusi dalam membentuk reputasi sekolah sebagai institusi yang unggul, tertib, serta memiliki budaya akademik yang kuat di Kota Banjarmasin.

Selanjutnya, pada era 2000-an hingga saat ini, pergantian kepemimpinan menunjukkan adanya penyesuaian terhadap perkembangan pendidikan modern, khususnya dalam penerapan manajemen berbasis mutu serta peningkatan kualitas layanan pembelajaran. Pada periode ini, para kepala sekolah lebih menekankan aspek inovasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi dalam proses pendidikan. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas kebutuhan peserta didik serta perubahan kebijakan pendidikan nasional, kepemimpinan yang adaptif dan responsif menjadi semakin penting. Rangkaian kepemimpinan tersebut berperan besar dalam mempertahankan posisi SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai salah satu sekolah unggulan di Kalimantan Selatan.

5. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Banjarmasin

Struktur organisasi yang baik sangat penting untuk kelancaran operasional sekolah. Struktur ini membantu mendefinisikan peran, tanggung jawab, dan hubungan antar individu dalam sekolah, sehingga koordinasi dan komunikasi menjadi lebih efektif. Berikut adalah contoh struktur organisasi SMAN 1 Banjarmasin:

Table 4.2 Struktur Organisasi SMAN 1 Banjarmasin

NO	NAMA/NIP	JABATAN
----	----------	---------

1.	Fery Setyawan Amadhy, S.Pd NIP.196802161991011001	Kepala Sekolah
2.	Norlina Hayati, SE, S.Ak NIP.198001042010012001	Kepala Tata Usaha
3.	Giat Prayoga, S.Pd. NIP.199105172014021002	Wakasek Bidang Kurikulum
4.	Muhamad Syahrudin, S.Pd NIP.196608162005011005	Wakasek Bidang Kesiswaan
5.	Parsidi, S.Pd NIP.196507101990031024	Wakasek Bidang Sarana Prasarana
6.	Abdul Hadi Sutrisno, S.Pd., M.Pd NIP.196812081993011001	Wakasek Bidang Humas
7.	H. Iwan Suriana	Komite Sekolah

Sumber data SMAN 1 Banjarmasin

Berdasarkan Tabel 4.2, struktur organisasi di SMA Negeri 1 Banjarmasin hubungan tersusun secara berjenjang atau hierarkis, dimulai dari ketua komite sekolah hingga para wakil kepala sekolah sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Susunan tersebut menunjukkan adanya pembagian peran, kewenangan, dan tanggung jawab yang jelas, sehingga dapat mendukung terciptanya pengelolaan sekolah yang lebih efektif dan terarah.

Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian Devi Astuti dalam Siagian yang menyatakan bahwa struktur organisasi sangat diperlukan agar setiap anggota organisasi memahami perannya, sehingga koordinasi dan komunikasi dapat berjalan dengan baik dan efektif⁷³. Selain itu, struktur yang tertata juga mendukung konsep Mintzberg mengenai struktur formal (formal structure), yang menegaskan

⁷³ Devi Astuti and Suswati Hendriani, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Perilaku Warga Sekolah Menengah Atas," *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (July 2024): 188–98, <https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1650>.

bahwa organisasi pendidikan membutuhkan sistem yang jelas agar proses pengambilan keputusan dapat berlangsung secara sistematis dan terkontrol.

Table 4.3 Struktur Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Banjarmasin

No	Nama	Jabatan
1.	Norlina Hayati, S.E.S. Ak	KTAS
2.	Hurriyah R, S.Pd	Staf TU
3.	Sudarsono	Staf TU
4.	Magfuroh, S.E.	Staf Tu
5.	Arafik Hafiz Jamali, S.Kom	Staf TU
6.	Muhammad Rizky Abdillah, S.Kom	Staf TU
7.	Rajmiati Shalehah, S.E.	Staf TU
8.	Nika Brillianti, S.Ak	Staf TU
9.	Novita Hujahutul Jannah	Staf TU
10.	Helda Septi Rizqi Madya, S.M.	Staf Tu
11.	Dhalia, A.Md	Staf TU
12.	Isnawati, S.Sos, M.A.P	pustakawan
13.	Ridho Julian Ramadhana, A.Md	pustakawan
14.	Nur Azizah Modeong, S.M.	pustakawan
15.	Karina, S.A.B	pustakawan
16.	Samiyati	laboratorium
17.	Saipurrahman, S.Kom	laboratorium
18.	M. Hendra Prayogo, S.M.	laboratorium
19.	Ikhwanuddin	Petugas keamanan
20.	Adi Darmawan	Petugas kebersihan
21.	Hermanto	Petugas keamanan
22.	Aripansyah	Petugas keamanan
23.	Yuni Maulida Z	Petugas kebersihan
24.	Maulana Adha	Petugas kebersihan

25.	Kuzwazir Irhamna	Petugas kebersihan
26.	Muryanto	Petugas kebersihan
19.	Ikhwanuddin	Petugas keamanan
20.	Adi Darmawan	Petugas kebersihan
21.	Hermanto	Petugas keamanan
22.	Aripansyah	Petugas keamanan
23.	Yuni Maulida Z	Petugas kebersihan
24.	Maulana Adha	Petugas kebersihan
25.	Kuzwazir Irhamna	Petugas kebersihan
26.	Muryanto	Petugas kebersihan

Sumber Data: SMA Negeri 1 Banjarmasin

Berdasarkan Tabel 4.3, struktur tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin terdiri atas Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS) dan sejumlah staf tata usaha yang memiliki latar belakang pendidikan serta kompetensi administrasi yang memadai. Keberadaan tenaga kependidikan yang terfokus pada bidang tata usaha menunjukkan bahwa sekolah memiliki sistem dukungan administratif yang terorganisasi dengan baik guna menunjang kelancaran operasional sekolah. Mulyasa menegaskan bahwa tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari school support system yang berperan penting dalam menjamin efektivitas layanan administrasi dan teknis di satuan pendidikan⁷⁴.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional kepala sekolah, struktur tenaga kependidikan yang jelas dan fungsional ini mencerminkan adanya pembagian tugas yang terarah serta pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Gomes yang menyatakan bahwa pembagian

⁷⁴ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*.

kerja secara proporsional dan sesuai kompetensi dapat meningkatkan efisiensi kerja serta kualitas layanan organisasi⁷⁵. Dukungan administratif yang berjalan optimal memungkinkan kepala sekolah lebih fokus pada peran strategisnya sebagai pemimpin transformasional, terutama dalam membangun iklim kerja yang kondusif dan memotivasi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Dengan demikian, komposisi tenaga kependidikan sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.3 tidak hanya menggambarkan susunan personalia sekolah, tetapi juga menunjukkan kesiapan sistem pendukung yang memperkuat pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Dukungan administrasi yang stabil dan tertata berkontribusi secara tidak langsung terhadap peningkatan motivasi kerja guru, karena guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan lebih optimal tanpa terbebani oleh persoalan administratif yang tidak efektif.

