
PERAN PENGELOLA SEKOLAH DALAM KEPEMIMPINAN MELALUI BUDAYA DAN CITRA DI MASA PANDEMI COVID-19

Diajeng Herika Hermanu

Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Inter Studi, Indonesia
Email : adjenggq@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diserahkan 9 Oktober 2021
Direvisi 11 Mei 2022
Disetujui 11 Mei 2022

Keywords:

*leadership,
transactional,
school culture,
organizational image*

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationship between the variables of school management leadership style, school culture, and school image during the Covid 19 pandemic based on the perceptions of teachers.

The research method used is the relational survey model. An online survey strategy was used in this study. In this study there are four parts of the data collection tools used, namely data in the form of personal information, leadership scale using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale, school culture survey scale (School Culture Survey) (SCS), and school image assessment scale (Assessment of School Image) (AoSI). The data were analyzed using the Mix Method program. Frequency and percentage scores were calculated to determine the demographic characteristics of teachers (gender, education level, seniority, and current school tenure). With these demographic characteristics, Correlation and Forecasting Method will be carried out. In data analysis, arithmetic means, standard deviation, frequency, Pearson's correlation, regression, Path analysis, and Sobel test for significance were used.

The results show that the leadership manifested by the principal who creates a positive effect on organizational members and school culture also contributes positively to the organizational image of educational institutions.

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan pengelola sekolah, budaya sekolah, dan citra sekolah di masa pandemi Covid 19 berdasarkan persepsi para guru.

Metode penelitian yang digunakan yaitu model survei relasional. Strategi survei online digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat empat bagian alat pengumpulan data yang digunakan yakni data berupa informasi pribadi, skala kepemimpinan dengan menggunakan skala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), skala survey budaya sekolah (*School Culture Survey*) (SCS), dan skala penilaian citra sekolah (*Assessment of School Image*) (AoSI). Data dianalisis menggunakan program Mix Method. Nilai frekuensi dan persentase dihitung untuk menentukan karakteristik demografis guru (jenis kelamin, tingkat pendidikan, senioritas, dan masa kerja di sekolah saat ini). Dengan karakteristik demografis tersebut maka akan dilakukan *Correlation and Forecasting Method*. Dalam analisis data, *arithmetic means*, standar deviasi, frekuensi, *Pearson's correlation*, regresi, *Path analysis*, dan uji Sobel untuk signifikansi digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan terwujud oleh kepala sekolah yang menciptakan efek positif pada anggota organisasi dan budaya sekolah juga memberikan kontribusi positif terhadap citra organisasi lembaga pendidikan.

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan adalah salah satu dari sekian struktur organisasi terpenting yang pada dasarnya *input* dan hasil produknya adalah "manusia". Sekolah diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan era informasi abad ke-21 dan untuk mengidentifikasi, memilih, dan mendidik siswa yang memiliki potensi kepemimpinan (Kalkan, Aksal, Gazi, Atasoy, & Dağlı, 2020). Sekolah diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan era informasi abad ke-21 dan untuk mengidentifikasi, memilih, dan mendidik siswa yang memiliki potensi kepemimpinan (Kalkan, Aksal, Gazi, Atasoy, & Dağlı, 2020). Sekolah diakui secara universal sebagai instrumen utama untuk melatih warga "masa depan", oleh karena itu setiap negara harus menginvestasikan dana dan mengalokasikan sumber daya manusia nasional terbaik untuk sistem ini (Cassano, Costa, & Fornasari, 2019).

Para cendekiawan mengakui bahwa mengelola sebuah organisasi atau institusi adalah permasalahan global dan multidimensi yang kompleks (Suárez, Roldán, & Calvo-mora, 2014). Begitu juga dengan kepengurusan dan eksistensi institusi pendidikan akan menjadi baik jika di dalamnya terdapat pendekatan manajemen yang aktif, kepemimpinan yang berkomitmen dan budaya sekolah yang kuat (Vélez, Carmen, Lorenzo, Manuel, & Garrido, 2017), dan faktor-faktor lainnya yang berbeda di setiap sekolah. Oleh karena itu, beberapa hal sangat perlu diperhatikan seperti manajemen, kepemimpinan dan budaya sekolah agar institusi pendidikan berjalan dengan baik, mengingat tantangan pendidikan di masa depan semakin berkembang.

