



Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Berbasis Kolaboratif

Usman

STEBIS Bina Mandiri, Bogor, Java, Indonesia

E-mail: usman@binamandiri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan berdasarkan rendahnya kolaborasi antarunit kerja di sekolah yang berdampak pada rendahnya mutu layanan pendidikan dan masih kuatnya pola kepemimpinan birokratis. Fenomena ego sektoral menyebabkan pelayanan berjalan tidak efektif, lambat, dan kurang responsif kebutuhan masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengonstruksi model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan berbasis kolaboratif. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Januari 2026 hingga bulan April 2026. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan komite sekolah. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun budaya kerja humanis, komunikasi empatik, serta kolaborasi yang efektif dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan transformasional berbasis kolaboratif yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu the catalyst, the bridge, the soul, dan the mirror. Simpulan penelitian menegaskan bahwa mutu layanan pendidikan akan meningkat apabila kepemimpinan dijalankan secara inspiratif, partisipatif, dan kolaboratif. Implikasi penelitian ini menjadi dasar pengembangan kebijakan dan pelatihan kepemimpinan sekolah yang lebih humanis dan adaptif.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, mutu layanan pendidikan, kolaborasi, budaya organisasi, manajemen pendidikan.

PENDAHULUAN

Dalam era global yang kian dinamis dan penuh ketidakpastian, pendidikan menempati posisi sentral sebagai instrumen utama pembangunan kualitas sumber daya manusia. Institusi pendidikan saat ini tidak lagi sekadar menjadi ruang formalitas transfer ilmu pengetahuan, melainkan telah bertransformasi menjadi organisasi penyedia jasa yang dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Di tengah terjangan disrupsi teknologi dan pergeseran nilai sosial, mutu layanan pendidikan menjadi indikator vital yang menentukan kredibilitas serta keberlanjutan sebuah lembaga di mata publik. Layanan pendidikan yang berkualitas bukan diukur dari prestasi akademik semata, melainkan profesionalisme administratif dan kenyamanan komunikasi yang dirasakan oleh siswa, orang tua, serta masyarakat. Sejalan dengan pemikiran (Arifudin, 2019), peningkatan mutu ini bersifat sistemik,

yang mensyaratkan adanya keterpaduan antara pengelolaan kurikulum, infrastruktur, dan orientasi pelayanan publik yang responsif.

Berdasarkan pengamatan di lapangan memperlihatkan sebuah kontradiksi yang memprihatinkan. Seringkali, ambisi untuk meningkatkan standar mutu pendidikan terhambat oleh gaya kepemimpinan yang masih bersifat instruksional, kaku, dan cenderung *top-down*. Banyak figur kepala sekolah yang masih membatasi diri pada tugas-tugas administratif konvensional, sehingga mereka kehilangan kepekaan terhadap kebutuhan pemangku kepentingan yang terus berkembang. Kondisi inilah yang mempertegas urgensi penerapan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini bukan sekadar rutinitas manajerial, melainkan sebuah kekuatan yang mampu membangkitkan inspirasi, membangun visi kolektif, dan menggerakkan perubahan dari akar rumput. Sebagaimana ditegaskan oleh (Budiatmaja et al., 2022): (Lidan et al., 2023), kepemimpinan transformasional di era modern harus mampu menembus batasan birokrasi yang lamban dalam mewujudkan tata kelola layanan yang transparan, efisien, dan memiliki akuntabilitas tinggi.

Persoalan mutu layanan seringkali bersumber dari minimnya semangat kolaborasi dalam ekosistem sekolah. Fenomena "*ego sektoral*" masih menjadi penghalang besar, di mana tenaga pendidik, staf kependidikan, dan komite sekolah bekerja dalam keterasingan unit masing-masing (*silo mentality*). Padahal, keunggulan sebuah layanan hanya dapat tercipta melalui sinergi yang harmonis. Realitanya, banyak program inovasi sekolah yang gagal di tengah jalan karena tidak adanya partisipasi aktif dan rasa memiliki dari seluruh elemen organisasi. Kepemimpinan yang mengabaikan aspek kolaborasi cenderung melahirkan kebijakan yang bersifat elitis dan sulit diterapkan di lapangan. (Azizaha et al., 2020), menyoroti bahwa ketidakmampuan pemimpin dalam membangun ikatan emosional dan keterlibatan profesional stafnya akan berdampak langsung pada rendahnya dedikasi dalam memberikan layanan terbaik bagi peserta didik.

Terdapat celah penelitian (*research gap*) yang memerlukan perhatian serius. Kajian manajemen pendidikan cenderung membedah kepemimpinan transformasional dalam hubungannya dengan motivasi guru atau hasil belajar siswa secara parsial. Masih sangat sedikit kajian yang secara komprehensif mengonstruksi sebuah model kepemimpinan yang secara khusus mengintegrasikan "kolaborasi lintas sektor" sebagai basis utama peningkatan mutu layanan secara menyeluruh. Mayoritas model yang ada masih mendudukkan kepala sekolah sebagai pusat otoritas tunggal, bukan sebagai fasilitator kemitraan. Ini menjadi sangat mendesak dan relevan untuk dilaksanakan.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya mensinergikan teori kepemimpinan transformasional dengan paradigma kolaborasi inklusif. Peneliti menawarkan gagasan "kepemimpinan kolektif-transformasional," di mana kepala sekolah berperan sebagai arsitek sosial yang mampu menjembatani berbagai kepentingan demi tujuan bersama. Urgensi penelitian ini sangat nyata; jika sekolah gagal beradaptasi dengan model kepemimpinan kolaboratif, mereka akan kehilangan relevansi dan kepercayaan masyarakat.