6. Keadaan Siswa

Keadaan peserta didik di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan jumlah siswa yang cukup besar dan terbagi secara merata pada tiga tingkat kelas, yaitu kelas X, XI, dan XII. Komposisi siswa terdiri atas laki-laki dan perempuan dengan perbandingan yang relatif seimbang. Hal ini mencerminkan bahwa sekolah tersebut

⁷⁵ Faustino Cardoso gomes, *manajemen sumber daya manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2016).

menjadi salah satu pilihan pendidikan yang inklusif dan diminati oleh berbagai latar belakang peserta didik.

Table 4.5 keadaan siswa SMA Negeri 1 Banjarmasin

No.	Rombel/kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	X	152	204	356
2.	XI	140	176	316
3.	XII	149	222	371
Jumlah = 1043				

Sumber data: Dapodik SMA Negeri 1 Banjarmasin

Data komposisi peserta didik di SMA Negeri 1 Banjarmasin memperlihatkan bahwa jumlah siswa perempuan lebih banyak dibandingkan siswa laki-laki di setiap tingkat kelas. Pada kelas X terdapat 152 siswa laki-laki dan 204 siswa perempuan, kelas XI terdiri dari 140 siswa laki-laki dan 176 siswa perempuan, sedangkan kelas XII memiliki 149 siswa laki-laki dan 222 siswa perempuan. Secara keseluruhan, jumlah seluruh peserta didik di sekolah tersebut mencapai 1.043 orang, terdiri atas 441 siswa laki-laki dan 602 siswa perempuan, yang menggambarkan kecenderungan bahwa siswa perempuan lebih banyak dibandingkan siswa laki-laki di sekolah tersebut.

7. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Banjarmasin dikelola secara terencana dan sistematis guna memastikan seluruh fasilitas sekolah tetap dalam kondisi baik serta mampu menunjang proses pembelajaran dan pengembangan

peserta didik. Berikut adalah data sarana dan prasarana yang terdapat di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Adapun data sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Tabel 4.6 Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Banjarmasin

No	Jenis ruangan	Jumlah	Luas	Keadaan	
				baik	rusak
1	Ruang kelas	29	72	Baik	
2	Laboratorium kimia	1	120	Baik	
3	Laboratorium fisika	1	120	Baik	
4	Laboratorium biologi	1	120	Baik	
5	Laboratorium Bahasa	1	19	Baik	
6	Laboratorium computer	1	19	Baik	
7	Laboratorium multimedia	1	120	Baik	
8	Lapangan olahraga	1	300	Baik	
9	Pusat wifi	1	100	Baik	
10	Perpustakaan	1	120	Baik	
11	UKS	1	56	Baik	
12	Koperasi	1	10	Baik	
13	Ruang BK	1	56	Baik	
14	Ruang kepala sekolah	1	56	Baik	
15	Ruang tata usaha	1	48	Baik	
16	Ruang guru	1	120	Baik	
17	Ruang osis	1	30	Baik	
18	Toilet guru	1	120	Baik	
19	Toilet siswa	10	4	Baik	
20	Toilet siswi	10	4	Baik	
21	Musholla	1	80	Baik	
22	Ruang olahraga	1	4	Baik	

Dalam konteks kepemimpinan transformasional kepala sekolah, ketersediaan dan pengelolaan sarana prasarana yang baik mencerminkan komitmen kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif bagi guru. Nanang Fattah menjelaskan bahwa sarana dan prasarana merupakan komponen penting dalam manajemen pendidikan yang berpengaruh terhadap kelancaran proses kerja dan kualitas pembelajaran⁷⁶. Lingkungan kerja yang didukung fasilitas memadai memungkinkan guru melaksanakan pembelajaran secara lebih kreatif dan profesional, sehingga berdampak positif terhadap motivasi kerja mereka.

Sejalan dengan teori learning environment yang dikemukakan Fraser, kualitas lingkungan fisik sekolah berpengaruh terhadap kenyamanan, motivasi, dan efektivitas aktivitas pendidikan⁷⁷. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan dalam memastikan bahwa sarana prasarana tidak hanya tersedia, tetapi juga dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber daya pendukung kinerja guru. Perhatian kepala sekolah terhadap pemenuhan dan pemeliharaan fasilitas sekolah dapat menumbuhkan rasa dihargai dan didukung pada diri guru, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Dengan demikian, sarana dan prasarana yang tercantum dalam tabel tersebut tidak hanya menggambarkan kelengkapan fasilitas sekolah, tetapi juga menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah

⁷⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019).

⁷⁷ William, *School Management and Student Capacity Planning* (oxford: oxford University Press, 2011).

berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Dukungan fasilitas yang memadai menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya kinerja guru yang optimal dan berkelanjutan.

B. Penyajian Data

Pada bagian ini, peneliti memaparkan hasil penelitian terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Data yang disajikan diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah, para guru, staf tata usaha, dan pihak-pihak lain yang memiliki pemahaman mengenai praktik kepemimpinan serta kondisi motivasi kerja guru di sekolah tersebut.

Penyajian data difokuskan pada empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*), (2) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan (4) perhatian individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi tersebut dianalisis dalam kaitannya dengan motivasi kerja guru, yang tercermin melalui semangat kerja, komitmen terhadap tugas, tanggung jawab profesional, serta kesediaan guru untuk meningkatkan kinerja pembelajaran. Adapun sajian data dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Pengaruh Ideal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Pengaruh ideal merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan pada keteladanan dan integritas pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Pada tahap ini, kepala sekolah berperan sebagai figur teladan yang mampu memberikan contoh positif bagi guru dalam aspek kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan. Keteladanan tersebut menjadi landasan penting dalam membangun kepercayaan dan rasa hormat guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Bernard M. Bass, *idealized influence* merupakan kemampuan pemimpin dalam menjadi panutan yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan teladan oleh bawahannya. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan menunjukkan integritas, konsistensi, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga mampu memengaruhi perilaku dan sikap kerja bawahannya⁷⁸. Hal ini diperkuat oleh Bruce J. Avolio yang menyatakan bahwa keteladanan pemimpin menjadi faktor utama dalam membangun kepercayaan (trust) yang berdampak langsung pada meningkatnya motivasi dan kinerja bawahan⁷⁹.