Mengenai keberlanjutan sekolah, ada beberapa tantangan bagi pemangku kepentingannya: siswa misalnya, adalah sebagai penerima proses pendidikan, tetapi pada saat yang sama dituntut menjadi lulusan yang berkualitas; orang tua adalah penyeleksi sekolah anak-anaknya, tetapi, sementara itu mereka juga dituntut memberikan kontribusi yang besar untuk pendidikan anak-anak mereka; guru membantu untuk menentukan strategi, pedoman, dan proses, tetapi mereka juga harus dilatih untuk mengembangkan hal ini; masyarakat lokal menggabungkan peran para pemangku kepentingan yang disebutkan di atas seperti mendukung sistem melalui pembayaran pajak, dan juga sebagai penerima manfaat akhir dari output lulusan yang bermanfaat di masyarakat berkat peningkatan tingkat pendidikan secara keseluruhan (Cassano et al., 2019).

Tantangan tersebut ditambah dengan munculnya pandemi virus corona (Covid 19) yang mengakibatkan pembelajaran di sekolah mengalami perubahan drastis dan mendadak. Perubahan era karena pandemi covid 19 ini menimbulkan kecemasan dan telah menyebabkan penyusutan kapasitas bisnis (McKinsey, 2020), menciptakan kepanikan global (Harris, 2020) dan secara khusus menguji kepemimpinan dalam bidang bisnis dan lembaga pendidikan agar dapat bertahan hidup dan bersaing di masa-masa yang sulit ini (McKinsey, 2020).

Di era digital, kepemimpinan dan lingkungan belajar memainkan peran penting dalam pembinaan pembelajaran, pengembangan kepemimpinan itu sendiri dan membangun jaringan yang melalui teknologi baru merekonstruksi pengetahuan (Aksal, 2015). Kepemimpinan yang efektif dan sesuai dapat memfasilitasi pengelolaan perubahan pada masa kritis dalam sebuah organisasi terutama dalam pengaturan organisasi pendidikan yang dapat mengarah pada transformasi yang sukses (Leithwood, 1994). Pemimpin yang efektif (transformasional) sangat penting untuk setiap proses perubahan termasuk mengubah kepemimpinan pendidikan (Ainscow, Dyson, & Weiner, 2013).

Dengan demikian, pemimpin yang efektif atau transformasional perlu memiliki kapasitas untuk mendorong perubahan dalam konteks sistem pendidikan untuk menghadapi tantangan pandemi virus corona (Ibeawuchi, Nwagbara, & Alhassan, 2021). Di institusi pendidikan atau bidang akademis lainnya para pemimpin telah menyikapi bencana pandemi dengan cara menutup sekolah, membatalkan acara kelulusan (wisuda) dan memindahkan kegiatan pendidikan yang terkait secara *online* sebagai bentuk urgensi (kesegeraan) yang melanda seluruh dunia (Harris, 2020).

Pandemi Covid 19 menjadi tantangan adaptif bagi kepemimpinan yang mana hal itu menjadi penting dan perlu disegerakan. Tantangan tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh semua yang terkena dampak dengan cara bekerja secara kolaboratif untuk memperlambat penyebaran penyakit (Ibeawuchi et al., 2021). Konseptualisasi kepemimpinan di era krisis ini telah dijelaskan oleh Fernandez dan Shaw sebagai "kepemimpinan akademis di saat krisis" (Fernandez & Shaw, 2020).

Sebagaimana hal kepemimpinan dalam institusi pendidikan mengalami tantangan akibat pandemi Covid 19 ini, institusi pendidikan juga mengalami dampak dalam budaya sekolah dan

kurikulumnya (Vieira & Barbosa, 2020). *School From Home* adalah sebuah program solutif di masa pandemi seperti ini dengan cara memindahkan kegiatan belajar dan mengajar yang tadinya di ruang kelas sekolah menjadi ke masing-masing rumah siswa dan guru (Rasmitadila, Aliyyah, & Rachmadtullah, 2020).

