

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI

Muhammad Arifin¹, Nugroho Edie Santoso², Harmawan Teguh Saputra³

Universtas PGRI Argopuro Jember^{1,2,3}

nugrohoediesantoso@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional dalam menghadapi perubahan organisasi di SMK Baiturromah, khususnya dalam konteks penyesuaian kurikulum dan adopsi teknologi pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terhadap kepala sekolah, guru, serta staf administrasi, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan strategi kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Penerapan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan partisipasi guru, kolaborasi internal, penguatan kemitraan dengan industri, serta peningkatan motivasi belajar siswa. Hambatan yang muncul meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan fasilitas, kesenjangan kompetensi digital, dan komunikasi internal yang belum optimal. Strategi yang digunakan kepala sekolah untuk mengatasinya meliputi pelatihan berkelanjutan, pendekatan persuasif, penguatan komunikasi, dan kolaborasi eksternal. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam mendorong perubahan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan, dengan syarat disesuaikan terhadap konteks dan kesiapan sumber daya di lingkungan pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perubahan Organisasi, Pendidikan Vokasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of transformational leadership in addressing organizational change at Baiturromah Vocational High School, specifically in the context of curriculum adjustment and educational technology adoption. The research method used was a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis with the principal, teachers, and administrative staff. Data were then analyzed thematically to identify leadership patterns and strategies in the organizational transformation process. The results indicate that the principal implemented the four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This implementation had a positive impact on increasing teacher participation, internal collaboration, strengthening partnerships with industry, and enhancing student learning motivation. Obstacles that emerged included resistance to change, limited facilities, a digital competency gap, and suboptimal internal communication. Strategies used by the principal to overcome these challenges included ongoing training, a persuasive approach, strengthened communication, and external collaboration. The conclusion of this study confirms that transformational leadership is effective in driving adaptive, collaborative, and sustainable organizational change, provided it is tailored to the context and resource readiness of the educational environment.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Change, Vocational Education

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam era globalisasi yang sarat dengan kemajuan teknologi, integrasi informasi, dan perkembangan sosial yang dinamis. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek struktural, kultural, dan operasional organisasi. Dalam kondisi tersebut, organisasi di berbagai sektor baik publik maupun swasta dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar dapat mempertahankan relevansi, daya saing, serta keberlanjutan di tengah lingkungan yang kompetitif dan penuh ketidakpastian. Dalam dunia pendidikan, urgensi perubahan menjadi semakin mendesak. Laju perkembangan teknologi informasi, pergeseran paradigma pembelajaran, pembaruan kurikulum nasional, serta tuntutan dunia industri yang terus berkembang memaksa lembaga pendidikan untuk bertransformasi. Sekolah tidak lagi cukup hanya mengandalkan metode konvensional, melainkan harus mampu mengintegrasikan inovasi teknologi, pendekatan pembelajaran berbasis kompetensi, dan kemitraan strategis dengan dunia kerja. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial, karena pemimpin tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak, motivator, dan fasilitator perubahan yang berkelanjutan.

SMK Baiturromah sebagai lembaga pendidikan vokasi berada di garis depan dalam mempersiapkan lulusan yang siap kerja dan berdaya saing. Namun, sekolah ini tidak terlepas dari tantangan internal dan eksternal dalam proses transformasi. Dari sisi internal, penyesuaian kurikulum agar sejalan dengan kebutuhan industri memerlukan upaya kolaboratif dan perencanaan strategis yang matang. Integrasi teknologi pembelajaran, baik dalam proses administrasi maupun pengajaran, menuntut kesiapan infrastruktur dan kompetensi digital seluruh warga sekolah. Selain itu, pembekalan siswa dengan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi menjadi tuntutan yang tidak dapat diabaikan. Di sisi lain, upaya perubahan sering kali menghadapi hambatan. Resistensi dari sebagian guru dan staf muncul karena ketidaksiapan, kurangnya pemahaman akan urgensi perubahan, atau rasa nyaman terhadap pola kerja lama. Faktor lain yang memperberat situasi adalah keterbatasan sumber daya finansial, minimnya fasilitas penunjang, jumlah tenaga pengajar yang belum memadai, serta komunikasi internal yang belum optimal dalam menyampaikan visi dan arah perubahan. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi di SMK Baiturromah sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan mengelola perubahan dengan strategi yang terencana dan inklusif.