Berdasarkan temuan di SMA Negeri 1 Banjarmasin, kepala sekolah menunjukkan pengaruh ideal melalui sikap disiplin, tanggung jawab, dan keteladanan dalam bekerja. Kepala sekolah, Bapak Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd., menyatakan:

⁷⁸ Bass and Bernard, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (New York: Free Press, 1985).

⁷⁹ Avolio Bruce J, *Multifactor Leadership Questionnaire Manual* ((California: Mind Garden, 2004), <https://doi.org/10.1037/t03624-000>).

“Kepala sekolah memberikan teladan melalui sikap disiplin dan tanggung jawab, seperti datang lebih awal dan pulang terakhir. Selain itu, kepala sekolah juga memberi contoh dalam menghadapi masalah secara bijak”.⁸⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya menjadi figur teladan bagi guru. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan siswa Azkia Dewi Ansari yang menyatakan bahwa “kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang baik melalui sikap disiplin dan keterbukaan dalam berkomunikasi”.⁸¹

Selain itu, kepala sekolah juga menanamkan nilai-nilai kepemimpinan yang meliputi kemampuan manajerial, sosial, dan profesional sebagai dasar dalam memimpin sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur inspiratif yang mampu membangun kepercayaan guru.

Beliau juga menekankan bahwa dalam kepemimpinan, keteladanan merupakan hal yang sangat penting karena menjadi dasar dalam membangun kepercayaan dan motivasi kerja guru:

“Yang paling penting dalam memimpin itu adalah memberi contoh. Kepala sekolah harus bisa menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi dalam bekerja, karena itu akan dilihat dan diikuti oleh guru.”⁸²

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menempatkan keteladanan sebagai bagian utama dalam menjalankan kepemimpinan. Hal ini

⁸⁰ Fery Setyawan Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy,M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20,” February 5, 2026. <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

⁸¹ “Wawancara Dengan Siswi Azkia Dewi Ansari Di Kantin Sekolah 10.40,” January 14, 2026. https://drive.google.com/drive/folders/1SMcS7qDtypAjbhCiy_MARip3Pw_-Pguk

⁸² Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy,M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

sejalan dengan konsep *idealized influence* menurut Bass, yaitu kemampuan pemimpin dalam menjadi figur teladan yang dihormati dan dipercaya oleh bawahannya. Keteladanan tersebut menjadi dasar dalam membentuk sikap dan perilaku guru dalam bekerja.

Sejalan dengan itu, salah satu guru, yaitu Ibu Putu Windya Sarmita, S.Pd., melengkapi temuan bahwa pendekatan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru tidak hanya bersifat formal sebagai atasan dan bawahan, tetapi juga bersifat personal. Beliau menyampaikan bahwa. “Jadi pendekatannya sudah personal. Bukan hanya atasan dan bawahan, tetapi beliau lebih menekankan pendekatan secara personal.”⁸³

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membangun hubungan yang dekat dan penuh kepercayaan dengan guru. Pendekatan personal ini mencerminkan adanya nilai empati, kepedulian, dan keterbukaan dalam kepemimpinan, yang menjadi bagian penting dari *idealized influence*. Menurut Stephen P. Robbins, hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat komitmen terhadap organisasi⁸⁴.

Lebih lanjut, pendekatan tersebut memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja guru. Guru merasa lebih dihargai, diperhatikan, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan semangat kerja dan komitmen

⁸³ “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA,” January 14, 2026. <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwBqIqTyEa7tBeBIwNyxXd>

⁸⁴ Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (Harlow: Pearson Education Limited, 2017), <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000003479/9780134103987>.

terhadap pekerjaan. Selain itu, hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung.

Dalam menciptakan suasana kerja, Ibu Huriyyah juga mengungkapkan bahwa. “Suasananya seperti kekeluargaan, tidak ada jarak antara kami dengan kepala sekolah... kepala sekolah kami sangat ramah (humble) dan juga suka bercanda, sehingga suasana kerja menjadi nyaman.”⁸⁵

Temuan ini menunjukkan bahwa keteladanan kepala sekolah tidak hanya terlihat dari aspek kedisiplinan dan tanggung jawab, tetapi juga dari kemampuan membangun hubungan interpersonal yang hangat dan harmonis. Lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan staf.

Ibu Putu Widya Samrita S.Pd. mengungkapkan bahwa:

“Terdapat kelebihan dan kekurangan pada kedua periode kepemimpinan. Kepemimpinan saat ini cenderung lebih ramah dan terbuka, sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung komunikasi. Sementara itu, kepemimpinan sebelumnya unggul dalam aspek ketegasan dan kedisiplinan, namun pendekatan yang cenderung kaku menyebabkan guru merasa kurang nyaman dan kurang terbuka dalam berinteraksi.”

Selanjutnya, Bapak Muhammad Yusuf juga mengungkapkan adanya perbedaan antara gaya kepemimpinan sebelumnya dengan kepemimpinan saat ini, yang berdampak pada kenyamanan dan keterbukaan dalam bekerja. Beliau menyatakan:

⁸⁵ Wawancara dengan Ibu Huriyyah, S.Pd. ruang TU SMA Negeri 1 Banjarmasin 12.10 WITA <https://drive.google.com/drive/folders/1N-LqHV2P-tG5IKuJDK5qbCHUK7PiGlm3>

“Terdapat kelebihan dan kekurangan pada kedua gaya kepemimpinan. Kepemimpinan saat ini dinilai lebih humble dan friendly, sehingga menciptakan suasana yang lebih nyaman dan terbuka. Sementara itu, kepemimpinan sebelumnya memiliki keunggulan dalam hal ketegasan dan kedisiplinan. Namun, pendekatan yang cenderung kaku membuat kami merasa kurang nyaman dan kurang terbuka dalam berkomunikasi dengan pimpinan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan humanis memberikan dampak positif terhadap hubungan interpersonal dan komunikasi antara kepala sekolah dan guru. Hal ini memperkuat bahwa pengaruh ideal tidak hanya tercermin dari keteladanan dalam kedisiplinan, tetapi juga dari kemampuan pemimpin dalam membangun suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

Kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kepada guru baik secara formal maupun informal. Secara formal, motivasi disampaikan dalam rapat, briefing, serta forum manajemen sekolah. Secara informal, motivasi juga diberikan melalui komunikasi sehari-hari dengan menyisipkan kata-kata penyemangat.