Faktanya, budaya belajar jarak jauh belum menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Indonesia terutama bagi lembaga sekolah dengan peserta didik muda mulai dari TK, SD, SMP dan SMA (Putri et al., 2020). Transisi metode pembelajaran yang secara tradisional telah melalui tatap muka ke metode yang lebih tidak langsung telah memaksa sekolah untuk terlibat dalam aliran pembelajaran yang memiliki kompleksitas dan keterbatasan (Rasmitadila et al., 2020).

Meskipun kegiatan pendidikan secara formal masih bisa dilakukan dengan cara daring, karena pelajar harus belajar dari rumah masing-masing, dampaknya adalah pendidikan karakter menjadi sedikit terabaikan selama pandemi ini berlangsung. Sebelumnya ketika saat kegiatan belajar mengajar dilaksanakan di sekolah maka pendidikan karakter berada di bawah pengawasan langsung dari pihak institusi pendidikan (Suryaman et al., 2020). Hal inilah yang kemudian menjadi tantangan tersendiri yang dihadapi oleh semua institusi pendidikan, karena pada hakikatnya kegiatan bersekolah bukan hanya seputar penyampaian materi yang ada di buku, namun pembentukan karakter siswa yang baik dan siap untuk bergabung di masyarakat nantinya juga menjadi perhatian yang penting sebagai *output* pendidikan.

Berbagai pro kontra hadir dari sistem pembelajaran daring ini. Respon pro dan kontra mengenai sistem pembelajaran “daring” ini hadir dalam beberapa sudut pandang, yakni; siswa dan mahasiswa, para orang tua, guru dan dosen yang ditampilkan berbagai media sosial seperti Facebook, Instagram dan aplikasi Whatsapp (Ulfa, 2020). Para siswa contohnya, mengeluhkan tentang sekolah yang terlalu memberikan banyak tugas sehingga pengerjaannya pun beralih menjadi pekerjaan rumah (PR). Para siswa pun merasakan perasaan jenuh dan bosan karena tidak bisa berinteraksi tatap muka langsung seperti biasanya di sekolah. Belum lagi hal seperti akses internet yang tidak stabil atau tidak ada sama sekali internet menyebabkan penyampaian materi menjadi terkendala. Begitu juga dengan guru yang harus mengalami kendala dalam kegiatan mengajar secara *online*.

Berbagai permasalahan institusi pendidikan antara lain adalah tentang ketersediaan infrastruktur sekolah (Bakalar, 2018), seperti permasalahan ketersediaan internet *network* dan mahalnya biaya pembelian paket internet yang masih belum dapat dinikmati oleh semua sekolah, terutama sekolah-sekolah di pedesaan. Walaupun beberapa waktu ini keputusan Pemerintah Indonesia terkait peraturan mengenai penggunaan dana operasional sekolah yang dapat dialokasikan untuk pembelian paket internet/paket data, kegiatan program sekolah berupa pembelajaran *School From Home* masih belum dapat sepenuhnya dinikmati oleh sekolah-sekolah (Rasmitadila et al., 2020).

Guru yang merupakan ujung tombak dari kegiatan pembelajaran secara daring ini harus mampu mengelola dengan baik seluruh komponen dari sistem pembelajaran ini. Beberapa hal yang harus diperhatikan dengan baik tersebut mulai dari metode pembelajaran, media yang dipakai dalam kegiatan belajar mengajar daring, pengelolaan waktu belajar mengajar yang berkaitan dengan batasan waktu (juga jaringan dan kuota internet) dalam penggunaan aplikasi belajar agar efektif, dan faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi motivasi guru (baik yang bersifat psikologis dan sosial) dalam kegiatan mengajar. Guru sebagai ujung tombak kegiatan belajar daring ini, memiliki beban tugas dan beban tanggung jawab yang besar karena kegiatan belajar mengajar secara seketika beralih dan dirubah dari konsep pembelajaran langsung dengan konsep tatap muka pada ruang kelas menjadi kegiatan pembelajaran dengan konsep online, tatap maya atau daring. Hal ini juga diperburuk dengan tidak adanya pengalaman belajar dan mengajar secara online yang belum pernah diterapkan sebelumnya. Agar kegiatan pembelajaran ini dapat mencapai target yang telah ditetapkan maka sosok guru harus dapat berperan baik dan responsif ketika mengatasi berbagai permasalahan terkait dengan kondisi yang terjadi dalam kegiatan belajar mengajar secara tatap maya (Rasmitadila et al., 2020).

