

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KEBERAGAMAN LATAR BELAKANG GURU DI SDIT MUTIARA HATI: PENDEKATAN HUMANIS DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Isna Indah Kurniawati¹, NurKhoiri²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Kota Semarang, Jawa
Tengah, Indonesia

isna26me@gmail.com¹, nurkhoiri@walisongo.ac.id²

Abstract

This study is motivated by the challenges faced by school principals in managing the diversity of teachers' backgrounds in Islamic Integrated Elementary Schools (SDIT), encompassing differences in formal education, teaching experience, personal character, communication style, and pedagogical approach. Such diversity potentially becomes a source of conflict and productivity barriers when not properly managed. The purpose of this research is to examine in depth how the SDIT principal applies transformational leadership in managing teacher diversity to improve educator performance and professionalism. The study employed a qualitative approach with a single case study design at SDIT Mutiara Hati. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, and then analyzed thematically. The findings reveal that the principal applies four components of transformational leadership synergistically: idealized influence through role modeling of values and work ethic; inspirational motivation through warm and meaningful vision communication; intellectual stimulation through training, workshops, and academic supervision; and individualized consideration through adaptive personal guidance tailored to each teacher's needs. Teacher background diversity is constructed as an institutional asset managed through a humanistic approach based on need fulfillment and individual appreciation. The dialectical integration of transformational leadership, humanistic approach, and human resource development proved effective in orchestrating diversity into professional harmony that comprehensively enhances the quality of lesson planning, implementation, and evaluation at SDIT Mutiara Hati.

Keywords: *Transformational leadership, teacher diversity, educational human resource management, Islamic integrated school, teacher performance*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengelola keberagaman latar belakang guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT), yang meliputi perbedaan pendidikan formal, pengalaman mengajar, karakter personal, gaya komunikasi, dan pendekatan pedagogis. Keberagaman tersebut berpotensi menjadi sumber konflik dan hambatan

produktivitas apabila tidak dikelola secara tepat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepala sekolah SDIT menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola keberagaman guru guna meningkatkan kinerja dan profesionalisme pendidik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal di SDIT Mutiara Hati. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dan observasi partisipatif, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan empat komponen kepemimpinan transformasional secara sinergis, yakni: *idealized influence* melalui keteladanan nilai dan etos kerja; *inspirational motivation* melalui komunikasi visi yang hangat dan bermakna; *intellectual stimulation* melalui pelatihan, workshop, dan supervisi akademik; serta *individualized consideration* melalui bimbingan personal yang adaptif sesuai kebutuhan masing-masing guru. Keberagaman latar belakang guru dikonstruksi sebagai aset institusional yang dikelola dengan pendekatan humanis berbasis pemenuhan kebutuhan dan penghargaan individual. Integrasi kepemimpinan transformasional, pendekatan humanis, dan pengembangan SDM secara dialektis terbukti efektif mengorkestrasikan keberagaman menjadi harmoni profesional yang meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran secara komprehensif di SDIT Mutiara Hati.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional, keberagaman guru, manajemen SDM Pendidikan, sekolah Islam terpadu, kinerja guru*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sektor yang terus berkembang secara dinamis seiring dengan perubahan zaman, terutama dalam menghadapi karakteristik peserta didik yang semakin beragam dan kompleks. Di tengah dinamika tersebut, peran kepala sekolah menjadi sangat krusial, tidak hanya sebagai manajer lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu membina dan mengembangkan kualitas guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Kepemimpinan yang efektif di tingkat sekolah diyakini memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi pendidikan secara keseluruhan (Leithwood et al., 2019).

Keberhasilan suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya, khususnya guru, yang hadir dengan latar belakang beragam baik dari segi pendidikan formal, pengalaman mengajar, karakter personal, maupun pola pikir dan nilai-nilai yang dianut. Keberagaman ini, di satu sisi, dapat menjadi aset organisasi apabila dikelola dengan tepat karena mendorong inovasi dan kreativitas. Namun di sisi lain, keberagaman yang tidak terkelola dengan baik justru dapat menjadi sumber konflik, hambatan komunikasi, dan penurunan produktivitas kerja (Cox & Blake, 1991; Milliken & Martins, 1996).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah SDIT, ditemukan bahwa perbedaan latar belakang guru merupakan salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Perbedaan ini termanifestasi dalam variasi cara guru merespons kebijakan institusi, kecepatan dalam menerima perubahan, serta kemampuan dalam menghadapi permasalahan di lingkungan kerja. Kondisi ini menciptakan kompleksitas tersendiri bagi kepala sekolah yang harus memastikan seluruh elemen organisasi bergerak secara sinergis menuju tujuan yang sama.