Selain itu, kepala sekolah menekankan bahwa keberhasilan sekolah merupakan hasil kerja bersama seluruh tim, sehingga guru merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan tersebut. Kepala sekolah juga membangun budaya kerja yang positif dengan menciptakan suasana yang mendukung, nyaman, dan penuh kekeluargaan.

Guru menyatakan bahwa motivasi yang diberikan kepala sekolah membuat mereka merasa didukung dan tidak sendiri dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Bahkan, motivasi tersebut membantu guru tetap semangat dan konsisten dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, pemberian dorongan dan semangat secara berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Secara teoritis, kondisi ini mencerminkan konsep *idealized influence* yang menekankan bahwa pemimpin harus mampu menjadi panutan dalam sikap, nilai, dan perilaku. Keteladanan yang konsisten akan membentuk budaya kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja guru.

Namun demikian, secara keseluruhan temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun pengaruh ideal kepala sekolah sudah terlihat cukup kuat, implementasinya belum sepenuhnya merata dalam membentuk budaya organisasi secara menyeluruh. Masih terdapat beberapa guru yang belum sepenuhnya menunjukkan tingkat kedisiplinan dan komitmen yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keteladanan masih perlu diperkuat melalui pendekatan yang lebih sistematis.

2. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat, inspirasi, serta arah yang jelas kepada bawahan melalui visi yang kuat dan bermakna. Dalam konteks penelitian ini, motivasi inspirasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin terlihat melalui penyampaian visi dan misi secara jelas, pemberian dorongan kepada guru, serta pemberian apresiasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, visi yang diusung adalah menciptakan lingkungan belajar yang inovatif, inklusif, dan berdaya saing global untuk menghasilkan generasi yang berakhlak mulia dan berprestasi. Penyampaian visi dan arah masa depan sekolah dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Kepala sekolah menyampaikan:

“Penyampaian visi dan misi dilakukan pada awal tahun ajaran, disertai dengan penjelasan target serta strategi program. Selain itu, disampaikan juga dalam rapat, diskusi, dan pertemuan rutin agar dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah.”⁸⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi visi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga dilakukan secara berulang melalui berbagai forum. Hal ini menunjukkan adanya upaya konsistensi dalam membangun pemahaman bersama.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Ibu Putu Windya Sarmita, S.Pd. yang menyatakan:

“Visi dan arah sekolah dikomunikasikan dengan jelas melalui rapat bersama, kemudian disosialisasikan kepada seluruh guru, bahkan dipasang di lingkungan sekolah dan disampaikan kembali dalam briefing dan upacara.”⁸⁷

Selain itu, Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd. juga mengungkapkan. “Visi biasanya disosialisasikan pada awal tahun ajaran melalui rapat dinas, dan disampaikan kembali secara berkala agar tetap menjadi pedoman dalam pelaksanaan program sekolah.”⁸⁸

⁸⁶ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgj>

⁸⁷ “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwBqIqTyEa7tBeBIwNyxXd>

⁸⁸ “Wawancara Dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd Di Teras Kelas Sma Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.20 WITA,” 14 Januari 2026. https://drive.google.com/drive/folders/1o4JcgFOW8Konr1zrzeHCuESQ_FQnjL91

Sejalan dengan itu, Ibu Juliana Fitriani, S.Pd. menegaskan bahwa. “penyusunan visi juga melibatkan guru, sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap tujuan sekolah”.⁸⁹



Gambar 4.1 Materi perumusan Visi dan Misi

Dari temuan tersebut dapat dianalisis bahwa kepala sekolah telah menerapkan komunikasi visi secara partisipatif, berkelanjutan, dan terstruktur. Secara teoritis, hal ini sesuai dengan konsep inspirational motivation menurut Bass, di mana pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang jelas, menarik, dan mampu menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. John P. Kotter menjelaskan bahwa komunikasi visi yang efektif harus dilakukan melalui berbagai saluran dan secara terus-menerus agar visi tersebut dapat tertanam dalam budaya organisasi⁹⁰.

Selain menyampaikan visi, kepala sekolah juga secara aktif memberikan motivasi dan semangat kepada guru dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara, motivasi diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung

⁸⁹ “Wawancara Dengan Ibu Juliana Fitriani S.Pd. Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Puku
11.05 WITA,” February 5, 2026.
<https://drive.google.com/drive/folders/1tpkS6HVE4IOJ1yhhAx5O96dr0Sdf-6pf>

⁹⁰ John P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996).

melalui berbagai forum formal dan informal. Kepala sekolah menyatakan bahwa. “Motivasi kerja tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga melalui dorongan, arahan, dan penguatan secara terus-menerus agar guru lebih semangat dalam menjalankan tugasnya.”⁹¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ibu Putu Windya Sarmita, S.Pd. “Motivasi biasanya disampaikan dalam rapat, briefing, maupun pertemuan tim. Kepala sekolah juga menggali kesulitan guru dan mencari solusi bersama, sehingga guru merasa didukung.”⁹²

Senada dengan itu, Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd. menyampaikan. “Kepala sekolah sering memberikan kata-kata penyemangat, baik dalam forum resmi maupun percakapan sehari-hari, sehingga guru tetap termotivasi.”⁹³

Sementara itu, Ibu Juliana Fitriani, S.Pd. menambahkan bahwa. “Motivasi juga diberikan secara rutin melalui briefing pagi dan pendekatan yang relevan dengan kebutuhan guru”.⁹⁴ Dari hasil tersebut terlihat bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator yang aktif. Secara analitis, hal ini mencerminkan karakteristik inspirational motivation, yaitu kemampuan

⁹¹ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgv>

⁹² “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwBqIqTyEa7tBeBIwNyXxd>

⁹³ “Wawancara Dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd Di Teras Kelas Sma Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.20 WITA.” https://drive.google.com/drive/folders/1o4JcgFOW8Konr1zrzcHCuESQ_FQnjL91

⁹⁴ “Wawancara Dengan Ibu Juliana Fitriani S.Pd. Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.05 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1tpkS6HVE4I0J1yhhAx5O96dr0Sdf-6pf>

pemimpin dalam membangun semangat kolektif dan optimisme kerja melalui komunikasi yang inspiratif dan berkelanjutan.