Menghadapi ketidakpastian dan belum meredanya intensitas pandemi virus corona, para pemimpin sekolah secara global telah membuat beberapa keputusan kepemimpinan yang sulit untuk secara strategis dapat memimpin institusinya berjalan dengan sukses di masa-masa yang tidak pasti ini (Harris, 2020). Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil pasti akan membawa dampak kepada banyak hal dan membawa perubahan dalam mengelola institusi

dan semua *stakeholder* yang terkait. Begitu juga dengan budaya sekolah, nilai sekolah, dan citra organisasi yang mengalami dampak perubahan di masa krisis akibat pandemi Covid 19 ini (Ibeawuchi et al., 2021). Oleh karena itu, di masa-masa terpuruk akibat pandemi Covid 19 ini kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk semua perencanaan dan implementasi kebijakan dalam pengaturan pendidikan untuk kelangsungan hidup organisasi karena organisasi secara global bersiap untuk “gaya kepemimpinan baru” dan pembaruan organisasi (Ibeawuchi et al., 2021). Harapan lain untuk pengelola sekolah adalah menciptakan budaya sekolah yang kuat bersama dengan aspek kepemimpinan dasar (Kalkan et al., 2020) di era krisis seperti sekarang ini. Seperti yang dijelaskan oleh Peterson dan Deal (1998), budaya sekolah positif yang kuat adalah sekolah yang menjadi tempat berbagi rasa bersama mengenai apa yang penting, berbagi etos bersama mengenai kepedulian dan perhatian, dan berbagi komitmen bersama untuk membantu siswa belajar (Deal & Peterson, 1998).

Krisis yang ditimbulkan akibat pandemi Covid 19, secara umum menuntut peranan institusi pendidikan untuk tetap memberikan pelayanan yang profesional terhadap masyarakat terutama siswa dan calon siswa. Masyarakat yang merupakan konsumen dari institusi pendidikan tentu akan bersikap kritis dan realitis dalam menentukan pilihan dan menilai kualitas institusi pendidikan bagi anak-anaknya (Elyus & Sholeh, 2021). Oleh karena citra sekolah menjadi sangatlah penting disini. Penentuan positif atau negatif citra sekolah ini menjadi ditentukan berdasarkan tingkat budaya sekolah bagi anggota organisasi dan perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengelola sekolah (Kalkan et al., 2020).

Peranan pemimpin sekolah sangatlah signifikan dan penting agar sekolah tetap berjalan baik ditengah situasi pandemi Covid 19 seperti sekarang ini. Kepala sekolah sebagai sosok pemimpin dan sosok yang bertanggung jawab di sekolah mendapat tuntutan besar dari berbagai pihak untuk mengatasi dan mengelola situasi darurat seperti sekarang ini. Kepala sekolah diharapkan mampu memberikan kebijakan yang sesuai sehingga proses pembelajaran daring tetap dapat dilaksana dengan baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab penuh terhadap hadirnya ketertiban dan kenyamanan di seluruh lingkungan sekolah dan warga sekolahnya yang salah satunya adalah guru sebagai ujung tombak

dan pihak yang paling sering berinteraksi dengan siswa (Nadeak & Juwita, 2020).

Guru, siswa, dan orang tua secara alami melihat kepemimpinan sekolah untuk mendapatkan petunjuk terkait dengan kegiatan pembelajaran di masa krisis akibat pandemi Covid 19 ini (Varela & Fedynich, 2020). Meskipun dari pihak Kementerian Pendidikan sudah memberikan prinsip-prinsip atau regulasi yang harus dipatuhi oleh sekolah, namun tetap saja hal itu merupakan tantangan dalam banyak dimensi terkait pengelolaan sekolah agar dapat berjalan dengan sempurna. Terutama guru sebagai pelaksana tugas di lapangan dalam mengajar yang membutuhkan arahan, solusi, strategi dari pemimpinnya agar kegiatan belajar mengajar tetap berjalan baik. Karena bagaimanapun juga peran kepala sekolah sebagai sosok pemimpin adalah memberikan dukungan kepada para guru dengan mengambil tindakan untuk mengatasi tantangan tersebut dan memberikan apa yang dibutuhkan guru untuk berhasil di sekolah mereka (Osiname, 2017).