Dalam menghadapi kondisi yang penuh tantangan dan ketidakpastian, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu pendekatan yang paling potensial untuk memberikan solusi terhadap hambatan perubahan organisasi. Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: idealized influence (pengaruh yang diidealkan), inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual). Dimensi idealized influence menempatkan pemimpin sebagai teladan yang memiliki integritas, konsistensi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga menumbuhkan rasa percaya dan hormat dari para pengikut. Inspirational motivation mendorong pemimpin untuk menyampaikan visi masa depan yang jelas dan inspiratif, memicu semangat kolektif, serta memupuk optimisme di tengah proses perubahan. Intellectual stimulation mengajak anggota organisasi untuk berpikir kritis, berinovasi, dan mencari solusi kreatif dalam menghadapi tantangan. Sementara itu, individualized consideration memastikan setiap individu mendapatkan perhatian, pembinaan, dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Penerapan keempat dimensi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas anggota. Dengan demikian, hambatan perubahan seperti resistensi, ketidakpastian, dan kurangnya

partisipasi dapat diminimalisasi melalui keterlibatan aktif seluruh pihak. Sejumlah penelitian empiris mendukung efektivitas pendekatan ini. Zhang et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan tingkat inovasi dan kolaborasi, yang merupakan kunci keberhasilan perubahan di berbagai organisasi, termasuk sekolah. Sementara itu, Mahmood et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berperan signifikan dalam mempercepat adopsi teknologi di sektor pendidikan, membantu lembaga pendidikan beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan digital.

Meski demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi. Kim & Park (2020) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh dukungan budaya organisasi yang kondusif dan tingkat keterlibatan anggota yang tinggi. Tanpa adanya keselarasan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendukung inovasi serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota, kepemimpinan transformasional berisiko kehilangan daya dorongnya. Oleh karena itu, penerapannya memerlukan strategi yang terintegrasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan partisipasi kolektif agar mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penerapan kepemimpinan transformasional di tingkat sekolah menengah kejuruan (SMK), terutama dalam menghadapi dinamika perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan yang harus selaras dengan kebutuhan serta tuntutan industri. SMK memiliki peran strategis dalam menyiapkan lulusan yang siap kerja dengan keterampilan yang relevan, sehingga setiap kebijakan dan praktik kepemimpinan di dalamnya akan berdampak langsung pada mutu lulusan serta daya saing tenaga kerja. Dalam konteks pendidikan, penelitian Al-Husseini et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kolaborasi tim, memperkuat komitmen guru, dan mendorong efektivitas pengajaran.

Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi katalisator penting dalam menggerakkan perubahan yang kompleks di lingkungan sekolah. Namun demikian, hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan perbedaan persepsi antar pemangku kepentingan masih menjadi tantangan nyata dalam implementasinya. Fakta ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak dapat dilakukan secara seragam atau generik, melainkan harus dirancang dengan mempertimbangkan karakteristik unik dari setiap organisasi, termasuk budaya kerja, struktur kepemimpinan, serta tingkat kesiapan anggota sekolah terhadap perubahan. Dalam konteks SMK Baiturrohmah, hal ini menjadi semakin relevan mengingat adanya tuntutan untuk menyesuaikan kurikulum dengan perkembangan industri, mengintegrasikan teknologi pembelajaran, dan mengoptimalkan peran guru serta staf dalam mendukung transformasi sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam merumuskan strategi kepemimpinan transformasional yang kontekstual, adaptif, dan efektif untuk mendukung keberhasilan perubahan organisasi di lingkungan pendidikan vokasi.

Dari tinjauan pustaka yang ada, terlihat jelas adanya research gap berupa minimnya kajian yang secara khusus meneliti penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah menengah kejuruan (SMK), terutama dalam konteks perubahan organisasi yang dipicu oleh penyesuaian kurikulum, adopsi teknologi pendidikan, dan pemenuhan tuntutan industri yang terus berkembang. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada tingkat pendidikan dasar maupun perguruan tinggi, yang secara struktural, budaya organisasi, dan pola tantangannya memiliki karakteristik berbeda dari SMK. Padahal, SMK memegang peran strategis dalam menyiapkan tenaga kerja terampil yang siap bersaing di pasar global, sehingga proses perubahan di dalamnya memiliki kompleksitas tersendiri yang menuntut strategi kepemimpinan yang tepat. Kesenjangan penelitian ini menandakan adanya kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat

diadaptasikan pada konteks SMK, yang sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, variasi kesiapan guru dan staf, serta tuntutan pembelajaran berbasis industri.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi celah tersebut dengan cara mengidentifikasi peran kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan di SMK Baiturromah, menganalisis tantangan-tantangan yang dihadapi dalam prosesnya, serta merumuskan strategi yang relevan, aplikatif, dan kontekstual untuk menciptakan perubahan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dirancang untuk memahami secara mendalam penerapan kepemimpinan transformasional dalam proses perubahan organisasi di SMK Baiturromah, khususnya terkait perubahan kurikulum dan adopsi teknologi pendidikan. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985), merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dengan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari ekspektasi awal. Bass mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Gaya kepemimpinan ini relevan untuk menghadapi perubahan organisasi karena tidak hanya menekankan pencapaian tujuan, tetapi juga pengembangan pribadi pengikutnya. Dalam konteks perubahan, teori tiga tahap Kurt Lewin (1947) *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* digunakan untuk memandu proses transisi yang terstruktur, di mana pemimpin transformasional berperan memotivasi, memberikan visi yang jelas, serta mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi agar perubahan dapat terinternalisasi dengan baik. Penerapan kepemimpinan transformasional dalam dunia pendidikan telah terbukti efektif dalam mengatasi tantangan perubahan kurikulum, adopsi teknologi baru, dan peningkatan kualitas pengajaran (Leithwood & Jantzi, 2005; Zhang et al., 2021). Pemimpin sekolah yang transformasional mampu membangun budaya kolaboratif, meningkatkan motivasi guru, serta memperkuat inovasi pembelajaran. Namun, implementasi gaya kepemimpinan ini tidak lepas dari tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan akibat ketidakpahaman atau rasa takut terhadap hal baru, keterbatasan sumber daya, serta minimnya pelatihan yang mendukung proses transisi (Kim & Park, 2020). Oleh karena itu, strategi pendukung seperti penyediaan pendidikan dan pelatihan, membangun komunikasi yang efektif, pemberdayaan staf, serta pemberian insentif dan penghargaan menjadi langkah penting untuk mengatasi hambatan tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial dalam konteks spesifik. Lokasi penelitian ditetapkan di SMK Baiturromah, sebuah sekolah kejuruan yang sedang menjalani perubahan kurikulum dan adopsi teknologi pendidikan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan relevansi dengan fokus penelitian serta potensi temuan yang kaya terkait implementasi kepemimpinan transformasional. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (Sugiyono, 2016), dengan total 10 informan yang terdiri atas 1 kepala sekolah, 6 guru, dan 3 staf administrasi. Informan dipilih karena memiliki pengalaman langsung terkait proses perubahan dan kepemimpinan di sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) bersifat semi-terstruktur dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi untuk mengeksplorasi persepsi mereka mengenai kepemimpinan transformasional, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang digunakan dalam mengelola perubahan. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati interaksi antara pemimpin dan staf, pelaksanaan kebijakan, serta dinamika kegiatan sehari-hari sekolah. Ketiga, analisis dokumen digunakan untuk menelaah laporan rapat, dokumen evaluasi

kurikulum, dan kebijakan terkait perubahan organisasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, hubungan antar konsep, serta implikasi praktis penerapan kepemimpinan transformasional di SMK Baiturromah. Dengan desain penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran komprehensif tentang bagaimana teori kepemimpinan transformasional dan teori perubahan organisasi diimplementasikan secara nyata di lingkungan pendidikan vokasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Dimensi Kepemimpinan Transformasional di SMK Baiturromah

Hasil wawancara mendalam dengan guru, staf, dan siswa, yang dikombinasikan dengan observasi partisipatif selama proses pembelajaran dan kegiatan sekolah, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Baiturromah secara konsisten menerapkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional sebagaimana dipaparkan oleh Bass (1985), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penerapan ini tidak terbatas pada kebijakan formal, tetapi juga tampak nyata dalam interaksi sehari-hari, bahasa komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah. Pendekatan kepemimpinan ini menjadi semakin penting mengingat SMK Baiturromah tengah berada dalam fase perubahan signifikan, yaitu penyesuaian kurikulum agar relevan dengan kebutuhan industri, adopsi teknologi pembelajaran, serta penguatan kemitraan eksternal. Dalam konteks ini, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh strategi administratif, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun kepercayaan, memotivasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individu di dalam organisasi.