Namun demikian, secara kritis dapat dilihat bahwa bentuk motivasi yang diberikan masih dominan melalui komunikasi verbal dan forum internal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi telah berjalan dengan baik, masih terdapat peluang untuk mengembangkan bentuk motivasi yang lebih variatif, seperti program berbasis pengembangan diri yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Bentuk motivasi inspirasional lainnya terlihat dari adanya penghargaan dan apresiasi terhadap kinerja guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa penghargaan diberikan baik secara formal maupun informal, salah satunya melalui program Teacher of the Year. “Penghargaan diberikan dalam bentuk piagam, hadiah, maupun pengakuan secara langsung, termasuk melalui program Teacher of the Year setiap tahun.”⁹⁵

Program ini menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ibu Putu Windya Sarmita, S.Pd. “Program Teacher of the Year sangat memotivasi karena melibatkan penilaian dari kepala sekolah dan siswa, sehingga guru merasa dihargai secara nyata.”⁹⁶

⁹⁵ “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

⁹⁶ “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwblqTyEa7tBeBIwNyxXd>

Selain itu, Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd. menyatakan. “Setiap pencapaian guru selalu diapresiasi dan diumumkan secara terbuka, sehingga menimbulkan rasa bangga dan memotivasi untuk terus berprestasi.”⁹⁷

Sementara itu, Ibu Juliana Fitriani, S.Pd. menambahkan bahwa. “Penghargaan juga diberikan dalam bentuk sederhana seperti ucapan dan pengakuan terhadap hasil kerja guru”.⁹⁸

Dari temuan tersebut dapat dianalisis bahwa kepala sekolah telah menerapkan sistem penghargaan yang beragam, baik formal maupun informal. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan semangat kerja.

Secara kritis, meskipun sistem penghargaan sudah berjalan dengan baik, terdapat potensi untuk meningkatkan transparansi dan indikator penilaian agar lebih objektif dan dapat diterima secara merata oleh seluruh guru.

3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah mendorong guru untuk terus berinovasi dalam proses pembelajaran. Inovasi ini tidak hanya terbatas pada metode mengajar, tetapi juga pada strategi dan pendekatan yang digunakan di kelas.

Selain itu, upaya mendorong inovasi juga diwujudkan melalui pemberian kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan ide-ide pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik. Kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada

⁹⁷ “Wawancara Dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd Di Teras Kelas Sma Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.20 WITA.” https://drive.google.com/drive/folders/1o4JcgFOW8Konr1zrzeHCuESQ_FQnjL91

⁹⁸ “Wawancara Dengan Ibu Juliana Fitriani S.Pd. Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.05 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1tpkS6HVE4I0J1yhhAx5O96dr0Sdf-6pf>

guru untuk menyesuaikan metode, media, dan pendekatan pembelajaran dengan kebutuhan kelas, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih fleksibel, kontekstual, dan efektif. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan kreativitas guru, tetapi juga berdampak pada meningkatnya keterlibatan dan motivasi belajar siswa dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah, Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd., menyampaikan. “Guru didorong untuk mencoba metode dan strategi baru dalam mengajar, tidak hanya terpaku pada metode lama, tetapi mengembangkan pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif.”⁹⁹

Hal tersebut diperkuat oleh Putu Windya Sarmita, S.Pd. yang menyatakan. “Kepala sekolah memberikan ruang yang luas bagi guru untuk bereksperimen dan berinovasi, termasuk dalam penggunaan teknologi pembelajaran.”¹⁰⁰

Dalam menciptakan suasana yang mendukung kreativitas, kepala sekolah juga membuka ruang diskusi yang aktif dan terbuka bagi guru. Menurut Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd. “Saya membangun komunikasi dengan guru melalui diskusi, tidak merasa sebagai atasan, tetapi sebagai mitra kerja.”¹⁰¹

⁹⁹ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

¹⁰⁰ “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwBqIqTyEa7tBeBIwNyxXd>

¹⁰¹ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

Hal ini juga diungkapkan oleh Muhammad Yusuf, S.Pd. “Kepala sekolah sering mengajak guru berdiskusi untuk mencari solusi bersama, sehingga guru merasa nyaman menyampaikan ide dan gagasan.”¹⁰²

Kepala sekolah juga memberikan dukungan nyata dalam penggunaan metode dan media pembelajaran yang baru melalui berbagai fasilitas dan program pengembangan. Selain itu, dukungan yang diberikan kepala sekolah tidak hanya bersifat material, tetapi juga berupa dorongan moral dan apresiasi terhadap setiap upaya inovasi yang dilakukan guru. Kepala sekolah memberikan penguatan positif terhadap ide-ide baru serta menghargai setiap proses pengembangan pembelajaran, sehingga guru merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pengajarannya. Lingkungan kerja yang suportif ini pada akhirnya mampu menciptakan budaya kolaboratif yang mendorong guru untuk saling berbagi pengalaman, pengetahuan, dan praktik terbaik dalam pembelajaran.

Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd. menyatakan:

“Sekolah memfasilitasi pelatihan seperti in-house training (IHT), MGMP, serta menyediakan akses teknologi dan fasilitas pembelajaran untuk menunjang kegiatan mengajar.”¹⁰³

Pernyataan tersebut didukung oleh Juliana Fitriani, S.Pd. yang mengungkapkan. “Kepala sekolah memberikan fasilitas seperti IHT dan workshop

¹⁰² “Wawancara Dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd Di Teras Kelas Sma Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.20 WITA.” https://drive.google.com/drive/folders/1o4JcgFOW8Konr1zrzcHCuESQ_FQnjL91

¹⁰³ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgy>

untuk membantu guru mengembangkan metode pembelajaran yang lebih variatif.”¹⁰⁴



Gambar 4.2 Materi Kepegawaian dan Administrasi

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala sekolah tidak hanya mendorong inovasi secara verbal, tetapi juga memberikan dukungan nyata melalui penyediaan fasilitas dan program pengembangan profesional bagi guru. Dukungan ini menunjukkan adanya peran aktif kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kompetensi guru.

Sejalan dengan temuan tersebut Mulyasa yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi guru untuk berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan profesionalismenya. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai fasilitator dan motivator bagi guru¹⁰⁵.

¹⁰⁴ “Wawancara Dengan Ibu Juliana Fitriani S.Pd. Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Puku 11.05 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1tpkS6HVE4I0J1yhhAx5O96dr0Sdf-6pf>

¹⁰⁵ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik yang dilakukan oleh kepala sekolah telah sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional dan manajemen pendidikan, khususnya dalam mendorong inovasi, membuka ruang diskusi, serta menyediakan dukungan pengembangan profesional bagi guru. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja guru dan kualitas pembelajaran di sekolah

4. Perhatian Individual (Individualized Consideration)

Perhatian individual merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memahami kebutuhan, potensi, serta karakteristik masing-masing individu. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan perhatian secara personal kepada guru, baik dalam bentuk bimbingan, dukungan, maupun pengembangan profesional.