Secara teoritis, diharapkan mampu memperkaya khazanah manajemen pendidikan dengan menyuntikkan dimensi kolaborasi sosial ke dalam teori kepemimpinan (Mardiyah et al., 2025). Secara praktis, hasil ini akan menjadi panduan strategis sekolah untuk mentransformasi budaya kerja mereka menjadi lebih terbuka. Bagi pembuat kebijakan, kajian ini memberikan dasar dalam merancang pelatihan kepemimpinan yang lebih humanis dan partisipatif. Penelitian ini bermuara pada kepentingan masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas secara intelektual, juga memuaskan secara emosional dan sosial. Masalah mendasar yang akan dijawab adalah bagaimana membangun model kepemimpinan yang mampu merajut semangat kolaboratif demi terciptanya standar layanan pendidikan yang paripurna.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pemilihan metode ini untuk memotret secara menyeluruh mengenai fenomena kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam bingkai kolaboratif. (Amini & Ginting, 2024), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti sesuai dengan kondisi alamiah (*naturalistic setting*). Dalam hal ini, peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*) terjun langsung ke lapangan untuk menangkap makna, perilaku, dan interaksi yang terjadi di lingkungan sekolah terkait peningkatan mutu layanan pendidikan.

Landasan teoretis yang memayungi metode ini adalah *konstruktivisme sosial*. Teori ini berasumsi bahwa realitas organisasi, termasuk mutu layanan dan model kepemimpinan, merupakan hasil konstruksi sosial yang lahir dari interaksi antarindividu di sekolah. Dengan metode kualitatif deskriptif, peneliti tidak hanya mengumpulkan data permukaan, tetapi berupaya mengonstruksi sebuah model kepemimpinan transformasional yang berbasis kolaborasi dengan cara menggali pemikiran, pengalaman, dan harapan para pemangku kepentingan (kepala sekolah, guru, dan staf).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi (*triangulasi teknik*). **Pertama**, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan untuk menggali visi dan strategi kepala sekolah serta persepsi warga sekolah mengenai mutu layanan. **Kedua**, observasi partisipatif digunakan memotret bagaimana komunikasi kolaboratif diimplementasikan dalam keseharian sekolah. **Ketiga**, studi dokumentasi dilakukan untuk menelaah dokumen rencana strategis, prosedur operasional standar (SOP) layanan, serta laporan evaluasi mutu sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh (Dani et al., 2024), kombinasi teknik ini memastikan data yang diperoleh memiliki kedalaman dan kredibilitas yang tinggi.

Analisis data dilakukan secara mengalir sejak awal pengumpulan data dengan menggunakan model analisis (Huberman, 2014). Tahapan analisis meliputi:

1. Kondensasi data (*data condensation*): proses memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah hasil lapangan menjadi informasi yang relevan dengan konstruk kepemimpinan dan kolaborasi.
2. Penyajian data (*data display*): mengorganisasikan data ke dalam bentuk narasi deskriptif dan bagan awal model kepemimpinan untuk memudahkan pemahaman hubungan antarunsur.

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*): merumuskan proposisi akhir yang membentuk konstruksi model kepemimpinan transformasional berbasis kolaboratif sebagai temuan inti penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan uji kredibilitas melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari kepala sekolah, guru, dan dokumen) serta melakukan member check memastikan hasil konstruksi model sesuai realitas yang dirasakan informan. Penekanan pada deskripsi yang mendalam (*thick description*) dalam laporan diharapkan memberikan gambaran utuh bagi pembaca mengenai urgensi dan efektivitas model yang ditawarkan (Creswell & Poth, 2016); (Moleong, 2020). Melalui metode ini, penelitian tidak hanya berhenti pada pemaparan data, tetapi berhasil mensintesis sebuah model kepemimpinan yang aplikatif bagi peningkatan mutu layanan pendidikan.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada periode bulan Januari 2026 sampai dengan April 2026. Bertujuan untuk mengonstruksi model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan berbasis kolaboratif. Berdasarkan proses pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, ditemukan peningkatan mutu layanan di institusi pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana kepala sekolah mampu meninggalkan paradigma kepemimpinan gaya *birokratis-instruksional* menuju gaya *transformasional-kolaboratif* lebih cair dan memanusiakan.

Temuan ini menunjukkan sekolah yang berhasil mencapai standar pelayanan prima adalah sekolah yang mampu meruntuhkan "ego sektoral" di antara warga sekolah. Berikut adalah pemaparan mendalam mengenai hasil penelitian yang dikelompokkan berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan.

1. Temuan berdasarkan wawancara: visi dan internalisasi nilai

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, staf kependidikan, dan perwakilan komite sekolah untuk memahami aspek-aspek yang tidak kasat mata, seperti motivasi, minat, dan persepsi. Hasil peneliti menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di lapangan diwujudkan melalui proses internalisasi nilai yang sangat intens.

- a. Transformasi visi menjadi aksi kolektif

Salah satu temuan paling menarik adalah bagaimana visi sekolah tidak lagi hanya menjadi pajangan di dinding kantor, melainkan menjadi panduan hidup para guru dan staf. Kepala sekolah menanggalkan otoritas absolutnya dan memilih untuk merumuskan standar layanan melalui diskusi inklusif.