Idealized Influence (Pengaruh yang Diidealkan)

Kepala sekolah menunjukkan keteladanan melalui disiplin tinggi, integritas yang terjaga, dan konsistensi antara ucapan dengan tindakan. Misalnya, ketika kebijakan penggunaan Learning Management System (LMS) resmi diberlakukan, kepala sekolah menjadi pengguna pertama yang aktif mengunggah materi dan tugas ke platform tersebut. Tidak berhenti di situ, kepala sekolah juga mempraktikkan langsung integrasi teknologi dalam pembelajaran saat mengajar kelas tertentu. Tindakan ini memberikan pesan simbolis yang kuat bahwa perubahan bukan hanya tuntutan dari atas, melainkan komitmen bersama yang dimulai dari pemimpin. Menurut Zhang et al. (2021), keteladanan seperti ini merupakan modal penting dalam membangun rasa hormat (*respect*) dan kepercayaan (*trust*) dari anggota organisasi, yang pada akhirnya memperlancar proses transformasi. Guru dan staf yang diwawancarai mengakui bahwa perilaku konsisten pemimpin membuat mereka merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk mencoba hal-hal baru.

Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan target dalam bentuk angka atau indikator kinerja, tetapi juga membingkai visi sekolah sebagai upaya bersama untuk memastikan keberlanjutan dan relevansi SMK Baiturromah di tengah perkembangan industri dan teknologi. Visi ini rutin diulang dalam berbagai kesempatan, baik di rapat formal bulanan, kegiatan upacara, maupun obrolan santai di ruang guru. Narasi yang dibangun menekankan bahwa perubahan kurikulum dan integrasi teknologi bukanlah beban tambahan, melainkan peluang untuk meningkatkan daya saing lulusan. Walaupun pada awalnya beberapa guru menunjukkan kekhawatiran terkait tuntutan baru, pengulangan pesan yang konsisten dan inspiratif berhasil menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap misi sekolah. Strategi ini sejalan dengan gagasan Bass (1990) bahwa pemimpin transformasional mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan nilai dan aspirasi personal anggota.

Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Sebagai bagian dari strategi inovasi, kepala sekolah mendorong guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan relevan dengan dunia kerja. Contohnya adalah penerapan project-based learning yang mengajak siswa mengerjakan proyek riil bersama mitra industri, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil. Selain itu, guru diberi kebebasan untuk bereksperimen dengan media interaktif, aplikasi pembelajaran daring, dan strategi pengajaran kolaboratif. Kepala sekolah menegaskan bahwa kegagalan awal bukanlah kesalahan, melainkan bagian dari proses belajar. Iklim yang aman untuk bereksperimen ini memperkuat motivasi guru untuk mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut akan kritik atau penilaian negatif. Hal ini konsisten dengan temuan Leithwood & Jantzi (2005) bahwa stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan adaptasi guru terhadap perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis.

Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Kepala sekolah juga menempatkan perhatian personal sebagai prioritas. Guru yang mengalami kesulitan teknis, seperti penggunaan LMS atau pengoperasian perangkat pembelajaran digital, mendapatkan pendampingan langsung. Pendampingan dilakukan baik melalui pelatihan singkat, bimbingan tatap muka, maupun penyesuaian beban kerja sementara untuk mengurangi tekanan. Pendekatan empatik ini membuat guru merasa dihargai dan didukung, sehingga resistensi terhadap perubahan berkurang. Dalam beberapa kasus, guru yang awalnya enggan mencoba teknologi akhirnya menjadi pengguna aktif setelah mendapatkan dukungan yang sesuai kebutuhannya. Praktik ini sejalan dengan pandangan Bass (1985) bahwa perhatian individual memperkuat loyalitas, meningkatkan motivasi, dan membangun hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan anggota tim.