Permasalahan tersebut secara langsung berdampak pada sulitnya menyatukan visi dan misi sekolah, meningkatkan profesionalisme guru secara merata, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan produktif. Di samping itu, kepala sekolah juga dihadapkan pada dilema yang tidak sederhana: bagaimana menyeimbangkan antara pemberian otonomi kepada guru dalam mengelola pembelajaran di kelasnya sendiri, dengan fungsi pengawasan yang memastikan proses belajar-mengajar tetap selaras dengan tujuan institusional.

Secara teoretis, tantangan ini sejalan dengan konteks di mana kepemimpinan transformasional menjadi relevan. Konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1985) menekankan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi pengikutnya secara maksimal. Model ini beroperasi melalui empat komponen utama yang saling melengkapi, yakni: (1) idealized influence, yaitu pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati; (2) inspirational motivation, yaitu pemimpin mampu membangkitkan semangat dan komitmen melalui visi yang menarik; (3) intellectual stimulation, yaitu pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dalam pemecahan masalah; serta (4) individualized consideration, yaitu pemimpin memberikan perhatian dan bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan individual setiap pengikut (Bass & Avolio, 1994).

Dalam perspektif Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Development/HRD), kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi, motivasi kerja, serta kreativitas individu dalam organisasi (Swanson & Holton, 2009). Hal ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak semata-mata berperan sebagai administrator, melainkan juga sebagai agen pengembangan yang bertanggung jawab dalam memberdayakan potensi guru melalui berbagai strategi terencana, seperti pelatihan profesional, pembinaan berkelanjutan, mentoring, serta pemberian motivasi yang kontekstual.

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah telah banyak dilakukan, namun masih terbatas yang secara khusus mengkaji bagaimana pendekatan transformasional dipadukan dengan strategi humanis dalam konteks pengelolaan keberagaman guru di sekolah Islam terpadu. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara langsung praktik kepemimpinan kepala sekolah SDIT dalam menghadapi keberagaman latar belakang guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (case study). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu memahami secara mendalam bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kepemimpinan kepala sekolah berlangsung di SDIT. Dalam pendekatan kualitatif, realitas sosial dipahami sebagai sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dari konteks dan pelakunya (Creswell & Poth, 2018). Oleh karena itu, pendekatan ini lebih tepat digunakan dibandingkan pendekatan kuantitatif yang cenderung mereduksi fenomena sosial ke dalam angka dan variabel.

Jenis studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu institusi, yaitu SDIT, dengan konteks yang khas dan spesifik. Pertama, sekolah ini berbasis nilai Islam Terpadu yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek pengelolaan sekolah. Kedua, komunitas guru di sekolah ini terdiri dari tiga generasi, yaitu baby boomers, milenial, dan generasi Z, yang masing-masing memiliki karakter dan cara kerja yang berbeda. Ketiga, kepala sekolah menghadapi tantangan nyata dalam menjaga nilai-nilai institusional di tengah perubahan zaman. Menurut Yin (2018), studi kasus tepat digunakan ketika penelitian bertujuan menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” suatu fenomena terjadi dalam situasi kehidupan nyata, terutama ketika fenomena dan konteksnya sulit dipisahkan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Guru di SDIT Mutiara Hati

Hasil penelitian melalui wawancara mendalam dan observasi menunjukkan bahwa kinerja guru di SDIT Mutiara Hati secara keseluruhan berada pada kategori baik dan terukur. Temuan ini diidentifikasi dari lima dimensi utama, yaitu: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas output, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas pelaksanaan tugas, dan (5) kemandirian profesional.

Guru-guru menunjukkan kemampuan dalam menyusun RPP yang kontekstual, menguasai materi secara mendalam, menerapkan metode pembelajaran inovatif, serta melaksanakan evaluasi secara terstruktur dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bernardin dan Russel (1993) yang mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil dalam pelaksanaan fungsi kerja pada periode waktu tertentu. Kinerja bukan sekadar aktivitas yang dilakukan, melainkan hasil nyata yang dapat diukur dari pelaksanaan tugas.

Selain itu, temuan ini juga memperkuat pandangan Darmadi (2018) yang menegaskan tiga domain kinerja guru, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Ketiga domain tersebut terwujud secara nyata di sekolah ini, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja guru SDIT Mutiara Hati tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga substantif dan bermakna secara pedagogis.