Seorang informan (Guru) mengungkapkan rasa syukurnya: "*Dahulu kebijakan datang dari atas seperti titah yang harus dijalankan tanpa kami tahu tujuannya. Akibatnya, kami bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban. Namun kini, kami diajak duduk bersama, ditanya apa kendala di kelas, dan apa yang siswa keluhkan. Kami merasa dihargai, sehingga visi sekolah menjadi visi kami juga.*"

Proses ini merupakan bentuk nyata dari stimulasi intelektual. Kepala sekolah mendorong staf untuk tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi menjadi pemikir dan pemberi solusi. Hal ini secara langsung meningkatkan standar

mutu layanan karena setiap kebijakan lahir dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan nyata siswa di lapangan.

b. Komunikasi empatik dan dukungan individual

Kepala sekolah menunjukkan kualitas transformasionalnya melalui dukungan individual yang sangat menyentuh sisi kemanusiaan. Peneliti menemukan bahwa komunikasi yang dibangun bersifat dialogis dan penuh empati. Kepala sekolah tidak lagi bertanya "mengapa pekerjaan ini belum selesai?", melainkan "apa yang bisa saya bantu agar kendala administratif Anda teratasi?".

Informan (staf tata usaha) menjelaskan: *"Kepala sekolah sangat memahami beban kerja kami. Beliau sering datang ke ruang TU hanya untuk bertanya kabar atau sekadar memastikan kami tidak stres. Perhatian kecil ini membuat kami merasa aman dan nyaman. Dampaknya, saat kami melayani orang tua siswa, kami bisa memberikan senyum tulus karena hati kami pun sedang bahagia."*

Kondisi psikologis yang aman ini menjadi fondasi bagi dedikasi yang tinggi. Dedikasi inilah yang kemudian diterjemahkan menjadi layanan prima bagi masyarakat.

2. Temuan berdasarkan observasi: memotret dinamika kolaborasi

Observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk melihat kejujuran perilaku organisasi tanpa sekat formalitas. Melalui teknik ini, peneliti merekam bagaimana teori kolaborasi diterjemahkan menjadi tindakan nyata.

a. Penghapusan sekat-sekat unit kerja (*breaking the silos*)

Fenomena "ego sektoral" di mana bagian akademik merasa lebih penting dari bagian administrasi, atau sebaliknya, perlahan menghilang. Peneliti mengamati interaksi dalam rapat koordinasi yang sangat egaliter. Tidak ada dominasi tunggal. Pola komunikasi yang terbangun adalah lintas fungsi (*cross-functional*).

Sebagai contoh, dalam perancangan sistem pendaftaran siswa baru, guru tidak hanya mengurus soal tes masuk, dan staf TU tidak hanya mengurus soal berkas. Mereka duduk bersama merancang pengalaman pengguna yang memudahkan orang tua. Guru memberikan masukan soal kemudahan akses informasi, sementara staf TU memberikan masukan soal efisiensi alur data. Hasil observasi mencatat bahwa interaksi kolaboratif ini secara drastis menurunkan tingkat kesalahan komunikasi (*miscommunication*) yang sering menjadi pemicu komplain masyarakat.

b. Budaya pelayanan responsif

Kepala sekolah melakukan pola kepemimpinan yang aktif di lapangan atau yang dikenal dengan istilah "blusukan". Peneliti mengamati kepala sekolah secara rutin berkeliling ke ruang tunggu layanan publik, menyapa orang tua siswa yang sedang mengantre, dan memastikan stafnya bekerja dengan nyaman.

Kehadiran fisik kepala sekolah di garis depan memberikan efek motivasi inspirasional yang luar biasa. Staf merasa didukung dan dipantau secara positif, bukan diawasi secara intimidatif. Budaya responsif ini menular ke seluruh elemen sekolah. Staf menjadi lebih proaktif; jika melihat orang tua yang bingung, mereka segera menghampiri tanpa menunggu diminta. Inilah

esensi dari layanan pendidikan yang berpusat pada kepuasan pemangku kepentingan.

3. Temuan berdasarkan studi dokumentasi: rekam jejak peningkatan mutu

Data administratif menjadi penguat dari temuan wawancara dan observasi. Studi dokumentasi memberikan bukti bahwa perubahan model kepemimpinan ini memiliki landasan hukum dan rekam jejak jelas di sekolah.

a. Redesain prosedur operasional standar (SOP) berbasis kolaboratif

Peneliti menelaah dokumen prosedur operasional standar (SOP) lama dan membandingkannya dengan SOP baru. Terlihat perbedaan mencolok dalam alur birokrasi. SOP baru lebih sederhana dan menekankan pada tanggung jawab kolektif.

Salah satu dokumen yang sangat krusial adalah SOP penanganan keluhan. Dahulu, keluhan harus melewati berbagai jenjang yang memakan waktu sehari-hari. Dalam dokumen terbaru yang berbasis kolaboratif, penanggung jawab layanan keluhan kini terintegrasi antara bagian kesiswaan dan humas dengan otoritas penyelesaian masalah yang lebih cepat. Hasilnya, respon terhadap keluhan kini bisa diselesaikan dalam waktu kurang dari 24 jam. Hal ini merupakan pencapaian luar biasa dalam manajemen mutu layanan publik.

b. Laporan evaluasi mutu dan kepuasan stakeholder

Dokumen rencana strategis (Renstra) sekolah kini secara eksplisit mencantumkan "kolaborasi" sebagai nilai inti (*core value*). Indikator kinerja utama (IKU) pun tidak lagi hanya menilai capaian angka prestasi siswa, tetapi juga tingkat kepuasan layanan pelanggan.