Tantangan dalam Implementasi

Meskipun penerapan kepemimpinan transformasional di SMK Baiturromah telah berjalan dengan konsisten dan menunjukkan sejumlah dampak positif, hasil penelitian lapangan mengungkapkan adanya hambatan yang cukup signifikan yang berpotensi memperlambat proses transformasi. Hambatan-hambatan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis dan struktural, sehingga memerlukan pendekatan yang terintegrasi untuk mengatasinya. Pertama, resistensi internal muncul dari sebagian guru dan staf yang telah lama terbiasa dengan metode pengajaran konvensional. Mereka merasa nyaman dengan pola kerja lama dan kurang percaya diri dalam menguasai teknologi pembelajaran yang baru diperkenalkan. Resistensi ini tidak selalu berupa penolakan terbuka, tetapi seringkali berbentuk keengganan untuk mencoba, keraguan terhadap manfaat inovasi, atau sikap menunggu hingga perubahan benar-benar terbukti efektif. Fenomena ini sejalan dengan konsep status quo bias, di mana individu cenderung mempertahankan kebiasaan lama karena menganggapnya lebih aman dan familiar. Kedua, keterbatasan fasilitas pendukung menjadi tantangan nyata. Komputer, perangkat pembelajaran digital, dan koneksi internet yang memadai belum tersedia secara merata di semua kelas. Akibatnya, meskipun guru telah memiliki keinginan untuk memanfaatkan teknologi, implementasinya sering terhambat oleh keterbatasan infrastruktur. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam kualitas pembelajaran antar kelas, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi keseragaman pengalaman belajar siswa. Ketiga, terdapat perbedaan kompetensi digital antar guru. Beberapa guru sudah terbiasa menggunakan aplikasi pembelajaran dan platform digital, sementara yang lain masih berada pada tahap pengenalan.

Perbedaan tingkat kemampuan ini menyebabkan proses adopsi teknologi tidak berlangsung serentak, sehingga dibutuhkan strategi pelatihan yang bersifat bertahap dan menyesuaikan tingkat kesiapan individu. Keempat, komunikasi internal di sekolah masih

menghadapi tantangan. Meskipun kepala sekolah telah berupaya menyampaikan arah dan tujuan perubahan, jalur komunikasi yang belum optimal membuat sebagian informasi tidak diterima secara lengkap atau dipahami secara tepat oleh semua pihak. Misinterpretasi atau keterlambatan informasi terkadang menimbulkan kebingungan, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan. Temuan-temuan ini menguatkan argumen Kim & Park (2020) bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada dua faktor utama: budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kesiapan sumber daya. Tanpa adanya lingkungan kerja yang kondusif dan infrastruktur yang memadai, proses perubahan akan berjalan lebih lambat, bahkan berpotensi menimbulkan resistensi berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi yang dikembangkan untuk SMK Baiturromah perlu secara simultan menyasar perubahan mindset, peningkatan kapasitas individu, perbaikan infrastruktur, dan penguatan sistem komunikasi internal.

Strategi Mengatasi Hambatan

Untuk merespons tantangan yang dihadapi, kepala sekolah SMK Baiturromah mengembangkan strategi yang bersifat adaptif dan kolaboratif, menggabungkan pendekatan yang berfokus pada peningkatan kapasitas individu, penguatan sistem komunikasi, serta optimalisasi dukungan eksternal. Strategi ini tidak hanya dirancang untuk mengatasi hambatan teknis, tetapi juga untuk mengubah pola pikir (mindset) guru dan staf agar lebih terbuka terhadap inovasi. Pertama, pelatihan berkelanjutan menjadi prioritas utama. Kepala sekolah menginisiasi workshop rutin dan sesi pelatihan singkat yang terjadwal secara berkala, dengan fokus pada peningkatan literasi digital guru dan staf. Materi pelatihan disesuaikan dengan tingkat kemampuan peserta, sehingga guru yang masih pemula tidak merasa kewalahan, sementara guru yang sudah mahir tetap mendapatkan tantangan baru. Pendekatan ini memungkinkan peningkatan kompetensi digital berlangsung secara bertahap namun konsisten. Kedua, digunakan pendekatan persuasif yang bersifat personal dan emosional. Kepala sekolah secara aktif berdiskusi dengan guru, mendengarkan kekhawatiran mereka, dan menanggapi dengan empati. Kisah sukses implementasi teknologi baik dari sekolah sendiri maupun dari lembaga pendidikan lain dibagikan sebagai inspirasi. Selain itu, kepala sekolah menunjukkan bukti nyata manfaat perubahan, baik dalam bentuk peningkatan keterlibatan siswa maupun kemudahan dalam proses pembelajaran, sehingga guru dapat melihat hasil yang konkret dari usaha mereka. Ketiga, penguatan komunikasi internal dilakukan untuk memastikan semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang arah perubahan. Media daring seperti grup pesan instan dimanfaatkan untuk menyebarkan informasi cepat, sementara papan pengumuman fisik digunakan untuk menampilkan jadwal, target, dan pencapaian. Dengan kombinasi media digital dan konvensional, informasi dapat menjangkau seluruh guru dan staf secara lebih merata, termasuk mereka yang kurang aktif di platform daring. Keempat, kepala sekolah menginisiasi kemitraan strategis dengan industri dan pihak eksternal. Melalui kerja sama ini, sekolah memperoleh dukungan berupa perangkat keras seperti komputer dan proyektor, perangkat lunak pembelajaran terkini, hingga program pelatihan teknologi. Kolaborasi dengan industri mitra juga membuka peluang bagi guru dan siswa untuk terlibat dalam proyek nyata yang relevan dengan dunia kerja, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan aplikatif.