Penelitian ini dibatasi ruang lingkup pembahasan yang berdasarkan sudut pandang guru saja. Penelitian ini mengkaji persepsi guru dalam merespon gaya kepemimpinan pengurus sekolah, budaya sekolah dan citra sekolah di masa pandemi Covid 19 ini, karena bagaimanapun juga guru adalah yang paling sering melakukan interaksi dengan siswa dan orang tua siswa. Meskipun guru bukanlah satu-satunya kelompok di sekolah yang dapat mempengaruhi dan mendiagnosis budaya, pandangan guru tetaplah hal yang penting (Bell & Kent, 2010).

Penelitian ini juga berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pengelola sekolah mempengaruhi budaya sekolah dan citra sekolah. Berdasarkan hal tersebut maka dengan menentukan peran budaya sekolah sebagai variabel mediator antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel citra sekolah dapat memberi dan mengungkapkan hasil yang lebih holistik dengan menentukan hubungan antara variabel.

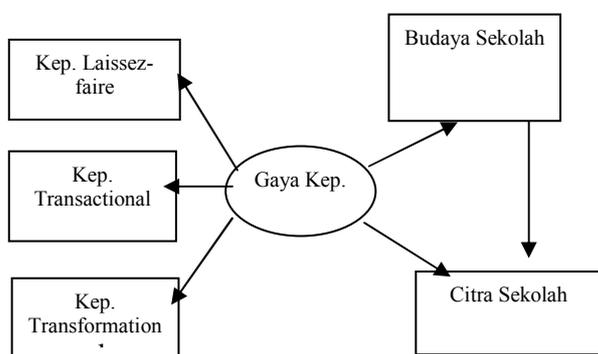
Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, memahami serta menganalisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan pengelola sekolah, budaya sekolah, dan citra sekolah di masa pandemi Covid 19 berdasarkan persepsi para guru. Sementara itu rumusan masalah pada penelitian ini yaitu 1) Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan pengelola sekolah, budaya sekolah, dan citra sekolah di masa pandemi Covid 19?; 2) Apakah

terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengelola sekolah, budaya sekolah, dan citra sekolah di masa pandemi Covid 19 berdasarkan persepsi para guru?; dan 3) Apakah budaya sekolah memiliki efek mediator pada hubungan antara gaya kepemimpinan pengelola sekolah dan citra sekolah?

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu model survei relasional. Dalam ruang lingkup ini, kepemimpinan sebagai variabel independen, citra organisasi sebagai variabel dependen, dan budaya sekolah sebagai variabel independen dan dependen. Penelitian ini dilakukan pada sekolah-sekolah SMA beberapa yang terletak di wilayah Provinsi DKI Jakarta. Data penelitian dikumpulkan pada periode sekolah tahun pendidikan 2021–2022. Strategi survei online digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat empat bagian alat pengumpulan data yang digunakan yakni data berupa informasi pribadi, skala kepemimpinan dengan menggunakan skala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), skala survey budaya sekolah (*School Culture Survey*) (SCS), dan skala penilaian citra sekolah (*Assessment of School Image*) (AoSI). Data dianalisis menggunakan program Mix Method. Dalam analisis data, *arithmetic means*, standar deviasi, frekuensi, *Pearson’s correlation*, regresi, *Path analysis*, dan uji Sobel untuk signifikansi.

Dalam penelitian ini variabel yang diuji adalah variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya sekolah dan variabel citra sekolah. Gaya kepemimpinan dirancang sebagai variabel independen, citra sekolah dirancang sebagai variabel dependen, dan budaya sekolah dirancang sebagai variabel independen dan dependen.