Laporan tahunan sekolah menunjukkan data yang menggembirakan: indeks kepuasan orang tua siswa meningkat sebesar 35% dibandingkan periode sebelum model kepemimpinan *transformatif-kolaboratif* diterapkan. Data ini menjadi bukti empiris bahwa perubahan gaya kepemimpinan memiliki korelasi positif yang nyata terhadap persepsi mutu di mata masyarakat.

4. Sintesis: konstruksi model kepemimpinan transformasional berbasis kolaboratif

Berdasarkan triangulasi data di atas, peneliti berhasil mengonstruksi sebuah model baru yang dapat diadaptasi oleh institusi pendidikan lainnya. Model ini terdiri dari empat dimensi utama yang saling berkaitan:

1. Dimensi kepemimpinan (*the catalyst*): kepala sekolah bertindak sebagai katalisator yang memberikan stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Ia tidak lagi memimpin dengan instruksi, tetapi dengan inspirasi.
2. Dimensi struktur (*the bridge*): adanya struktur organisasi yang datar dan fleksibel, di mana kolaborasi lintas sektor didorong melalui kebijakan-kebijakan formal dan SOP yang terintegrasi.
3. Dimensi budaya (*the soul*): terciptanya budaya kerja yang humanis, di mana setiap anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab moral yang sama terhadap kepuasan layanan bagi siswa dan orang tua.

4. Dimensi evaluasi (*the mirror*): mekanisme umpan balik yang jujur dan transparan dari masyarakat digunakan sebagai bahan refleksi kolektif untuk perbaikan mutu secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris yang kuat terhadap evolusi teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Secara tradisional, kepala sekolah dipandang sebagai *top manager* yang fungsi utamanya adalah menjaga stabilitas operasional (manajerial). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam ekosistem pendidikan modern yang penuh disrupsi, peran tersebut telah bergeser menjadi "arsitek perubahan". Kepala tidak hanya berfungsi sebagai pengendali organisasi, tetapi juga sebagai penggerak budaya perubahan yang adaptif dan visioer.

Kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian ini membuktikan bahwa stimulasi intelektual salah satu pilar utama kepemimpinan transformasional bukan sekadar konsep abstrak. Salah satu indikator penting terlihat pada kemampuan pemimpin dalam memberikan stimulasi intelektual kepada staf dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah tidak sekadar memberikan instruksi kerja, melainkan membuka ruang dialog, mendorong staf untuk mempertanyakan pola layanan yang sudah tidak relevan, serta memberikan kesempatan bagi munculnya ide-ide kreatif dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Situasi ini memunculkan inovasi dari tingkat akar rumput (*grassroots innovation*), karena staf merasa dihargai sebagai bagian penting dari proses pengembangan sekolah. Pengujian teori ini sesuai temuan (Wiyono et al., 2021) menyatakan efikasi diri guru dan staf meningkat drastis ketika pemimpin menjalankan fungsi inspiratif daripada sekadar fungsi pengawasan. Penelitian (Saifullah et al., 2024) juga menjelaskan stimulasi intelektual pemimpin mampu meningkatkan rasa percaya diri (*self-efficacy*) guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Fenomena tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan dikembangkan lebih lanjut dalam konteks pendidikan modern (Harsoyo, 2022). Pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi bawahan melalui kekuasaan formal, tetapi melalui inspirasi, motivasi, dan penguatan kapasitas individu. Penelitian (Arifin & Imron, 2024) menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin secara transformasional cenderung memiliki budaya organisasi lebih inovatif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan.

Pemimpin transformasional dalam penelitian ini berhasil merangkul aspek kemanusiaan staf, sehingga motivasi intrinsik muncul sebagai penggerak utama mutu layanan. Temuan ini relevan dengan penelitian (Leithwood, 2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun komitmen kolektif melalui penguatan hubungan interpersonal dan penciptaan visi bersama dalam organisasi pendidikan.

Lebih jauh, praktik "blusukan" yang ditemukan menunjukkan adanya pengujian terhadap teori *authentic leadership*. Kehadiran pemimpin secara emosional menciptakan transparansi dan kepercayaan (*trust*). Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Laju & Parerungan, 2025) menunjukkan *authentic leadership* berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya budaya kepercayaan (*trust culture*) dalam

organisasi. Dalam lingkungan sekolah, kepercayaan merupakan fondasi utama terciptanya kolaborasi yang sehat. Tanpa adanya kepercayaan, hubungan kerja hanya bersifat formalitas administratif dan cenderung minim kreativitas.

Kehadiran pemimpin di lapangan meruntuhkan dinding birokrasi, sehingga staf merasa memiliki "perlindungan" saat mencoba cara-cara baru dalam melayani siswa dan orang tua. Penelitian (Gunter, 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan modern menuntut kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan sosial yang kuat, bukan sekadar menjalankan fungsi struktural organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan kepala sekolah pada kualitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mengelola administrasi, tetapi juga dari kapasitas membangun budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan manusiawi.

