



**SUKMA: JURNAL PENDIDIKAN**

ISSN: 2548-5105 (p), 2597-9590 (e)

Volume 2 Issue 2, Jul-Dec 2018, pp. 261-286

<https://doi.org/10.32533/02206.2018>

[www.jurnalsukma.org](http://www.jurnalsukma.org)

## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IMPLIKASINYA PADA PEMBENTUKAN BUDAYA JUJUR DI SEKOLAH**

**Fitriah M. Suud**

*Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*

*email: fitriahmsuud@gmail.com*

### **Abstrak**

*Studi ini menjelaskan kepemimpinan transformasional dengan berbagai dimensinya yang memiliki pengaruh besar pada pembentukan budaya jujur pada lembaga pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan konstruksi konseptual tentang kepemimpinan transformasional dan pentingnya kepemimpinan transformasional dengan semua dimensi yang dimilikinya dalam sebuah organisasi khususnya di lembaga Pendidikan. Selanjutnya melihat bagaimana bentuk konseptual kepemimpinan ini pada sebuah sekolah yang telah dikenal sebagai sekolah jujur di*

*Aceh. Kelima dimensi kepemimpinan trasformasional tersebut adalah Idealized influence (attributed), Idealized influence (behavior), Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration. Kajian konsep diharapkan dapat menjadi dasar pijakan untuk pengembangan dan pembiasaan perilaku jujur pada sebuah organisasi khususnya lembaga Pendidikan. Sementara implementasi model kepemimpinan di sekolah yang dipilih ini dapat menjadi contoh untuk mengembangkan budaya jujur di sekolah lain di tanah air.*

**Keywords:** kepemimpinan transformasional, organisasi pendidikan, budaya sekolah

## **A. Pendahuluan**

Korupsi adalah sebuah fenomena yang tidak mengherankan lagi pada saat ini diberbagai negara khususnya di Indonesia. *Corruption Perception Index (CPI)* menunjukkan angka korupsi Indonesia tahun 2016 adalah 37 dan berada di urutan 90 dari 176 negara yang disurvei (Transparency International 2017). Hal ini sangat memperhatikan di tanah air. Bahkan karena persoalan ini pemerintah akhirnya membentuk sebuah lembaga tersendiri untuk mengurus persoalan korupsi yang kemudian disebut KPK (*Corruption Eradication Commission*). Namun demikian, fenomena ini masih tetap berlangsung dan korupsi semakin mewabah dan susah disembuhkan. Pendidikan kejujuran (Tanzi 1998, Gundlach & Paldam 2009, Rose-Ackerman 2001) merupakan cara preventif untuk menanggulangi persoalan ini sejak awal.

Melalui penerapan pendidikan kejujuran di lembaga sekolah diharapkan akan dapat memberikan perubahan secara perlahan untuk kemajuan sebuah bangsa. Sebagai contoh, Denmark adalah sebuah negara yang terkenal maju dan penduduknya bahagia, hasil survey menunjukkan keberhasilan di

negara ini karena faktor kejujuran (Barfort, Harmon, Hjorth & Olsen 2016; Mungiu-Pippidi 2013) yang dimiliki oleh warganya, adanya saling percaya sehingga membuat warganya bahagia (Wiking 2014). Hal ini terbukti dalam daftar negara korup di dunia, Denmark tercatat sebagai negara nomor satu terbersih dari korupsi (Reumert 2017).

Persoalan lain dari ketidakjujuran adalah menyebarnya berita hoax diberbagai media. Was-was dan kekhawatiran menjadi ciri manusia milenial di era digital saat ini dengan banyaknya berita bohong di dunia maya. Sulit membedakan mana berita yang benar dan mana yang tidak. Ramuan informasi keliru bersebaran di facebook, whatsApp dan media sosial lainnya (Zubiaga 2018). Seakan itu benar namun kemudian terbukti bahwa itu adalah berita bohong yang terus saja disebar dan diteruskan dari satu orang pada yang lain. Mudah sekali untuk menyampaikan kabar yang belum tentu benar ini menjadi pertanyaan sendiri, mengapa hal ini bias terjadi? Sementara banyak orang termakan isu hoaks sehingga menyebabkan kerugian harta bendanya, adu domba sampai pada isu SARA bahkan sampai mengancam keselamatan jiwa. Sehingga hal ini menjadi penyakit yang mengganggu ketenangan dan keharmonisan dalam kehidupan sosial masyarakat dan parahnya kebohongan pun masuk ranah politik. Hal ini mengelitik salah satu Lembaga Sosial Masyarakat untuk mengerakkan sebuah program yang diberi nama MAFINDO (Masyarakat Anti Fitnah Indonesia).