Sumber: (Kalkan et al., 2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan pada *arithmetical mean*, *standard deviation*, dan *Analysis Pearson’s correlation* untuk menentukan hubungan tingkat antara variabel tentang persepsi guru untuk gaya kepemimpinan administrator sekolah, budaya sekolah, dan citra organisasi, terdapatnya korelasi dan hubungan keterkaitan terhadap tingkat antara variabel, begitu pula temuan pada *hasil regression* dan *path analysis* persamaan struktural digunakan untuk menentukan apakah variabel independen adalah prediktor signifikan dari variabel dependen yang terkait dengan sub-dimensi ketiga dari riset.

Mediator dapat didefinisikan sebagai variabel ketiga dengan mekanisme produktif yang memungkinkan argumen yang diberikan untuk mempengaruhi variabel dependen tertentu (MacKinnon et al., 2007). Menurut kriteria Baron dan Kenny (1986), hubungan antara variabel mediator dan prediktor variabel harus signifikan, harus ada yang signifikan hubungan antara kedua variabel ketika kedua variabel tersebut dimasukkan ke dalam analisis regresi secara sinkron. Ketika variabel mediator dan variabel prediktor memasuki regresi analisis sinkron, hubungan di antaranya tidak lagi signifikan atau tingkat signifikansi sebelumnya akan menurun.

Gaya kepemimpinan dianalisis sebagai variabel independen, budaya sekolah sebagai variabel dependen dan independen, organisasi citra sebagai variabel terikat, dan apakah sekolah budaya memiliki peran mediasi dalam hubungan antara variabel terikat dan bebas. Efek penting dari gaya kepemimpinan pada citra organisasi terbukti bahwa gaya kepemimpinan diprediksi secara signifikan, secara statistik citra organisasi ($\beta = .25, p < .05$). Apakah itu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya sekolah yang merupakan variabel bebas kedua, pada citra organisasi saja.

Ditemukan bahwa budaya sekolah memprediksi organisasi secara signifikan yaitu ($\beta = 0,70, p < 0,05$). Selain itu kedua gaya kepemimpinan dan budaya sekolah secara signifikan memprediksi organisasi, kriteria yang dianggap perlu oleh Baron dan Kenny (1986). Gaya kepemimpinan administrator sekolah dengan budaya sekolah dan tingkat persepsi citra organisasi diperiksa berdasarkan data sampling yang terdiri dari 120 guru.

Selain itu, hubungan antara variabel dan peran mediator dari budaya sekolah antara gaya kepemimpinan dan organisasi menunjukkan bahwa tingkat transformasional Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah tinggi,

tingkat kepemimpinan transaksional sedang, dan tingkat gaya kepemimpinan laissez-faire rendah dalam lembaga pendidikan tempat para guru bertugas. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian lain tentang gaya kepemimpinan dilakukan di berbagai jenis sekolah dalam literatur (Akan & Yalen, 2015; Avci, 2016; Cemaloglu, 2007; Cemaloğlu & Kılınc, 2012; Korkmaz, 2006, 2008; Sahin, 2011). Ini jelas bahwa gaya kepemimpinan transaksional dilakukan pada saat tingkat menengah dalam ruang lingkup penelitian.

Namun, meskipun perlakuan umum dari transformasional dan transaksional gaya kepemimpinan adalah untuk melakukan tujuan organisasi, ditemukan bahwa ada hubungan negatif antara kedua gaya kepemimpinan tersebut. Burns (1978) menyatakan bahwa dalam hubungan antara transformasional dan transaksional kepemimpinan, kedua gaya kepemimpinan ini secara konsisten mewakili dua kutub yang berlawanan dari satu kesatuan (Cemaloğlu, 2007, P. 83). Situasi ini mendukung pendapat bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif bagi semua individu untuk mengadopsi tujuan dari lembaga pendidikan dan realisasi prestasi siswa dan kepemimpinan yang efektif (Shivers, 1999). Selain itu, efek dari transformasi kepemimpinan pada kinerja karyawan (Piccola & Colquitt, 2006) dengan fungsi organisasi struktur berkontribusi lebih dari kepemimpinan transaksional (Pillai et al., 1999).

Hasil lain dari penelitian ini adalah bahwa persepsi budaya sekolah guru yang kuat. Aspek budaya sekolah terkuat yang muncul adalah kerjasama dan kepercayaan. Kerjasama disebut-sebut sebagai aspek dari sekolah yang kuat budaya dalam penelitian yang dilakukan oleh Aslan et al. (2009), Saphier dan King (1985), ahin (2010), dan ahin-Fırat (2009), dan kepercayaan disebutkan sebagai aspek sekolah yang kuat budaya.