Analisis Kesenjangan antara Praktik dan Teori

Penelitian ini menemukan adanya *gap* (kesenjangan) antara kelengkapan administrasi dan kenyataan sosiologis di lapangan. Banyak institusi pendidikan terjebak dalam rasa bangga semu karena merasa telah bermutu hanya dengan memiliki dokumen ISO atau SOP yang lengkap secara formal. Mutu sesungguhnya tidak berhenti di atas kertas. Realitasnya, sering muncul fenomena *silo mentality*, di mana setiap bagian mulai dari Guru, Tata Usaha, hingga Humas bekerja sendiri-sendiri tanpa komunikasi yang efektif. Hal ini sejalan dengan pandangan (Thahir, 2023) dalam studinya tentang manajemen mutu, yang menyebutkan bahwa formalisme administratif sering kali mengabaikan dinamika interaksi antarmanusia yang merupakan jantung dari sebuah organisasi pendidikan.

Kesenjangan ini berakar pada kelemahan manajemen mutu klasik yang cenderung memandang SOP sebagai "instruksi mati" dan mengabaikan aspek sosiologis organisasi. Ketika setiap unit hanya terpaku pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing secara kaku, ego sektoral pun menguat. Akibatnya, efektivitas organisasi menjadi terhambat karena tidak adanya koordinasi yang cair. Menurut (DR HA Rusdiana, 2021), efektivitas sekolah di era disrupsi tidak lagi bisa dicapai melalui kerja parsial, melainkan sangat bergantung pada kemampuan sistem untuk beradaptasi secara kolektif. Kepemimpinan kolaboratif menjadi kunci untuk mendobrak dinding-dinding penyekat antarunit kerja tersebut.

Sebagai solusi nyata, penelitian ini menawarkan redesain SOP lintas fungsi (*Cross-Functional SOP*). Langkah ini bertujuan untuk mengubah alur kerja yang semula terisolasi menjadi terintegrasi. Dengan SOP yang didesain ulang, setiap proses kerja sengaja dirancang untuk melibatkan lebih dari satu unit, sehingga memaksa terjadinya komunikasi dan koordinasi. (Nurmaya, 2025) dalam penelitian mereka mengenai efisiensi organisasi menegaskan bahwa integrasi proses bisnis melalui SOP lintas fungsi dapat secara signifikan mengurangi tumpang tindih tanggung jawab sekaligus meningkatkan transparansi antar divisi.

Melalui implementasi redesain ini, kolaborasi dalam institusi pendidikan tidak lagi dipandang sebagai tindakan sukarela atau imbauan semata, melainkan menjadi standar operasional yang mengikat secara sistemik. SOP berfungsi sebagai jembatan yang menyatukan berbagai unit kerja ke dalam satu ritme yang sama. Hal ini memperkuat teori dari (Zulaiha et al., 2020) yang menyatakan bahwa sistem

manajemen yang modern harus mampu mengintegrasikan seluruh elemen organisasi ke dalam satu kesatuan visi. Dengan demikian, mutu pendidikan tidak lagi sekadar menjadi pajangan administratif, melainkan menjelma menjadi budaya kerja kolektif yang solid dan adaptif.

Korelasi temuan dengan teori

Konstruksi model yang dihasilkan dari penelitian ini (*Catalyst, Bridge, Soul, Mirror*) merupakan sebuah sintesis mutakhir yang menjawab tantangan layanan pendidikan masa kini.

a. Dimensi *the catalyst* (kepemimpinan)

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif di sekolah tidak lagi bersifat terpusat, melainkan terdistribusi melalui penerapan *Shared Leadership Theory*. Kepala sekolah berperan sebagai mentor yang mencetak "pemimpin-pemimpin kecil" di setiap unit kerja, sehingga kekuasaan tidak lagi terkonsentrasi di puncak piramida. Strategi ini sangat relevan dengan teori pemberdayaan (*empowerment*) dari (Susanto et al., 2025), yang menyatakan bahwa pemberian otonomi kepada staf adalah kunci untuk memicu inisiatif individu. Dengan mendistribusikan wewenang, setiap elemen sekolah memiliki keberanian untuk mengambil keputusan tepat guna sesuai bidangnya masing-masing.

Dampak nyata dari model ini adalah runtuhnya hambatan birokrasi yang kaku, sehingga mutu layanan meningkat secara instan melalui kecepatan respon. Sebagai contoh, staf Tata Usaha yang memiliki wewenang dapat langsung menyelesaikan keluhan orang tua siswa tanpa harus menunggu instruksi formal dari pimpinan. Hal ini sesuai dengan temuan (Santoso, 2025) kepemimpinan bersama menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Pada akhirnya, pemberdayaan staf bukan sekadar penyederhanaan tugas, melainkan strategi sistemik untuk membangun budaya kerja yang manusiawi, cerdas, dan berorientasi pada kepuasan publik.

b. Dimensi *the bridge* (struktur)

Penelitian ini menemukan bahwa struktur organisasi yang "datar" dan fleksibel adalah kunci utama untuk menjawab tuntutan zaman yang serba cepat (*agility*). Dalam dunia pendidikan, struktur birokrasi yang terlalu kaku dan bertingkat-tingkat sering kali menjadi penghambat utama dalam memberikan pelayanan yang hangat dan sigap. Alih-alih mempertahankan hierarki yang dingin, sekolah kini mulai mengadopsi model organisasi yang lebih cair. Menurut (Fitria, 2024) dalam studinya tentang manajemen strategis pendidikan, organisasi yang lincah bukan lagi sebuah pilihan, melainkan keharusan, struktur yang ramping memungkinkan informasi mengalir lebih cepat tanpa terhambat oleh sekat-sekat jabatan yang melelahkan.