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah menunjukkan perhatian individual dengan memahami kondisi dan kebutuhan setiap guru secara berbeda. Kepala sekolah tidak menyamaratakan perlakuan, tetapi menyesuaikan pendekatan dengan karakter, kemampuan, dan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing guru. Hal ini terlihat dari adanya komunikasi personal yang dilakukan secara langsung antara kepala sekolah dan guru.

Kepala sekolah, Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd., menyampaikan. “Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan kebutuhan, kendala, maupun

keluhan melalui coaching dan konsultasi secara langsung.”¹⁰⁶ Hal ini diperkuat oleh Putu Windya Sarmita, S.Pd. yang menyatakan. “Pendekatan kepala sekolah bersifat personal, bukan hanya atasan dan bawahan, sehingga sangat memahami kebutuhan dan permasalahan pribadi guru.”¹⁰⁷

Kepala sekolah juga memberikan bimbingan dan pembinaan secara individual guna meningkatkan profesionalisme guru. Menurut Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd. “Bimbingan diberikan melalui dialog, kerja sama tim, serta pendampingan agar guru dapat berkembang secara profesional.”¹⁰⁸ Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Muhammad Yusuf, S.Pd. “Kepala sekolah memberikan arahan dan kesempatan untuk berdiskusi secara langsung ketika guru menghadapi kesulitan, sehingga mendapatkan solusi yang tepat.”¹⁰⁹

Selain itu, Juliana Fitriani, S.Pd. menambahkan. “Ketika mengalami kesulitan dalam mengajar, kepala sekolah memberikan fasilitas seperti IHT dan workshop sebagai bentuk pembinaan.”¹¹⁰ Dalam merespons permasalahan guru, kepala sekolah menunjukkan sikap yang responsif dan empatik.

¹⁰⁶ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgv>

¹⁰⁷ “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwBqIqTyEa7tBeBIwNyxXd>

¹⁰⁸ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgv>

¹⁰⁹ “Wawancara Dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd Di Teras Kelas Sma Negeri 1 Banjarmasin Pukul 11.20 WITA.” https://drive.google.com/drive/folders/1o4JcgFOW8Konr1zrzcHCuESQ_FQnjL91

¹¹⁰ “Wawancara Dengan Ibu Juliana Fitriani S.Pd. Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Puku 11.05 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1tpkS6HVE4I0J1yhhAx5O96dr0Sdf-6pf>

Fery Setyawan Amadhy, S.Pd., M.Pd. menyampaikan. “Perhatian tidak hanya dalam bentuk materi, tetapi juga melalui komunikasi yang baik, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.”¹¹¹ Hal ini didukung oleh pernyataan Putu Windya Sarmita, S.Pd. “Ketika menghadapi masalah pribadi, kepala sekolah sangat memahami dan memberikan kemudahan serta solusi tanpa mempersulit.”¹¹²

Selain itu, Magfuroh, S.E. sebagai tenaga kependidikan juga menyatakan. “Kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan penuh kekeluargaan, sehingga guru merasa didukung.”¹¹³

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perhatian individual (*individualized consideration*) yang dilakukan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah mampu memahami kebutuhan, karakteristik, serta permasalahan masing-masing guru melalui pendekatan personal, komunikasi yang terbuka, serta pemberian bimbingan dan pembinaan secara individual.

Perhatian tersebut tidak hanya diwujudkan dalam bentuk dukungan profesional, seperti pelatihan dan pendampingan, tetapi juga dalam bentuk empati dan kepedulian terhadap kondisi pribadi guru. Hal ini menciptakan hubungan kerja yang harmonis, suasana kerja yang nyaman, serta meningkatkan rasa dihargai pada diri guru.

¹¹¹ Amadhy, “Wawancara Dengan Bapak Fery Setyawan Amadhy, M.Pd. Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin 10.20.” <https://drive.google.com/drive/folders/1BD19-myXmBjy0eeglZpn8L8KDY8XKvgv>

¹¹² “Wawancara Dengan Ibu Putu Widya Sarmita Di Loby SMA Negeri 1 Banjarmasin Pukul 10.15 WITA.” <https://drive.google.com/drive/folders/1fUDv5oTtzOuwbgIqTyEa7tBeBIwNyxXd>

¹¹³ “Wawancara Dengan Ibu Magfuroh, S.E Di Ruang Tu Pukul 11.40 WITA,” 5 Februari 2026. <https://drive.google.com/drive/folders/1AowKCV-0-1HfeoV3oMSRrUFkDZNXXKodV>

Dengan demikian, perhatian individual yang diberikan kepala sekolah berkontribusi positif dalam meningkatkan motivasi kerja, profesionalisme, serta kinerja guru, sekaligus membangun lingkungan kerja yang kondusif dan penuh kekeluargaan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin telah diterapkan dengan baik melalui keempat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai teladan, motivator, fasilitator, dan mitra kerja bagi guru.

Implementasi kepemimpinan tersebut terlihat dari adanya keteladanan dalam sikap dan perilaku, komunikasi visi yang jelas dan berkelanjutan, dorongan terhadap inovasi pembelajaran, serta perhatian personal terhadap kebutuhan dan permasalahan guru. Hal ini berdampak positif terhadap meningkatnya motivasi kerja guru yang tercermin dalam semangat kerja, komitmen terhadap tugas, tanggung jawab profesional, serta upaya untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti pemerataan kedisiplinan guru, pengembangan bentuk motivasi yang lebih variatif, serta penguatan sistem yang lebih terstruktur dalam mendukung inovasi dan pengembangan profesional guru. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah telah memberikan kontribusi yang

signifikan, namun tetap memerlukan penguatan secara berkelanjutan agar dapat mencapai hasil yang lebih optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru, ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam meningkatkan motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Salah satu guru, Ibu Putu Windya Sarmita, S.Pd., mengungkapkan bahwa:

“Secara umum motivasi dari kepala sekolah sudah baik, tetapi memang belum semua guru memiliki tingkat kedisiplinan yang sama. Jadi ada beberapa yang masih perlu didorong lagi supaya lebih konsisten dalam bekerja.”