Seluruh strategi ini selaras dengan teori tiga tahap perubahan Kurt Lewin (1947), yang terdiri dari unfreezing, changing, dan refreezing. Pada tahap unfreezing, kepala sekolah membangun kesadaran akan urgensi perubahan melalui sosialisasi visi dan paparan fakta mengenai tantangan yang dihadapi sekolah. Tahap changing diwujudkan melalui pelatihan, pendampingan, dan fasilitasi penggunaan teknologi baru. Terakhir, tahap refreezing dilakukan dengan memperkuat budaya kolaboratif dan inovatif, misalnya melalui

penghargaan bagi guru yang berhasil mengimplementasikan pembelajaran kreatif berbasis teknologi, sehingga perubahan yang sudah terjadi dapat mengakar kuat dan berkelanjutan. Dengan strategi yang dirancang secara komprehensif ini, proses transformasi di SMK Baiturromah tidak hanya berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, saling mendukung, dan berorientasi pada masa depan.

Dampak Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Meskipun proses perubahan di SMK Baiturromah masih berada dalam tahap berjalan dan belum mencapai titik stabil sepenuhnya, sejumlah dampak positif yang signifikan mulai terlihat di berbagai aspek kehidupan sekolah. Pertama, partisipasi guru dalam perancangan pembelajaran berbasis proyek dan teknologi meningkat secara nyata. Jika sebelumnya pembelajaran lebih didominasi metode konvensional, kini semakin banyak guru yang mengintegrasikan teknologi digital seperti Learning Management System (LMS), media interaktif, dan simulasi berbasis komputer dalam rencana pengajaran mereka. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran mindset dari sekadar “mengikuti kurikulum” menjadi “mengembangkan kurikulum” yang adaptif terhadap kebutuhan siswa dan tuntutan industri. Kedua, mulai terbentuk budaya saling membantu di antara guru, terutama dalam mengatasi kendala teknis dan adaptasi teknologi. Guru yang lebih mahir di bidang digital secara sukarela membimbing rekan sejawat, baik melalui sesi formal seperti pelatihan internal, maupun bantuan spontan di sela jam mengajar. Fenomena ini menandakan tumbuhnya solidaritas dan kolaborasi horizontal yang menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan transformasional. Ketiga, kemitraan antara sekolah dan industri mengalami peningkatan. Kerja sama tidak hanya terbatas pada program magang siswa, tetapi juga meluas ke pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan pasar kerja. Pihak industri terlibat dalam memberikan masukan mengenai kompetensi yang dibutuhkan, menyediakan narasumber praktisi untuk kelas tamu, bahkan memberikan akses pada teknologi terkini yang relevan dengan bidang keahlian di SMK Baiturromah. Hal ini memperkaya konten pembelajaran dan meningkatkan relevansi lulusan di dunia kerja. Keempat, motivasi siswa menunjukkan tren positif. Metode pembelajaran yang lebih interaktif, aplikatif, dan relevan membuat siswa merasa pembelajaran tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban akademik, tetapi juga mempersiapkan mereka secara nyata menghadapi dunia kerja. Peningkatan motivasi ini terlihat dari kehadiran siswa yang lebih konsisten, antusiasme dalam mengikuti proyek kelompok, serta inisiatif untuk mencari sumber belajar tambahan secara mandiri.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Al-Husseini et al. (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen anggota organisasi, penguatan kolaborasi, serta efektivitas pengajaran di lembaga pendidikan. Dalam konteks SMK Baiturromah, kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong perubahan teknis dalam proses belajar-mengajar, tetapi juga membentuk kultur kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada masa depan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar sebagai pendekatan efektif dalam mengelola perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Namun, efektivitas tersebut tidak bersifat otomatis; keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan strategi dengan kondisi lokal, termasuk kesiapan sumber daya, tingkat kompetensi tenaga pendidik, serta karakteristik budaya kerja di sekolah.