Perubahan orientasi ini terlihat jelas pada integrasi antara bagian kesiswaan dan humas dalam menangani keluhan. Fokus utama bukan lagi tentang siapa yang lebih tinggi jabatannya, melainkan tentang bagaimana memberikan pengalaman terbaik bagi pengguna (*user experience*), baik itu siswa maupun orang tua. Pendekatan yang lebih manusiawi ini menempatkan kenyataan pengguna di atas prosedur formal. Sejalan dengan pemikiran (Sari et al., 2025), efektivitas organisasi modern sangat bergantung pada kemampuan sistem untuk berpusat

pada kebutuhan publik. Dengan struktur yang berorientasi pada solusi, setiap masalah dapat diselesaikan dengan lebih empatik, cepat, dan tepat sasaran.

c. Dimensi *the soul* (budaya)

Budaya kerja humanis yang tumbuh dalam institusi pendidikan merupakan bentuk nyata dari penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika staf merasa dihargai bukan sekadar sebagai mesin kerja, melainkan sebagai individu seutuhnya oleh kepala sekolah, mereka cenderung memberikan kontribusi lebih melampaui tanggung jawab formalnya (*extra-role*). Komunikasi yang penuh empati menciptakan ikatan batin yang kuat, sehingga kolaborasi antarlini terasa lebih ringan dan bermakna. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Sutanti, 2021) yang menegaskan bahwa iklim organisasi yang inklusif adalah prediktor terkuat bagi komitmen kerja. Dengan rasa memiliki yang tinggi, setiap anggota organisasi tidak lagi bekerja karena paksaan, melainkan karena panggilan hati untuk memberikan layanan terbaik.

Iklim kerja yang sehat memungkinkan setiap individu untuk berinovasi tanpa rasa takut, karena mereka merasa didukung secara sosiologis. Sejalan dengan temuan (Widianto, 2024) dalam studinya mengenai perilaku organisasi, lingkungan yang mengedepankan apresiasi dan keterbukaan secara signifikan meningkatkan efektivitas kolektif. Pada akhirnya, "ruh" dari organisasi pendidikan ini bukan terletak pada kecanggihan teknologi atau kemewahan fasilitas, melainkan pada kedalaman hubungan antarmanusia yang saling menguatkan untuk mencapai visi bersama.

d. Dimensi *the mirror* (evaluasi)

Mekanisme umpan balik yang transparan merupakan wujud nyata dari *Total Quality Management* (TQM) yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Di era keterbukaan informasi saat ini, sekolah yang enggan berkaca pada kekurangannya sendiri akan perlahan tertinggal oleh zaman. Sekolah yang sukses justru menjadikan setiap komplain dan kritik dari orang tua maupun siswa sebagai "energi" baru untuk berbenah, bukan dianggap sebagai ancaman yang merusak reputasi. Sejalan dengan pemikiran (Lidan et al., 2023) dalam studinya tentang manajemen mutu, keterbukaan terhadap kritik adalah bentuk kedewasaan organisasi yang memungkinkan sekolah untuk terus beradaptasi dengan ekspektasi publik yang semakin dinamis.

Evaluasi yang jujur bertindak sebagai cermin jernih yang memotret kesenjangan antara janji layanan dan kenyataan di lapangan. Dengan menjadikan masukan pelanggan sebagai kompas perbaikan, sekolah dapat menciptakan siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan dan tidak pernah berhenti. Hal ini diperkuat penelitian (Sholeh, 2023) menyatakan transparansi dalam mengelola keluhan pelanggan secara signifikan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas masyarakat terhadap institusi pendidikan. Pada akhirnya, dimensi "*mirror*" ini mengajarkan bahwa reputasi terbaik tidak dibangun melalui pencitraan yang tertutup, melainkan melalui kerendahan hati untuk terus belajar dari setiap masukan demi memberikan layanan yang lebih manusiawi dan bermutu.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas cakrawala manajemen pendidikan dengan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak akan mencapai

potensi maksimalnya jika hanya mengandalkan kharisma individu tanpa dukungan struktur dan budaya kolaboratif yang kuat. Temuan ini menggeser paradigma kepemimpinan di Indonesia yang selama ini sering dianggap sebagai figuritas tunggal menjadi sebuah fungsi sistemik yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Hal ini sejalan dengan studi (Kurniawan et al., 2023) menekankan keberhasilan transformasi sekolah sangat bergantung pada distribusi kepemimpinan yang terintegrasi ke dalam sistem, sehingga perubahan terjadi berkelanjutan dan tidak bergantung pada satu sosok saja.

Secara praktis, hasil penelitian ini mendorong sekolah untuk melakukan "bedah organisasi" dengan berani menghapus aturan birokrasi yang menghambat sinergi antar-staf. Sekolah perlu mengadopsi teknologi informasi, seperti sistem informasi layanan terpadu, untuk mengintegrasikan data yang selama ini terfragmentasi di masing-masing unit kerja. Menurut (Febrianda, 2025), digitalisasi manajemen bukan sekadar tren teknologi, melainkan instrumen vital untuk meruntuhkan ego sektoral dan mempercepat aliran informasi. Dengan infrastruktur yang mendukung kolaborasi, setiap unit dapat bekerja dengan standar yang sama, sehingga menciptakan efisiensi layanan yang nyata bagi seluruh warga sekolah.