Selanjutnya, Bapak Muhammad Yusuf, S.Pd. menyampaikan:

“Motivasi yang diberikan kepala sekolah biasanya melalui arahan, briefing, atau kata-kata penyemangat. Itu sangat membantu, tetapi mungkin perlu ditambah dengan program yang lebih konkret dan berkelanjutan.”

Ibu Juliana Fitriani, S.Pd. juga menambahkan bahwa:

“Program penghargaan seperti Teacher of the Year sudah ada dan cukup memotivasi, tetapi mungkin ke depan indikator penilaiannya bisa lebih diperjelas lagi agar semua guru merasa lebih adil dan transparan.”

Selain itu, Ibu Huriyyah, S.Pd. mengungkapkan bahwa:

“Tidak semua guru langsung siap dengan perubahan atau inovasi dalam pembelajaran. Ada yang masih nyaman dengan metode lama, sehingga butuh proses dan pendampingan agar bisa menyesuaikan.”

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat motivasi kerja guru meliputi beberapa aspek. Pertama, belum meratanya tingkat kedisiplinan dan komitmen kerja guru, sehingga pengaruh keteladanan kepala sekolah belum sepenuhnya diikuti oleh seluruh guru. Kedua, bentuk motivasi yang diberikan masih didominasi secara verbal, seperti arahan dan kata-kata

penyemangat, sehingga diperlukan pengembangan strategi motivasi yang lebih variatif dan berkelanjutan.

Ketiga, sistem penghargaan yang belum sepenuhnya terstandar dan transparan, khususnya dalam hal indikator penilaian, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi kurang adil di kalangan guru. Keempat, adanya perbedaan kesiapan guru dalam menghadapi perubahan dan inovasi pembelajaran, di mana sebagian guru masih cenderung mempertahankan metode lama dan memerlukan pendampingan lebih lanjut.

Dengan demikian, faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional kepala sekolah telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja guru, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan, terutama dalam hal pemerataan kedisiplinan, pengembangan strategi motivasi, transparansi sistem penghargaan, serta penguatan pendampingan dalam menghadapi perubahan pembelajaran.

C. Pembahasan

Pembahasan ini tidak hanya berfokus pada deskripsi temuan lapangan semata, tetapi juga mengaitkannya secara komprehensif dengan konsep, teori, serta model kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli seperti Bass, Avolio, Robbins, Kotter, dan Mulyasa. Dengan demikian, analisis yang disajikan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan interpretatif, sehingga mampu menunjukkan keterkaitan antara praktik kepemimpinan kepala sekolah di

SMA Negeri 1 Banjarmasin dengan kerangka teoritis yang relevan. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna yang lebih mendalam, menemukan pola-pola perilaku kepemimpinan, serta memahami dinamika hubungan antara kepala sekolah dan guru dalam konteks peningkatan motivasi kerja.

1. Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh ideal kepala sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin tercermin secara nyata melalui keteladanan dalam sikap disiplin, tanggung jawab, integritas, serta komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Kepala sekolah menunjukkan konsistensi perilaku, seperti hadir lebih awal dibandingkan guru, menyelesaikan pekerjaan secara optimal, serta mampu mengambil keputusan secara bijak dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah. Keteladanan ini tidak hanya menjadi simbol kepemimpinan, tetapi juga menjadi rujukan perilaku bagi guru dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio yang menyatakan bahwa *idealized influence* merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menjadi figur panutan yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan teladan oleh bawahannya¹¹⁴. Pemimpin yang menunjukkan integritas, konsistensi, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi

¹¹⁴ M.Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.

akan mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan etos kerja bawahannya secara signifikan.

Lebih lanjut, pendekatan personal yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan guru menunjukkan adanya kualitas hubungan interpersonal yang kuat dan bermakna. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Hubungan yang dibangun tidak hanya bersifat formal, tetapi juga emosional dan humanis, sehingga menciptakan rasa saling percaya dan keterbukaan¹¹⁵.

Namun demikian, secara kritis dapat dianalisis bahwa pengaruh keteladanan tersebut belum sepenuhnya mampu membentuk budaya kerja yang seragam di seluruh kalangan guru. Masih terdapat beberapa guru yang belum menunjukkan tingkat kedisiplinan dan komitmen yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan saja belum cukup, melainkan perlu didukung oleh sistem penguatan seperti pengawasan yang konsisten, evaluasi kinerja yang objektif, serta penerapan aturan yang tegas agar nilai-nilai yang dicontohkan oleh pemimpin dapat terinternalisasi secara menyeluruh.

2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Motivasi inspirasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Banjarmasin terlihat melalui kemampuannya dalam mengkomunikasikan visi dan misi sekolah secara

¹¹⁵ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.

jelas, terarah, serta berkelanjutan. Visi tersebut tidak hanya disampaikan secara formal pada awal tahun ajaran, tetapi juga diperkuat melalui berbagai forum seperti rapat dinas, briefing, diskusi, serta kegiatan rutin lainnya. Pola komunikasi yang berulang ini menunjukkan adanya upaya sistematis dalam membangun pemahaman kolektif dan komitmen bersama terhadap tujuan sekolah.

Hal ini sejalan dengan teori Bass yang menyatakan bahwa inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas, menarik, dan mampu menginspirasi bawahan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan bersama¹¹⁶. Selain itu, Kotter juga menegaskan bahwa komunikasi visi yang efektif harus dilakukan secara berulang melalui berbagai saluran agar visi tersebut dapat tertanam kuat dalam budaya organisasi¹¹⁷.

Selain penyampaian visi, kepala sekolah juga secara aktif memberikan motivasi kepada guru, baik melalui forum formal maupun interaksi informal sehari-hari. Motivasi yang diberikan tidak hanya bersifat material, tetapi juga berupa dorongan moral, penguatan emosional, serta penghargaan terhadap usaha dan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja guru.

Pemberian penghargaan seperti program Teacher of the Year juga menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Penghargaan tersebut tidak hanya memberikan pengakuan terhadap kinerja guru, tetapi juga menciptakan suasana kompetisi yang sehat. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan teori motivasi

¹¹⁶ M.Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.

¹¹⁷ Kotter John P., *Leading Change* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

yang menyatakan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas individu.

Selain itu, motivasi inspirasional yang diberikan kepala sekolah juga berperan dalam membangun optimisme kerja serta keyakinan guru terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*) dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Ketika guru merasa dihargai, didukung, dan diberi arah yang jelas, maka akan muncul dorongan internal untuk bekerja lebih maksimal, kreatif, dan bertanggung jawab. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif tidak hanya memengaruhi aspek kinerja, tetapi juga membentuk sikap mental dan komitmen jangka panjang guru terhadap profesinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Albert Bandura yang menyatakan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya (*self-efficacy*) sangat berpengaruh terhadap motivasi, usaha, dan kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan¹¹⁸.