Capaian kinerja yang baik tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan pengelolaan keberagaman latar belakang guru secara strategis dan humanis. Dengan demikian, kinerja guru tidak dapat dimaknai secara atomistik, melainkan merupakan produk dari ekosistem organisasional yang kondusif.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepala sekolah SDIT Mutiara Hati menerapkan kepemimpinan transformasional sebagai katalis utama dalam peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan ini termanifestasi dalam empat komponen inti yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Idealized Influence (Pengaruh yang Diteladankan). Kepala sekolah berperan sebagai teladan dalam kedisiplinan, etos kerja, integritas moral, dan nilai-nilai Islam kelembagaan. Keteladanan ini mendorong guru untuk menginternalisasi nilai-nilai serupa dalam praktik profesional mereka. Dalam perspektif Bass dan Avolio (1994), *idealized influence* merupakan kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya.

Inspirational Motivation (Motivasi yang Mempengaruhi). Visi pendidikan dikomunikasikan secara aktif dengan pendekatan yang hangat, membangun *sense of purpose* agar guru termotivasi bukan karena tekanan struktural, melainkan karena memahami signifikansi peran mereka. Temuan ini relevan dengan pandangan Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transformasional dari kepemimpinan transaksional:

pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif yang lebih tinggi.

Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual). Kepala sekolah mendorong guru untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam memecahkan permasalahan pembelajaran. Dimensi intellectual stimulation ini mendorong guru untuk tidak sekadar melaksanakan rutinitas, melainkan terus mengembangkan kapasitas profesional melalui refleksi dan inovasi pedagogis. Menurut Bass dan Avolio (1994), stimulasi intelektual mencakup upaya pemimpin dalam merangsang kreativitas pengikut, mendorong mereka untuk mempertanyakan asumsi lama dan menemukan solusi baru.

Individualized Consideration (Pertimbangan Individual). Dimensi individualized consideration menjadi yang paling menonjol dalam penelitian ini. Kepala sekolah memberikan bimbingan, dukungan, dan apresiasi secara personal dan adaptif sesuai kebutuhan masing-masing guru. Pendekatan ini memperkuat rasa dihargai dan diakui setiap individu, yang pada gilirannya mendorong peningkatan komitmen dan kinerja. Keempat komponen tersebut secara sinergis membentuk ekosistem kepemimpinan yang mengintegrasikan keberagaman sebagai kekuatan kolektif tanpa mengorbankan standar mutu (Yukl, 2010).

Pengelolaan Keberagaman Guru Berbasis Pendekatan Humanis

Keberagaman latar belakang guru meliputi pendidikan formal, pengalaman mengajar, kepribadian, gaya komunikasi, dan pendekatan pedagogis dikonstruksi oleh kepala sekolah sebagai sumber daya institusional yang kaya, bukan sebagai hambatan manajerial. Perspektif ini mencerminkan paradigma diversity as strength, sebuah pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen pendidikan kontemporer.

Pengelolaan keberagaman ini berlandaskan pendekatan humanis yang mengacu pada hierarki kebutuhan Maslow (1943). Kepala sekolah memastikan terpenuhinya kebutuhan rasa aman (safety needs), penghargaan (esteem needs), dan aktualisasi diri (self-actualization) bagi setiap guru. Pemenuhan hierarki kebutuhan ini menjadi prasyarat bagi tumbuhnya motivasi intrinsik yang mendorong kinerja optimal.

Sejalan dengan pandangan Rogers (1969) dalam kerangka psikologi humanistik, lingkungan kerja yang empatik, autentik, dan tidak menghakimi (non-judgmental) mendorong pertumbuhan profesional yang optimal. Rogers menegaskan bahwa individu memiliki kapasitas bawaan untuk berkembang jika diberikan kondisi unconditional positive regard, kejujuran (congruence), dan empati. Ketiga kondisi ini tampak terwujud dalam iklim kerja yang dibangun oleh kepala sekolah SDIT Mutiara Hati.

Lebih lanjut, nilai-nilai humanis yang terbangun dalam relasi kepala sekolah dan guru tersebut juga tertransfer ke dalam praktik pedagogis kelas. Hal ini tercermin pada pendekatan student-centered learning serta kemampuan guru menyesuaikan metode dengan kondisi psikologis, sosial, dan spiritual peserta didik. Dengan demikian, pendekatan humanis tidak hanya berdampak pada iklim kerja, tetapi juga pada kualitas pembelajaran secara langsung.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Investasi Strategis

Kepala sekolah berkomitmen pada pengembangan SDM secara terencana melalui berbagai program, antara lain: pelatihan, workshop, supervisi akademik, dan peer coaching. Praktik pengembangan ini mencerminkan kesadaran institusional bahwa kompetensi guru adalah variabel yang dapat ditingkatkan secara sistematis.

