



## Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di masa pandemi

Diyah Puspitarini<sup>a,1,\*</sup>

<sup>a</sup> Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

<sup>1</sup> [diyah.puspitarini@pgsd.uad.ac.id](mailto:diyah.puspitarini@pgsd.uad.ac.id)

\*Correspondent Author

Received: October 15, 2021

Revised: November 18, 2021

Accepted: January 18, 2022

### KATAKUNCI

Kepemimpinan;  
Transformasional;  
Kepala Sekolah

### KEYWORDS

Leadership  
transformational  
Headmaster

### ABSTRAK

Pandemi covid-19 yang terjadi hampir seluruh negara di dunia telah berdampak pada berbagai aspek kehidupan, tidak terkecuali pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting, diantaranya Kepala Sekolah harus mampu memimpin dalam kondisi penuh risiko dan pada saat darurat seperti pada pandemi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada masa pandemi di SD Muhammadiyah Kleco 1, 2, dan SD Muhammadiyah Purbayan. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik penyajian data, reduksi data dan kesimpulan. Hasil penelitian yaitu kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan oleh kepala sekolah di masa pandemi ini, banyak perubahan dan dampak positif dari kepemimpinan transformasional.

### *Principal's Transformational Leadership During a Pandemic*

*The COVID-19 pandemic that has occurred in almost all countries in the world has had an impact on various aspects of life, including education. In this case the principal has a very important role, including the principal must be able to lead in conditions full of risk and during emergencies such as this pandemic. This study aims to determine the transformational leadership of school principals during the pandemic at SD Muhammadiyah Kleco 1, 2, and SD Muhammadiyah Purbayan. The method used in this research is descriptive qualitative with data presentation techniques, data reduction and conclusions. The results of the study are that transformational leadership is very appropriate to be applied by school principals during this pandemic, there are many changes and positive impacts from transformational leadership.*

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## Pendahuluan

Pandemi Covid-19 dengan cepat mengubah sekolah dan kepemimpinan. Pembelajaran jarak jauh dan teknologi pengintegrasian adalah kenyataan yang dihadapi oleh kepala sekolah dan guru yang harus berlari cepat ketika sekolah kembali dibuka (Kaden, 2020). Perubahan cepat yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 terus berlanjut, hal ini adalah tantangan yang

luar biasa bagi kepala sekolah. Pandemi mengganggu pendidikan untuk siswa saat penutupan sekolah terjadi, dan semua pengajaran dipindahkan ke ruang virtual (Morgan, 2020). Kepala Sekolah saat ini diuji mencari cara yang belum pernah mereka lakukan di masa yang lalu. Dengan mengadopsi pendekatan yang kepemimpinan yang adaptif atau menyesuaikan dengan kondisi, maka kepala sekolah dapat membangun ketahanan dan kapasitas lingkungan sekolah dalam menghadapi gangguan di masa depan yang disebabkan oleh pandemi (Bagwell, 2020).

SMERU Reseach Institute (20 November 2020) merilis hasil survei tentang belum maksimalnya peran Kepala Sekolah di sekolah, temuannya adalah banyak guru terutama yang berada di luar jawa kebingungan dalam mempersiapkan materi untuk pembelajaran online. Ada tiga kekurangan dalam peran Kepala Sekolah selama pembelajaran di masa pandemi. Pertama, dukungan dana dari sekolah untuk meringankan beban pembelajaran jarak jauh, terutama di awal penutupan sekolah, masih sangat minim. Kedua, pemberian pelatihan dari Kepala Sekolah untuk mendukung kapasitas guru dalam memfasilitasi pembelajaran daring masih sangat minim. Ketiga, hanya sedikit kepala sekolah yang memantau atau memastikan kegiatan pembelajaran jarak jauh berlangsung dengan baik. Kepala Sekolah jarang mengukur kinerja guru saat melakukan pembelajaran jarak jauh. Ketiga faktor ini terjadi karena perubahan yang terjadi akibat pandemi yang menuntut pendidikan tetap berjalan, namun antara kenyataan masih terkendala, sehingga diperlukan hal-hal yang baru dan tidak biasa (Cheatham, 2020).