Selain itu, Abraham Maslow menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri akan mendorong individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan¹¹⁹.

Namun demikian, secara analitis dapat disimpulkan bahwa bentuk motivasi yang diberikan masih didominasi oleh pendekatan verbal dan penghargaan sederhana. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan strategi motivasi yang lebih inovatif, sistematis, dan berkelanjutan, seperti program pengembangan karier,

¹¹⁸ Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W.H. Freeman, 1997).

¹¹⁹ Abraham Maslow, *A Theory of Human Motivation* (Psychological Review 50, no. 4, 1943).

pelatihan berbasis kebutuhan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja yang lebih terukur.

3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berperan aktif dalam mendorong guru untuk terus berinovasi dalam proses pembelajaran. Guru diberikan kebebasan untuk mengembangkan metode, strategi, serta media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Kebebasan ini menciptakan ruang bagi guru untuk berpikir kreatif, eksploratif, dan adaptif terhadap perkembangan zaman, khususnya dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio yang menyatakan bahwa intellectual stimulation merupakan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menantang bawahan untuk menemukan solusi baru dan mengembangkan ide-ide inovatif.

Selain itu, kepala sekolah juga menciptakan ruang diskusi yang terbuka dan partisipatif, sehingga guru dapat saling bertukar ide, berbagi pengalaman, serta mencari solusi secara kolektif. Hal ini menunjukkan adanya budaya kerja kolaboratif yang menjadi salah satu ciri organisasi pembelajar (learning organization).

Dukungan nyata kepala sekolah juga terlihat melalui penyediaan fasilitas seperti in-house training (IHT), MGMP, serta akses terhadap teknologi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa yang menyatakan bahwa

kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi guru untuk berinovasi dan mengembangkan profesionalismenya¹²⁰.

Namun demikian, secara kritis dapat dicermati bahwa inovasi yang dilakukan guru belum sepenuhnya terdokumentasi dan terintegrasi dalam sistem sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem yang lebih terstruktur, seperti bank inovasi pembelajaran, dokumentasi praktik baik (*best practice*), serta evaluasi berkala terhadap inovasi yang dilakukan guru.

Selain itu, stimulasi intelektual yang diberikan kepala sekolah juga berkontribusi dalam membentuk budaya reflektif di kalangan guru. Guru tidak hanya dituntut untuk melaksanakan pembelajaran, tetapi juga melakukan evaluasi dan refleksi terhadap praktik yang telah dilakukan. Proses refleksi ini mendorong guru untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran secara berkelanjutan serta lebih terbuka terhadap perubahan dan pembaruan dalam dunia pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Donald A. Schön yang menyatakan bahwa praktik reflektif merupakan kunci dalam pengembangan profesional, di mana individu belajar dari pengalaman untuk meningkatkan kualitas kinerjanya¹²¹.

Di samping itu, lingkungan yang mendukung inovasi juga mendorong terbentuknya budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) yang kuat. Dalam budaya ini, setiap guru memiliki kesempatan untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, serta mengembangkan kompetensinya secara kolektif. Menurut Peter

¹²⁰ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*.

¹²¹ A. Schön Donald, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983).

M. Senge, organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitas anggotanya untuk menciptakan hasil yang diinginkan melalui pembelajaran bersama dan dialog terbuka¹²². Hal ini menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam membuka ruang diskusi dan kolaborasi telah mengarah pada terbentuknya lingkungan belajar yang dinamis dan inovatif.

Lebih lanjut, keberlanjutan inovasi pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh adanya sistem pendukung yang terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kebijakan sekolah dalam bentuk program pengembangan profesional yang sistematis, monitoring dan evaluasi inovasi, serta pemberian apresiasi terhadap praktik terbaik yang dilakukan guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Michael Fullan yang menyatakan bahwa keberhasilan inovasi dalam pendidikan sangat ditentukan oleh adanya dukungan sistem, kepemimpinan yang kuat, serta budaya kolaboratif yang berkelanjutan.¹²³

4. perhatian Individual (Individualized Consideration)

Perhatian individual yang diberikan kepala sekolah terlihat melalui kemampuannya dalam memahami kebutuhan, potensi, serta permasalahan masing-masing guru secara personal. Kepala sekolah tidak menerapkan pendekatan yang seragam, melainkan menyesuaikan dengan karakteristik individu guru. Hal ini terlihat dari adanya komunikasi personal, coaching, serta konsultasi yang dilakukan secara langsung.

¹²² Peter M. senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 2006).

¹²³ Fullan, *The NEW Meaning of Educational Change*.

Temuan ini sesuai dengan teori Bass dan Avolio yang menyatakan bahwa *individualized consideration* merupakan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu melalui pemberian bimbingan, dukungan, serta pengembangan potensi secara optimal¹²⁴.

Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai mentor yang memberikan arahan dan pendampingan kepada guru dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Sikap empatik dan responsif yang ditunjukkan kepala sekolah mencerminkan adanya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan pendapat Goleman yang menyatakan bahwa empati merupakan salah satu kompetensi utama dalam kepemimpinan yang efektif¹²⁵.

Lebih lanjut, perhatian individual yang konsisten juga mencerminkan adanya hubungan interpersonal yang kuat antara kepala sekolah dan guru. Hubungan ini tidak hanya bersifat formal, tetapi juga emosional, sehingga mampu menciptakan rasa saling percaya (*trust*) dalam lingkungan kerja. Kepercayaan ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterbukaan guru dalam menyampaikan permasalahan serta ide-ide inovatif yang dimiliki.

Selain itu, pendekatan personal yang dilakukan kepala sekolah turut berkontribusi dalam meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) guru terhadap sekolah. Guru yang merasa diperhatikan secara individu cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi serta bersedia memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan sekolah.

¹²⁴ Avolio and Bass, *Multifactor Leadership Questionnaire*.

¹²⁵ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 2000).

Dampak dari perhatian individual ini adalah terciptanya suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan penuh kekeluargaan. Guru merasa dihargai, didengar, dan didukung, sehingga meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas terhadap organisasi. Tidak hanya itu, kondisi ini juga mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan, karena adanya dukungan moral dan profesional yang diberikan oleh kepala sekolah secara langsung¹²⁶.

¹²⁶ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*.