Praktik ini selaras dengan Human Capital Theory yang dikemukakan oleh Becker (1964), yang memandang investasi pelatihan sebagai upaya produktif dalam meningkatkan kapasitas individu. Becker berargumen bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi pada manusia yang memberikan return berupa peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Dalam konteks SDIT Mutiara Hati, investasi pada kompetensi guru bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Di sisi lain, perspektif Resource-Based View Barney (1991) menempatkan kompetensi SDM sebagai aset strategis yang memperkuat daya saing institusi. Menurut kerangka ini, keunggulan kompetitif suatu organisasi bersumber dari sumber daya yang bernilai (valuable), langka (rare), tidak dapat ditiru dengan mudah (inimitable), dan tidak dapat digantikan (non-substitutable). Guru yang kompeten dan berkomitmen memenuhi kriteria tersebut, sehingga menjadi keunggulan strategis SDIT Mutiara Hati.

Selain itu, penerapan prinsip the right man in the right place (Hasibuan, 2016) dengan mencocokkan kompetensi dan minat guru terhadap tugasnya terbukti berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan performa optimal. Penempatan yang tepat meminimalkan role conflict dan role ambiguity yang sering menjadi sumber stres dan penurunan kinerja guru.

Model Kepemimpinan Integratif dan Kontekstual

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menggambarkan sebuah model kepemimpinan integratif dan kontekstual, di mana kepemimpinan transformasional, pendekatan humanis, dan pengembangan SDM berjalan secara dialektis dan saling menguatkan. Model ini tidak bersifat linier, melainkan dinamis dan interaktif.

Dalam model ini, kepemimpinan transformasional menyediakan arah (direction) dan inspirasi; pendekatan humanis menciptakan iklim kerja yang

empatik dan kondusif; sementara pengembangan SDM meningkatkan kapasitas dan kompetensi guru. Integrasi ketiga pilar ini efektif mengorkestrasikan keberagaman menjadi harmoni profesional yang saling melengkapi.

Model integratif ini relevan dengan konsep *organizational learning* yang dikemukakan oleh Senge (1990), di mana organisasi yang unggul adalah organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan. SDIT Mutiara Hati tampak membangun *learning organization* yang ditopang oleh kepemimpinan yang visioner dan iklim kerja yang suportif.

Pada akhirnya, integrasi tiga pilar tersebut menghasilkan peningkatan kinerja guru secara komprehensif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan di SDIT Mutiara Hati. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kualitas pendidikan di tingkat sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan iklim organisasional yang dibangun secara terencana dan berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah SDIT Mutiara Hati berhasil menerapkan model kepemimpinan integratif yang memadukan kepemimpinan transformasional, pendekatan humanis, dan pengembangan sumber daya manusia secara sinergis dalam menghadapi keberagaman latar belakang guru. Keberagaman yang mencakup perbedaan generasi, pendidikan formal, pengalaman mengajar, kepribadian, dan gaya pedagogis tidak diperlakukan sebagai hambatan, melainkan dikonstruksi sebagai aset institusional yang mendorong inovasi dan kreativitas kolektif.

Kepala sekolah mampu menciptakan ekosistem kerja yang empatik, apresiatif, dan berorientasi pada pertumbuhan profesional, sehingga seluruh elemen organisasi bergerak secara sinergis menuju visi dan misi yang sama. Dampaknya terwujud secara nyata pada peningkatan kinerja guru yang terukur dalam dimensi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat disampaikan. Pertama, kepala sekolah perlu mendokumentasikan secara sistematis model kepemimpinan integratif yang telah diterapkan agar dapat dijadikan panduan replikasi bagi sekolah-sekolah Islam terpadu lainnya. Kedua, institusi pendidikan disarankan untuk mengembangkan program induksi dan mentoring berbasis generasi. Ketiga, dinas pendidikan dan asosiasi kepala sekolah perlu memfasilitasi forum berbagi praktik baik (*community of practice*). Terakhir, penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas dan

metode komparatif antar sekolah Islam terpadu sangat direkomendasikan untuk memperkuat generalisasi temuan dan memperkaya khazanah keilmuan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Darmadi, H. (2018). *Kinerja guru dan profesionalisme guru*. Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Putri, F. E. (2026). Pelatihan dan pengembangan SDM sebagai upaya peningkatan kompetensi karyawan: Studi pustaka. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4). <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5204>
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn: A view of what education might become*. Merrill Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.