Di masa pandemi ini, beberapa dari kepala sekolah tetap menjalankan peran mereka dari yang tidak pernah bertemu sesama rekan kerja atau staf mereka secara langsung, namun tetap melayani keluarga dan siswa yang hanya dapat dihubungi melalui perangkat, yang tentu saja semuanya pernah mengalami semacam trauma, stres, atau ketidakpastian terkait dengan pandemi ini. Dengan kata lain, diperlukan proses kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan Pada masa ini diperlukan proses dan gaya kepemimpinan yang khas, pemimpin mencari kekuatan untuk dibangun, tantangan untuk diatasi, dan peluang untuk dikejar. Kepemimpinan kepala sekolah saat ini dibutuhkan untuk mencari peluang agar bisa menyembuhkan, memperbaiki, dan mengubah pendidikan (Cheatham, 2020). Di saat krisis, seperti pandemi saat ini, kepala sekolah harus bertindak cepat dan dengan pandangan ke depan tapi juga dengan pertimbangan cermat atas pilihan, konsekuensi dan efek samping dari tindakan yang diambil. Tidak ada yang memprediksi apa yang mungkin terjadi solusi terbaik, tindakan terbaik, dan resiko yang diambil dalam krisis ini (Netolicky, 2020). Ibaratnya kepala sekolah berjalan di atas tali tanpa jaring pengaman. Ada tidak ada preseden dan sekalipun tidak ada panduan untuk memimpin sekolah dalam pandemi. Kepala sekolah memiliki kesempatan untuk membangun ekosistem dukungan dan kemitraan yang lebih kuat dengan

---

kesehatan mental masyarakat, lembaga, organisasi kesejahteraan sosial, organisasi nirlaba, dan dunia bisnis. Maka dari itu seharusnya kepala sekolah memperkuat hubungan sosial antara sekolah dan masyarakat dan mengatasi tantangan dalam pengajaran, serta pembelajaran di lingkungan virtual, selain ini kepala sekolah juga membuat sekolah keluar dari persoalan pandemi dengan menjadikannya lebih kuat dan lebih hidup (Bagwell, 2020).

Pemimpin menurut kepemimpinan fokus pada proses perubahan dan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan serta mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam lembaga atau organisasi dan institusi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada individu agar kreatif dan inovatif, serta membangun tim work yang solid, membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Usman, 2019). Esensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *sharing of power* dengan melibatkan pengikut secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial dengan penuh keterbukaan dan keputusan yang diambil bersama. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk mengubah sikap dan nilai dengan komitmen menuju misi dan visi pendidikan. Praktik kepemimpinan transformasional dikatakan mampu mendekatkan organisasi pada sasaran yang dituju (Amin et al., 2013). Kepala sekolah yang memakai kepemimpinan transformasional lebih mudah untuk menyesuaikan dengan kondisi di masa pandemi ini. Kepuasan kerja guru jika digabungkan bersama akan memberikan ukuran luas pada penampilan sekolah yang akan memberikan ukuran luas keefektifan dan organisasi yang secara langsung berdampak pada pembelajaran peserta didik (Harris et al., 2013).

Berdasarkan uraian kondisi saat ini dan kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan, maka kepemimpinan transformasional kepala sekolah di masa pandemi ini akan menjadi sebuah tantangan dan juga tuntutan agar guru, pegawai, dan juga sekolah tetap melakukan aktivitas pembelajaran dengan baik di berbagai kondisi, sehingga para siswa tetap mendapatkan hak pendidikan yang baik. Penelitian ini bermaksud untuk menggali lebih banyak tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di masa pandemi dan perubahan yang dilakukan dalam rangka menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi, serta dampak yang dirasakan oleh guru serta karyawan atas kepemimpinannya yang dilakukan saat pandemic.

## **Metode**

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif, karena akan melihat sejauh mana fenomena

kepemimpinan transformasional kepala sekolah di masa pandemi. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Creswell, 2016). Fokus dari penelitian kualitatif adalah pada prosesnya dan pemaknaan hasilnya. Perhatian penelitian kualitatif lebih tertuju pada elemen manusia, objek, dan institusi, serta hubungan atau interaksi di antara elemen-elemen tersebut, dalam upaya memahami suatu peristiwa, perilaku, atau fenomena (Moleong, 2017).