Berdasarkan analisis komprehensif di atas, penelitian ini merumuskan rekomendasi yang bersifat operasional dan kebijakan:

1. Transformasi pola pikir: pemimpin yang mendengar
Kepala sekolah perlu mengubah gaya kepemimpinan dari "instruksi satu arah" menjadi budaya "mendengar secara aktif." Untuk mewujudkan hal ini, sekolah disarankan menyelenggarakan *coaching clinic* secara berkala. Ruang ini menjadi wadah bagi seluruh staf untuk duduk bersama, berbagi kendala, dan merumuskan solusi layanan secara kolektif. Dengan menempatkan empati sebagai fondasi, setiap masalah tidak lagi dipandang sebagai beban individu, melainkan tantangan bersama yang mempererat solidaritas internal.
2. Otonomi dan fleksibilitas struktur organisasi
Dinas Pendidikan diharapkan memberikan ruang gerak atau otonomi yang lebih luas bagi sekolah dalam mengelola struktur organisasi internal mereka. Struktur yang kaku perlu dimodifikasi agar lebih ramping dan fleksibel, sehingga sekolah dapat merespons kebutuhan masyarakat lokal dengan lebih cepat. Fleksibilitas ini memungkinkan sekolah untuk lebih fokus pada peningkatan pengalaman pengguna (*user experience*) daripada terjebak dalam sekat-sekat hierarki jabatan yang sering kali memperlambat inovasi.
3. Pengembangan kapasitas berbasis *soft-skills*
Kurikulum pelatihan kepemimpinan sekolah di tingkat nasional perlu direkonstruksi dengan menitikberatkan pada aspek kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Materi pelatihan sebaiknya tidak berkutat pada administrasi, tetapi menyentuh manajemen kolaborasi dan *service design thinking* (desain layanan yang berpusat pada kepuasan pelanggan). Tujuannya adalah agar kepala sekolah memiliki keterampilan sosial yang mumpuni untuk merancang layanan publik yang ramah, efektif, dan profesional.
4. Digitalisasi aspirasi publik secara *real-time*
Sekolah harus mulai membangun dan memanfaatkan platform digital sebagai "cermin" objektif untuk menjaring aspirasi masyarakat secara langsung.

Partisipasi publik yang terstruktur melalui teknologi ini memungkinkan sekolah mendapatkan masukan secara jujur dan seketika. Dengan adanya data yang transparan, proses perbaikan mutu dapat berjalan secara otomatis dan akurat, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan dapat terus terjaga dan meningkat.

KESIMPULAN

Keberhasilan peningkatan mutu layanan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan administrasi atau kekuatan struktur birokrasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja yang humanis, kolaboratif, dan berorientasi kepuasan stakeholder. Kepala sekolah tidak lagi berfungsi semata sebagai pengendali organisasi, melainkan sebagai katalisator perubahan yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah melalui inspirasi, komunikasi empatik, dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Kepala sekolah mampu menginternalisasikan visi bersama melalui pola komunikasi dialogis dan keterlibatan aktif guru, staf, serta pemangku kepentingan lainnya dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) tinggi terhadap tujuan organisasi, sehingga mutu layanan pendidikan berkembang secara alami sebagai tanggung jawab bersama. Dukungan individual dan pendekatan emosional yang dilakukan kepala sekolah terbukti menciptakan rasa aman psikologis bagi staf, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan kepada siswa dan orang tua.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kolaborasi lintas fungsi menjadi faktor penting dalam menghilangkan ego sektoral di lingkungan sekolah. Melalui struktur organisasi yang lebih fleksibel dan SOP berbasis kolaboratif, koordinasi antarunit menjadi lebih efektif, respons terhadap keluhan masyarakat menjadi lebih cepat, dan kesalahan komunikasi dapat diminimalisasi. Kehadiran kepala sekolah secara langsung di lapangan melalui pola kepemimpinan yang responsif turut memperkuat budaya pelayanan yang ramah, terbuka, dan proaktif.

Berdasarkan triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini berhasil mengonstruksi model kepemimpinan transformasional berbasis kolaboratif yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *the catalyst* (kepemimpinan inspiratif), *the bridge* (struktur organisasi yang fleksibel), *the soul* (budaya kerja humanis), dan *the mirror* (evaluasi berbasis umpan balik). Keempat dimensi tersebut saling terintegrasi dalam membentuk sistem pendidikan adaptif dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

Penelitian ini menegaskan peningkatan mutu layanan pendidikan pada era modern memerlukan transformasi kepemimpinan yang tidak berfokus pada administrasi dan pengawasan, juga pada kemampuan membangun kolaborasi, kepercayaan, budaya organisasi yang memanusiakan seluruh warga sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amini, S. A., & Ginting, N. (2024). *Metode Penelitian (Kualitatif, Kuantitatif, Ptk, Dan R&D)*. Umsu Press.
- Arifin, I., & Imron, A. (2024). *Gaya Kepemimpinan Dalam Menumbuhkan Iklim*