Studi di SMK Baiturromah menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada visi yang kuat, tetapi juga pada kombinasi strategis berbagai praktik kepemimpinan, antara lain:

- 1) Keteladanan pemimpin dalam tindakan dan sikap. Kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menunjukkan perilaku yang diharapkan, seperti

- kedisiplinan, keterbukaan, dan komitmen terhadap inovasi. Hal ini membangun kepercayaan dan legitimasi moral di mata guru dan staf.
- 2) Komunikasi yang jelas dan inspiratif. Pesan perubahan disampaikan secara konsisten melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal, dengan narasi yang memotivasi serta menghubungkan tujuan sekolah dengan manfaat jangka panjang bagi siswa dan guru.
 - 3) Pendekatan personal untuk mendukung guru yang menghadapi kesulitan. Pendampingan individual, penyesuaian beban kerja sementara, dan pemberian dukungan emosional menjadi langkah konkret untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan rasa percaya diri pendidik.
 - 4) Pemberdayaan guru melalui pelatihan berkelanjutan dan kolaborasi eksternal. Pelatihan literasi digital, workshop pembelajaran kreatif, dan kemitraan dengan industri atau lembaga lain membantu memperkuat kompetensi sekaligus memperluas jaringan sumber daya.

Dengan penerapan kombinasi keempat strategi tersebut, proses perubahan organisasi dapat berlangsung secara adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Model ini memungkinkan SMK Baiturromah tidak hanya menyesuaikan diri terhadap perubahan kurikulum dan kemajuan teknologi pendidikan, tetapi juga secara proaktif menjawab tantangan globalisasi dan kebutuhan industri yang terus berkembang. Dalam konteks yang lebih luas, temuan ini memberikan implikasi bahwa SMK lain dapat mengadopsi pendekatan serupa, asalkan disesuaikan dengan realitas masing-masing sekolah, termasuk kondisi geografis, dukungan infrastruktur, dan kesiapan SDM. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan sekadar teori, tetapi dapat menjadi alat manajemen perubahan yang nyata dan terukur di ranah pendidikan kejuruan.

SIMPULAN

Bahwa kepemimpinan transformasional di SMK Baiturromah berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan mendukung seluruh anggota sekolah untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan teknologi pembelajaran. Penerapan keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara konsisten mampu mendorong partisipasi aktif guru, memperkuat budaya kolaboratif, memperluas kemitraan dengan industri, serta meningkatkan motivasi siswa. Meskipun demikian, keberhasilan transformasi masih dihadapkan pada tantangan berupa resistensi sebagian guru, keterbatasan fasilitas, kesenjangan kompetensi digital, dan komunikasi internal yang belum optimal. Strategi yang dikembangkan kepala sekolah meliputi pelatihan berkelanjutan, pendekatan persuasif, penguatan komunikasi, dan kolaborasi eksternal terbukti efektif dalam mengatasi hambatan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memerlukan visi yang kuat, tetapi juga penyesuaian strategi terhadap kondisi lokal dan karakteristik organisasi agar perubahan dapat berkelanjutan dan berorientasi pada masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2022). Transformational leadership and innovation in education: The mediating role of knowledge sharing and the moderating role of organizational culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100182. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100182>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Kim, S., & Park, M. (2020). The impact of transformational leadership on organizational change: The mediating role of trust and organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 851–865. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0142>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 31–43). London: SAGE Publications.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Mahmood, A., Uddin, M. A., & Fan, L. (2020). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0192>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2021). How does transformational leadership promote innovation in educational organizations? The mediating role of collaborative culture and the moderating role of knowledge sharing. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 710–728. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>