*Setting* penelitian ini dilakukan di SD Muhammadiyah yang berada di bawah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Kotagede, yakni SD Muhammadiyah Kleco 1 dan 2, dan SD Muhammadiyah Purbayan. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata*, dan *tindakan* yang di dapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data merupakan suatu benda, hal atau orang maupun tempat yang dapat dijadikan sebagai acuan peneliti untuk mengumpulkan data yang diinginkan sesuai dengan masalah dan fokus penelitian (Bungin, 2020). Berbagai sumber data yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini sebagai berikut. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Informasi dari Kepala Sekolah, Informasi dari guru, Informasi dari Dikdasmen PCM Depok, Tempat dan peristiwa berlangsungnya penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh bukan secara langsung dari sumbernya. Penelitian ini sumber data sekunder yang dipakai adalah sumber tertulis seperti sumber buku, majalah ilmiah, dan dokumen-dokumen dari pihak yang terkait mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Pada tahap ini ada tiga macam metode yang digunakan dalam mengumpulkan data, yaitu: (1) Wawancara mendalam. Menurut Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab seraya bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai (Bungin, 2007). Penelitian ini yang diwawancarai adalah : (a) Kepala Sekolah, (b) Guru. (2) Observasi Observasi atau pengamatan adalah kegiatan manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya. Observasi dilakukan di SD Muhammadiyah Kleco 1,2 dan SD Muhammadiyah Purbayan.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sudah melakukan kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan perubahan yang dilakukan. Perubahan itu adalah sebagai berikut; (1) perubahan visi, terutama

di masa pandemi; (2) penyusunan rencana jangka panjang sekolah mengingat kondisi pandemi juga belum bisa diprediksi akan sampai kapan; (3) kepala sekolah memberikan motivasi dan mendampingi guru, karyawan dalam melakukan perubahan; (4) kepala sekolah melakukan perubahan sebagai bentuk adaptasi dengan kondisi pandemi; (5) kepala sekolah menginspirasi guru dan karyawan untuk melakukan perubahan.

Dari tampilan data hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan dari masing-masing kepemimpinan kepala sekolah menurut perspektif guru adalah sebagai berikut: *pertama* Adanya perubahan yang terjadi pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, yakni lebih terbuka, adaptif, visioner dan mengutamakan kolaborasi. *Kedua*, perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah melibatkan guru, karyawan dan komite sekolah, sehingga kebersamaan dalam kondisi yang sulit bisa dilalui bersama. *Ketiga*, bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah di masa pandemi ini adalah perubahan dalam pembelajaran, perubahan administrasi sekolah, perubahan manajemen siswa, perubahan personalia dengan pembagian tugas yang lebih jelas, dan perubahan dalam penyusunan visi sekolah dan perencanaan sekolah. *Keempat*, alasan perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah karena kondisi pandemi menuntut adanya adaptasi dan penyesuaian, terlebih dengan adanya kebijakan belajar di rumah. Secara umum, guru mengakui adanya perubahan yang lebih cepat dilakukan oleh kepala sekolah, dan tentunya hal ini dilakukan agar kegiatan pembelajaran tetap berjalan dengan baik dan memastikan bahwa peserta didik mendapatkan kesempatan memperoleh pendidikan meskipun dalam kondisi pandemi.

Berdasarkan sajian data di atas, hasil analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut: *pertama*, kepala sekolah menyadari bahwa masa pandemi ini diperlukan perubahan dalam dunia pendidikan, maka kepala sekolah merasa perlu melakukan perubahan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. *Kedua*, perubahan pengelolaan sekolah meliputi pengelolaan pembelajaran yang memakai pendekatan teknologi, pengelolaan personalia dengan pembagian tugas serta terdapat tim bentukan baru untuk penanggulangan di masa pandemi, pengelolaan administrasi sekolah yang memakai pendekatan sistem informasi manajemen, perubahan visi dan arahan sekolah, terutama di masa pandemi, dan adanya perencanaan jangka pendek dan panjang apabila pandemi belum selesai. *Ketiga*, perubahan yang dilakukan melibatkan semua pihak, kepala sekolah mengajak guru, karyawan dan komite sekolah untuk bersama memikirkan kondisi dan mencari solusi pembelajaran secara bersama-sama, sehingga tujuan utama pendidikan tetap tercapai. *Keempat*, semua pihak menyambut baik perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan mendukung, hal ini dikarenakan dalam kondisi pandemi saat ini diperlukan kebijakan yang strategis dan mampu melalui kondisi sehingga peserta didik tetap mendapatkan pendidikan dengan baik.