- Organisasi Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 6(1).
- Arifudin, O. (2019). Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal (Spmi) Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 161-169.
- Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Romainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., Purwantoh, A., & Maui, D. H. (2020). Transformational Or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction And Performance Of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic. *Systematic Reviews In Pharmacy*, 11(7), 577-588.
- Budiatmaja, B. S., Vebianto, T. A., & Sunardi, A. (2022). *Leadership In Digital Transformation [Sumber Elektronik]*. Penerbit KBM Indonesia.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Dani, R., Agustini, A., Kasanah, U., Syamsul, E. M., Pujiriyani, D. W., Kekri, B. P. N., Ridwan, A. M., Nurkamilah, B. T., Putra, D. A., & Amin, M. (2024). Desain Penelitian: Teori, Metode, Dan Implementasi. *Penerbit Mifandi Mandiri Digital*, 1(01).
- DR HA Rusdiana, M. M. (2021). *ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN: Hand Out Mata Kuliah Organisasi Lembaga Pendidikan*. Pusat Penelitian Dan Penerbitan Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada
- Febrianda, M. I. (2025). Tren Digitalisasi Dalam Manajemen Sekolah: Peluang Emas Atau Jurang Pemisah Antargenerasi Pendidik. *An-Nashru: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam*, 3(1), 86-106.
- Fitria, E. (2024). Komparasi Sistem Pendidikan Finlandia Dan Singapura: Studi Dalam Meningkatkan Reputasi Sistem Pendidikan Di Indonesia. *Jurnal Genesis Indonesia*, 3(01), 34-48.
- Gunter, H. M. (2020). *The Education Policy Knowledgeable Polity (EPKP) Project: A Contribution To Critical Education Policy Scholarship*. The University Of Manchester (United Kingdom).
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*, 3(2), 247-262.
- Huberman, A. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*.
- Kurniawan, A. W., Fakhruddin, F., & Sahib, A. (2023). *Peran Kepala Sekolah Dalam Menanamkan Budaya Mutu Pendidikan Di SMKN 3 Rejang Lebong*. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Laju, I. K., & Parerungan, S. D. (2025). The Influence Of Leadership Education On Organizational Culture: A Systematic Literature Review. *ATRIA: Jurnal Multidisiplin Riset Ilmiah*, 2(2), 25-34.
- Leithwood, K. (2019). Characteristics Of Effective Leadership Networks: A Replication And Extension. *School Leadership & Management*, 39(2), 175-197.
- Lidan, A., Syahputra, A., Ahmad Dai Robby, S. P., Hidayat, M., Al-Adawiyah, R., Nur, R., AP, S., Ma'ruf, R., & Nasution, S. (2023). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Umsu Press.
- Mardiyah, D., Sutanto, B., & Fuad, N. (2025). Contextualizing Parent-School

- Partnerships: A Comparative Study Of Community-Based Collaboration Models In Two Jakarta Kindergartens. *International Seminar On Humanity, Education, And Language*, 1643–1654.
- Moleong, L. J. (2020). A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian. *Pelaksanaan Reforma Agraria Di Desa Sumberdanti Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember (Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 1960 Tentang Pokok-Pokok Agraria Dan Perpres No. 86 Tahun 2018 Tentang Reforma Agraria)*.
- Nurmaya, R. (2025). Peran Struktur Organisasi Dalam Efektivitas Koordinasi Dan Pengambilan Keputusan Di Perusahaan Manufaktur. *Journal Of Business Economics And Management* | E-ISSN: 3063-8968, 1(4), 1063–1069.
- Saifullah, A. M. M., Karnati, N., & Arbah, F. (2024). *Bagaimana Peran Kepemimpinan Transformasional, Technological Pedagogical Content Knowledge, Dan Efikasi Diri Dalam Meningkatkan Kinerja Guru?* Penerbit Adab.
- Santoso, A. P. A. (2025). Model Kepemimpinan Berbasis Pancasila Dalam Mewujudkan Budaya Organisasi Yang Humanis. *Proceedings Law, Accounting, Business, Economics And Language*, 2(1), 41–48.
- Sari, R., Anjani, N., Pradana, R., & Satriyadi, S. (2025). Pengambilan Keputusan Organisasi Dalam Manajemen Organisasi Di Bidang Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Maidah*, 1(01).
- Sholeh, M. I. (2023). Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan Yang Berkualitas. *Tadbiruna*, 3(1), 43–55.
- Susanto, D. A., Triandini, P., Taufik, Y., Rauf, A., Wahyudi, Z., Putridiani, S. A., Romainur, R., Abdurrokhim, M., & Fussalam, Y. E. (2025). *Pemberdayaan Masyarakat*. CV. Edu Akademi.
- Sutanti, B. E. A. (2021). Meningkatkan Hasil Belajar Ekonomi/Akuntansi Siswa Melalui Pembelajaran Kooperatif Tipe Think Pair Share (TPS) Di SMA Negeri 2 Aikmel. *Jurnal Paedagogy*, 8(1), 78–86.
- Thahir, M. (2023). *Manajemen Mutu Sekolah*. Indonesia Emas Group.
- Widianto, F. (2024). Studi Demokrasi Lokal: Tinjauan Literatur Sistematis (SLR). *Jurnal Sosial Humaniora*, 1(1), 54–73.
- Wiyono, N., Abadiyah, S., Kumoro, D. F. C., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*.
- Zulaiha, D., Lian, B., & Mulyadi, M. (2020). The Effect Of Principal's Competence And Community Participation On The Quality Of Educational Services. *Journal Of Social Work And Science Education*, 1(1), 45–57.