Ada hubungan yang signifikan antara transformasional kepemimpinan dan citra organisasi. Dan ternyata tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan citra organisasi, tetapi ada hubungan negatif antara kepemimpinan laissez-faire dan citra organisasi. Dalam penelitian terbatas dalam literatur tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan organisasi, terlihat bahwa persepsi positif berhubungan dengan citra lembaga meningkat dengan meningkatkan kepemimpinan aspek administrator (Baloğlu &

Karadağ, 2009; Erdoğan dkk., 2013; Uğurlu & Ceylan, 2013).

SIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan, pengolahan dan analisis data dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi dan hubungan keterkaitan antara variabel tentang persepsi guru untuk gaya kepemimpinan administrator sekolah, budaya sekolah, dan citra organisasi. Efek penting dari gaya kepemimpinan pada citra organisasi terbukti bahwa gaya kepemimpinan diprediksi secara signifikan, secara statistik citra organisasi ($\beta = .25, p < .05$).

Ditemukan bahwa budaya sekolah memprediksi organisasi secara signifikan yaitu ($\beta = 0,70, p < 0,05$). Selain itu kedua gaya kepemimpinan dan budaya sekolah secara signifikan memprediksi organisasi. hubungan antara variabel dan peran mediator dari budaya sekolah antara gaya kepemimpinan dan organisasi menunjukkan bahwa tingkat transformasional Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah tinggi, tingkat kepemimpinan transaksional sedang, dan tingkat gaya kepemimpinan laissez-faire rendah dalam lembaga pendidikan. Aspek budaya sekolah terkuat yang muncul adalah kerjasama dan kepercayaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainscow, M., Dyson, A., & Weiner, S. (2013). *From exclusion to inclusion: ways of responding in schools to students with special educational needs*. Manchester: University of Manchester Press.
- Aksal, F. (2015). Are Headmasters Digital Leaders in School Culture? *Education and Science*, 40(182), 77–86. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.4534>
- Altınay, F., Altınay, M., Dagli, G., & Altınay, Z. (2019). A study of knowledge management systems processes and technology in open and distance education institutions in higher education. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 36(4), 314–321. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2019-0020>
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range

- leadership theory using the Multifactor. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 0–2. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire TM*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Bakalar, B. (2018). Book Review: Justice on both sides: Transforming education through restorative justice. *American Journal of Qualitative Research*, 2(2), 145–149.
- Barth, R. (2002). The Culture Builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6–11.
- Barth, R. (2006). *Culture In Questions*. (I. Grogan, Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bell, L., & Kent, P. (2010). The Cultural Jigsaw. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1741143209351663>
- Cassano, R., Costa, V., & Fornasari, T. (2019). An Effective National Evaluation System of Schools for Sustainable Development: A Comparative European Analysis. *Journal Sustainability*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010195>
- Chirchir, R. K., Kemboi, A., Kirui, W., & Ngeno, V. (2014). Leadership Style and Teachers Commitment in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 5(39), 175–184.
- Deal, T., & Peterson, K. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28–30.
- Deal, T., & Peterson, K. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eger, L., Egerová, D., & PISOŇOVÁ, M. (2018). Assessment of School Image Ocena šolske podobe. *C.E.P.S Journal*, 8(2), 97–122. <https://doi.org/10.26529/cepsj.546>
- Elyus, D., & Sholeh, M. (2021). Strategi Humas Dalam Meningkatkan Citra Sekolah Di Era Pandemi Covid 19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 281–289.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership In A Time Of Crisis: The Coronavirus and Covid-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Fyans, L., & Maehr, M. (1990). School culture, student ethnicity, and motivation. *The National Center for School Leadership*.
- Gruenert, S., & Valentine, J. (1998). The school culture survey. Columbia, MO: University of Missouri-Columbia.
- Hamilton, M., & Richardson, V. (1995). Effects of the Culture in Two Schools on the Process and Outcomes of Staff Development. *The Elementary School Journal*, 95(4), 367–385.
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school

- leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3), 321–326.
<https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hung, D., Huang, J., & Tan, C. (2020). Leadership in Times of Pandemic: Reflections from Singapore. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 48(2), 56–63.
- Ibeawuchi, N., Nwagbara, U., & Alhassan, Y. (2021). Leading Change in Difficult Times: The Role of Effective Leadership in Confronting Educational Challenges of Coronavirus Pandemic. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 1(1).
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5).
<https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Kalkan, Ü., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Kemdikbud. (2021). Jumlah Data Satuan Pendidikan (Sekolah) Provinsi D.K.I Jakarta. Retrieved from https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11_sma.php?kode=010000&level=1
- Lee, M., & Seashore, K. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84–96.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- LPMPDKI. (2020). Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah Prov. DKI Jakarta. Retrieved from <https://lpmpdki.kemdikbud.go.id/datadik/>
- Martin, S. T. (2009). *Relationship Between the Leadership Styles of Principals and School Culture*. Georgia Southern University.
- Maslowski, R. (2006). A review of inventories for diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*, 44(1), 6–35.
<https://doi.org/10.1108/09578230610642638>
- McKinsey. (2020). COVID-19: Implications for business. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#>
- Nadeak, B., & Juwita, C. P. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga tata kelola sekolah selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(3), 207–216.
- Osiname, A. T. (2017). Improving Schools Utilizing the Critical Inclusive Praxis: The voyage of five selected school principals in building inclusive school cultures. *Improving Schools*, 21(1), 63–83.
<https://doi.org/10.1177/1365480217717529>
- Peterson, K. (2002). Positive or Negative? *Journal of Staff Development*, 23(3), 10–15.
- Peterson, K., & Deal, T. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. San Fransisco, CA: The Jossey-Bass.
- Polat, S. (2011). The Relationship between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 257–262.
- Putri, R., Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Wijayanti, L., & Hyun, C. (2020). Impact

- of the COVID-19 Pandemic on Online Home Learning : An Explorative Study of Primary Schools in Indonesia Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Home Learning : An Explorative Study of Primary Schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 4809–4818.
- Rasmitadila, R., Aliyyah, R., & Rachmadtullah, R. (2020). The Perceptions of Primary School Teachers of Online Learning during the The Perceptions of Primary School Teachers of Online Learning during the COVID-19 Pandemic Period : A Case Study in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.29333/ejecs/388>
- Sherry, L., & Gibson, D. C. (2002). The Path to Teacher Leadership in Educational Technology. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 2(2), 178–203.
- Starratt, R. (2004). *Ethical Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Starratt, R. (2005). Responsible Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 124–133. <https://doi.org/10.1080/00131720508984676>
- Suárez, E., Roldán, J. L., & Calvo-mora, A. (2014). Journal of Business Economics and A structural analysis of the EFQM model : an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 37–41. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.776627>
- Suryaman, M., Cahyono, Y., Muliansyah, D., Bustani, O., Suryani, P., & Fahlevi, M. (2020). Covid-19 Pandemic And Home Online Learning System : Does It Affect The Quality Of Pharmacy School Learning ? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 524–530.
- Ulfa, L. (2020). Dinamika Pembelajaran “Daring” Pada Masa Pandemi Covid 19. Retrieved from http://iainkendari.ac.id/content/detail/dinamika_pembelajaran_daring_pada_masa_pandemi_covid
- Varela, D. G., & Fedynich, L. (2020). Leading Schools From a Social Distance : Surveying South Texas School District Leadership During the Covid-19 Pandemic. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 38(4), 1–10.
- Vélez, S. C., Carmen, M., Lorenzo, A., Manuel, J., & Garrido, M. (2017). Leadership : its importance in the management of school coexistence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 169–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.059>
- Vieira, M., & Barbosa, S. M. (2020). School Culture and Innovation : Does the Post-Pandemic World COVID- 19 Invite to Transition or to Rupture ? *European Journal of Social Science Education and Research*, 7(2), 23–34.
- Zafar, S. M. T., Hmedat, W., Chaubey, D. S., & Rehman, A. (2019). An Exploration of Academic Leadership Dynamics : A Literature Review. *International Journal on Leadership*, 7(1), 35–43.