Dalam kepemimpinan transformasional, situasi dan kondisi sangat mempengaruhi, karena perubahan yang terjadi menuntut seorang pemimpin untuk juga melakukan penyesuaian. Kesuksesan dari kepemimpinan transformasional sangat bergantung dari peran semua elemen yang dilibatkan, hal ini karena sifat kepemimpinan transformatif yang sangat terbuka dan egaliter, sehingga dukungan dari berbagai pihak sangat diperlukan. Maka kepemimpinan transformatif sangat diperlukan dalam kondisi yang berubah sangat cepat, terutama pada masa pandemi seperti saat ini.

### **1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional di Masa Pandemi**

Masa pandemi ini menuntut dunia pendidikan untuk berubah, begitu juga dengan sekolah sebagai satuan pendidikan yang mengampu teknis pembelajaran peserta didik. Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki fungsi sebagai penanggungjawab pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah. Hal ini seperti pernyataan kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang dituntut bersikap profesional yang berarti melakukan sesuatu sebagai pekerjaan pokok sebagai profesi dan bukan sebagai pengisi waktu luang (Ma'mur, 2016). Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu melakukan adaptasi dengan cepat dan diperlukan kecakapan dalam mengatasi masalah yang ada, termasuk di masa pandemi ini. Maka pemimpin tidak bisa dipisahkan dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang secara konsisten diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya, artinya cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang benar agar para anggota kelompok merasa nyaman dalam bekerja sehingga tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien (Nash, 2012). Gaya kepemimpinan juga disesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga penerapannya tepat dan sesuai dengan kebutuhan pada organisasi atau lembaga tersebut.

Di masa pandemi ini diperlukan penyesuaian dan perubahan dalam pendidikan, dan tentunya kepala sekolah memiliki peran kewenangan. Maka gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah pun juga harus berubah dan menyesuaikan dengan kondisi pandemi yang serba cepat dan penuh kewaspadaan. Kepemimpinan transformasional sangatlah tepat diterapkan dalam situasi pandemi, dimana peserta didik harus belajar di rumah, dan tentunya ada perubahan kebiasaan dalam pencegahan virus covid-19 di lingkungan sekolah. Hal ini didasarkan data yang didapat dari penelitian ini. Kepemimpinan transformasional adalah proses inspirasional tanpa pamrih dimana kedua pemimpin dan pengikutnya belajar dari satu sama lain saat mereka maju dalam perkembangan moral mereka. Pemimpin transformasional bekerja untuk mengubah kendala organisasi atau lembaga (Bass et al., 2008).

Pembahasan dari data yang didapatkan sebagai berikut: *pertama*, kepala sekolah menyadari bahwa masa pandemi ini diperlukan perubahan dalam dunia pendidikan, maka kepala sekolah merasa perlu melakukan perubahan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa kepemimpinan Kepala sekolah di masa pandemi memegang peranan vital sebagai pemimpin dalam membangun atmosfer pendidikan dan memastikan peserta didik tetap mendapatkan pembelajaran bermakna. Oleh karena itu perlu ada langkah-langkah yang tepat dan koordinasi yang baik dengan seluruh pihak sebagai bentuk respon yang cepat dari sekolah, agar proses pembelajaran dan pengajaran di tengah wabah Covid-19 tetap berjalan (Khairuddin, 2020).