Hal fatal lain dari ketidakjujuran adalah ketidakjujuran akademik yang berlangsung di dunia pendidikan. Banyak tercatat plagiasi di berbagai lembaga Pendidikan, baik di level sekolah maupun di Perguruan Tinggi. Beberapa penelitian mencatat ketidakjujuran akademik (*academic dishonesty*) mewabah dan terjadi di mana saja, bukan hanya di Indonesia tetapi juga di negara-negara lian di dunia (Kam, Hue & Cheung 2018; Yussof & Ismail 2018; Musau & Boibanda 2018). Sementara akibat buruk menghantui setiap saat dari plagiasi dan segala bentuk kecurangan ini. Individu akan tumbuh dan berkembang menjadi manusia pasif, malas berfikir, disfungsi dalam berinovasi dan

alhasil menjadi manusia bekas yang tidak mampu berkreatifitas karena telah terjerumus dalam budaya copas (*copy paste*). Pertanyaannya mau dibawa kemana bangsa ini dengan segala carut marut ketidakjujuran saat ini, bagaimana solusinya? Dari mana kita dapat mulai membenahinya? Jawabannya adalah dari pendidikan anak bangsa.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang terdiri dari pimpinan (kepala sekolah), guru, murid dan seluruh warganya. Pada lembaga ini, untuk menjadikan kejujuran sebagai sebuah nilai yang tertanam bagi siswa, maka nilai tersebut harus dimiliki dan dijalani oleh seluruh warga organisasi. Nilai yang dijalani secara bersama-sama ini kemudian akan menjadi budaya dalam organisasi (*organizational culture*). Upaya untuk mewujudkan budaya ini sangat dipengaruhi oleh pimpinan dalam suatu lembaga. Di antara beberapa bentuk kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan transformasional dianggap paling relevan terhadap pembentukan budaya kejujuran (Tjahjono 2004).

Burns (1978), Kuhnert & Lewis (1987) berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut bekerja secara bersama-sama untuk meningkatkan moralitas dan motivasi menjadi lebih baik. Mereka memiliki potensi yang besar untuk menanamkan dan melanggengkan budaya dalam sebuah organisasi (Schein 1992; Avolio 1990), karena pemimpin dengan tipe ini dapat mempengaruhi tingkatan partisipasi anggotanya tanpa pamrih untuk membawa organisasi tersebut memiliki identitas yang diharapkan (Bass, Avolio & Pointon 1990; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004).

Budaya organisasi yang dimaksud dalam studi ini adalah nilai-nilai kejujuran, oleh karena itu penulis akan melihat hubungan yang paling kuat di antara dimensi kepemimpinan transformasional, dan di antara kelima dimensi tersebut, dimensi mana yang paling mempengaruhi pembentukan karakter kejujuran di sebuah organisasi khususnya organisasi pendidikan seperti sekolah. Dimensi kepemimpinan transformasional ada lima

*Idealized influence (attributed), Idealized influence (behavior), Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration.* (Antonakis et al. 2003; Avolio et al. 2004). Secara umum pengaruh kelima dimensi dari kepemimpinan transformasional ini telah diteliti oleh Casida & Pinto-Zipp (2008) pada bidang kesehatan dan menunjukkan hasil yang signifikan.

Tulisan ini akan menguraikan dimensi dari pola kepemimpinan transformasional dalam dunia pendidikan. Secara konseptual telah ada beberapa tulisan tentang pola kepemimpinan ini. Namun penulis belum menemukan implementasi pola kepemimpinan ini dalam proses pendidikan kejujuran di sekolah. Untuk melihat bagaimana secara jelas pola ini dijalankan maka penulis mencoba melakukan riset pada sebuah sekolah yang telah dikenal sebagai sekolah jujur di Aceh. Sekolah ini dibangun lebih kurang dua belas tahun yang silam yaitu setelah peristiwa gempa bumi dan tsunami yang menimpa Aceh pada penghujung tahun 2004. Para penggagas dan pimpinan sekolah ini dikenal sebagai pemerhati pendidikan bangsa saat ini. Semoga pengalaman pimpinan sekolah ini menjalankan budaya jujur melalui pola kepemimpinannya dapat menjadi teladan bagi sekolah lain di tanah air.