*Kedua*, perubahan pengelolaan sekolah meliputi pengelolaan pembelajaran yang memakai pendekatan teknologi, pengelolaan personalia dengan pembagian tugas serta terdapat tim bentukan baru untuk penanggulangan di masa pandemi, pengelolaan administrasi sekolah yang memakai pendekatan sistem informasi manajemen, perubahan visi dan arahan sekolah, terutama di masa pandemi, dan adanya perencanaan jangka pendek dan panjang apabila pandemi belum selesai. Dalam kepemimpinan transformasional perubahan adalah sesuatu hasil yang bisa dirasakan, karena berada pada kondisi yang tidak stagnan, maka berbagai pendekatan dilakukan agar perubahan dirasakan kemanfaatannya bagi organisasi atau lembaga yang dipimpin. Hal ini sesuai dengan definisi kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang : (a) Menjelaskan perlunya perubahan, (b) Menciptakan visi yang mantap dan berkomitmen untuk mencapainya, (c) Fokus pada tujuan jangka panjang, (d) Menginspirasi pengikut untuk berubah dari minat pribadi ke minat pengembangan organisasi, (e) Mendampingi pengikut untuk mengambil inisiatif dan menjalankan tanggungjawab, (f) Menata ulang visi organisasi agar lebih diterima semua pihak terkait (Bass & Riggio, 2006).

*Ketiga*, perubahan yang dilakukan melibatkan semua pihak, kepala sekolah mengajak guru, karyawan dan komite sekolah untuk bersama memikirkan kondisi dan mencari solusi pembelajaran secara bersama-sama, sehingga tujuan utama pendidikan tetap tercapai. Salah satu kekuatan dari model kepemimpinan transformasional adalah bahwa model tersebut dibangun di atas sumber daya setiap anggota sekolah, terutama staf dan guru. Pemimpin yang benar-benar transformasional adalah seorang motivator yang berupaya menginspirasi anggota tim untuk menjadi diri mereka yang lebih baik. Pendidik transformasional melupakan kepentingan pribadi dan promosi diri. Sebaliknya, mereka mengarahkan perhatian dan energi mereka untuk kebaikan kelompok secara keseluruhan (Yukl & Michel, 2014). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu menggerakkan seluruh warga sekolah dengan memberikan inspirasi, motivasi dan penguatan positif sehingga masalah dan kondisi apapun yang ada di sekolah bisa dilalui, termasuk di masa pandemi ini. Pekerjaan

kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi sangat sangat kompleks. Karena hal ini melibatkan strategi, budaya, hubungan, administrasi, pengambilan keputusan yang kompleks dengan berbagai gerak kegiatan serta perbedaan pandangan pemangku kepentingan yang terkadang saling bertentangan (Harris & Jones, 2020).

*Keempat*, semua pihak menyambut baik perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan mendukung, hal ini dikarenakan dalam kondisi pandemi saat ini diperlukan kebijakan yang strategis dan mampu melalui kondisi sehingga peserta didik tetap mendapatkan pendidikan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pengertian bahwa gaya kepemimpinan transformasional memandang pengembangan hubungan sebagai komponen penting dari kerja lembaga pendidikan. Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan memacu siswa dan guru untuk berkembang dan tumbuh dalam komunitas yang memelihara (Nash, 2012).

## **2. Dampak Kepemimpinan Transformasional di masa pandemi**

Perubahan dari kepemimpinan transformasional ini dirasakan oleh guru, karena dalam penelitian ini hanya dikonfirmasi kepada guru saja. Seperti disampaikan dalam hasil data penelitian bahwa perubahan yang terjadi adalah perubahan pada pengelolaan sekolah meliputi pengelolaan pembelajaran yang memakai pendekatan teknologi, pengelolaan personalia dengan pembagian tugas serta terdapat tim bentukan baru untuk penanggulangan di masa pandemi, pengelolaan administrasi sekolah yang memakai pendekatan sistem informasi manajemen, perubahan visi dan arahan sekolah, terutama di masa pandemi, dan adanya perencanaan jangka pendek dan panjang apabila pandemi belum selesai. Hal ini sesuai dengan teori bahwa dampak yang didapatkan sekolah dari kepemimpinan transformasional yakni perubahan pada persepsi efektifitas pemimpin, perilaku guru, keadaan psikologis guru, pembelajaran organisasi, perbaikan organisasi, budaya sekolah, dan perubahan pada siswa (Geijsel et al., 1999). Sebagian besar dampak yang diamati dan terutama yang lebih kuat dapat dianggap berasal dari tiga yang paling relevan pada dimensi kepemimpinan yang disebutkan di atas.

Selama masa pandemi, proses pembelajaran mengalami perubahan yang sangat besar. Guru berusaha sekuat tenaga agar bisa menyesuaikan dengan pembelajaran jarak jauh yang disarankan oleh pemerintah. Kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar dalam mengarahkan, memotivasi guru sehingga guru tetap bersemangat melakukan penyesuaian dan adaptasi baru. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa kepemimpinan transformasional menjadi relevan dalam mengubah praktik mengajar para guru, walaupun dampak kepemimpinan yang relatif paling mungkin adalah tidak langsung secara alami (Hallinger & Heck, 1996). Maka dari itu kepemimpinan transformasional sangat diperlukan di masa pandemi ini agar pendidikan tetap berjalan semaksimal mungkin.

---

## Simpulan

*Pertama*, kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan oleh kepala sekolah di masa pandemi ini. *Kedua*, perubahan pengelolaan sekolah dalam kepemimpinan transformasional meliputi pengelolaan pembelajaran yang memakai pendekatan teknologi, pengelolaan personalia dengan pembagian tugas serta terdapat tim bentukan baru untuk penanggulangan di masa pandemi, pengelolaan administrasi sekolah yang memakai pendekatan sistem informasi manajemen, perubahan visi dan arahan sekolah, terutama di masa pandemi, dan adanya perencanaan jangka pendek dan panjang apabila pandemi belum selesai. *Ketiga*, perubahan yang dilakukan melibatkan semua pihak, kepala sekolah mengajak guru, karyawan dan komite sekolah untuk bersama memikirkan kondisi dan mencari solusi pembelajaran secara bersama-sama, sehingga tujuan utama pendidikan tetap tercapai. *Keempat*, semua pihak menyambut baik perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan mendukung, hal ini dikarenakan dalam kondisi pandemi saat ini diperlukan kebijakan yang strategis dan mampu melalui kondisi sehingga peserta didik tetap mendapatkan pendidikan dengan baik.

## Daftar Pustaka

- Amin, M., Shah, S., & Tatlah, I. A. (2013). Impact of Principals/Directors' Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members: Perceptions of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 7(2), 97–112.
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 30–34. <https://doi.org/10.32674/jsard.v5iS1.2781>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. M., Stogdill, R. M., & Bass, R. R. (2008). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. free press.
- Bungin, B. (2007). *Analisis data penelitian kualitatif*. Raja Grafindo Persada.
- Bungin, B. (2020). Post qualitative social research methods: kuantitatif, kualitatif, mixed methods positivism, postpositivism, phenomenology, postmodern. *Jakarta: Kencana*, 2020.
- Cheatham, J. P. (2020). *Becoming a school leader during COVID-19*. Usable Knowledge.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods*. Pustaka Pelajar.
- Geijsel, F., Slegers, P., & van den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309–328. <https://doi.org/10.1108/09578239910285561>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>

- 
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective Leadership for School Improvement*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203754849>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Kaden, U. (2020). COVID-19 School Closure-Related Changes to the Professional Life of a K–12 Teacher. *Education Sciences*, 10(6), 165–178.  
<https://doi.org/10.3390/educsci10060165>
- Khairuddin, K. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah ditengah pandemi covid-19. *Edukasi*, 8(2), 171–183. <https://doi.org/10.32520/judek.v8i2.1161>
- Ma'mur, J. (2016). *Buku panduan internalisasi pendidikan karakter di sekolah*. Diva Press,.
- Moleong, J. L. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Morgan, H. (2020). Best Practices for Implementing Remote Learning during a Pandemic. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 93(3), 135–141.  
<https://doi.org/10.1080/00098655.2020.1751480>
- Nash, S. D. (2012). *What makes a transformational education leader?: An investigation into the antecedent experiences of K-12 transformational leadership*. Montana State University-Bozeman, College of Education, Health & Human.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Yukl, G., & Michel, J. W. (2014). A critical assessment of research on effective leadership behavior. In *Advances in Authentic and Ethical Leadership* (p. 209). Information Age Portland, OR.