## **B. Konseptual Kepemimpinan Transformasional**

Budaya dalam bidang pendidikan kurang memiliki definisi yang jelas dan konsisten. Istilah budaya sekolah dapat disamakan dengan berbagai konsep, termasuk “iklim,” “etos,” dan “saga” (Deal 1993). Antropolog Clifford Geertz (1973) memberikan makna budaya sebagai “pola makna historis yang ditransmisikan.” Pola makna tersebut diungkapkan secara eksplisit dan secara implisit dalam kepercayaan yang telah diyakini. Kent D. Peterson (1990) menyatakan bahwa definisi budaya mencakup “pola nilai, keyakinan, dan tradisi yang telah terbentuk selama sejarah sekolah” Dengan demikian, budaya sekolah dapat didefinisikan sebagai pola makna historis yang dipancarkan yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi, dan mitos yang

dipahami, mungkin dalam berbagai tingkat, oleh anggota komunitas sekolah (Stolp dan Smith 1994).

Beberapa perhatian terhadap budaya sekolah semakin marak dilakukan, karena ini merupakan hal yang sangat penting untuk membangun sebuah bangsa melalui aspek memperbaiki pendidikan anak bangsa. Dalam buku *The Principal's Role in Shaping School Culture*, Deal & Peterson (1990) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki kesempatan dan kekuatan untuk membentuk budaya sekolah. Penelitian Day, Gu & Sammons (2016) juga menemukan bahwa pola kepemimpinan dari seorang kepala sekolah akan dapat membawa pengaruh yang beda terhadap siswa dan iklim sekolah.

Leslie J. Fyans Jr. dan Martin L. Maehr (1990) melihat dampak lima dimensi budaya sekolah, meliputi: tantangan akademis, prestasi komparatif, pengakuan akan prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tujuan sekolah. Dalam sebuah survei terhadap 16.310 siswa kelas empat, enam, delapan, dan sepuluh dari 820 sekolah negeri di Illinois, mereka menemukan dukungan untuk proposisi bahwa siswa lebih termotivasi untuk belajar di sekolah dengan budaya yang kuat. Dan budaya sekolah yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah budaya jujur.

John Dewey (1922) menyatakan bahwa moralitas bukanlah "sesuatu yang secara misterius terkurung dalam kepribadian tetapi sama halnya dengan kejujuran yaitu produk manusia dan lingkungan, psikologi individu dan ekologi sosial" Dengan kata lain, kejujuran akademik melibatkan interaksi kompleks antara faktor individu, biologi, psikologis dan situasional, ekologis, dan budaya. Kejujuran ini menjadi sangat penting bukan hanya persoalan norma atau berpengaruh pada keharmonisan kehidupan sosial tetapi juga berpengaruh pada kesehatan seseorang.

Anita E. Kelly seorang Psikolog Barat dari Universitas Notre Dame melakukan penelitian terhadap 110 orang yang selama 10 minggu tidak berbohong. Hasilnya menunjukkan partisipan mengalami peningkatan kesehatannya, khususnya berkurangnya sakit kepala, sakit tenggorokan, ketegangan dan kecemasan

(Kelly & Wang 2012). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku jujur itu sangat penting untuk dimiliki bukan hanya untuk kebaikan sebuah komunitas tetapi juga untuk kebaikan pribadi. Upaya penanaman kejujuran dapat dilakukan dengan penanaman nilai normatif dan pembiasaan. Dalam penelitian ini penulis fokus pada pembentukan budaya karakter jujur yang dilakukan di sebuah sekolah dengan peran seorang pemimpin yaitu kepala sekolah.

Pola yang tepat untuk menjalankan hal ini adalah kepemimpinan transformasional, karena pola ini merujuk kepada proses membangun komitmen dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mencapai sasaran tersebut. Yukl (1999) dan Bass & Avolio (1993) menunjukkan bahwa sistem kepemimpinan ini lebih efektif, produktif, inovatif dan memuaskan. Mereka mampu membangun rasa saling percaya dan menghormati untuk menjalankan visi dan nilai-nilai yang dianut bersama. Secara lebih rinci maka perlu diperhatikan dimensi yang berperan dalam kepemimpinan transformasional ini.

Pada dimensi *Idealized influence (attributed)*, pemimpin menunjukkan keyakinan, kepercayaan, memberikan perhatian penuh pada berbagai persoalan, berkomitmen. Mereka dikagumi sebagai model yang berperan dalam menghasilkan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan diri, dan keselarasan untuk tujuan bersama (Bass 1997). Sementara, dimensi *idealized influence (behavior)* ditunjukkan dengan para pemimpin yang memiliki tindakan karismatik yang berpusat pada nilai, kepercayaan, dan rasa misi. *Inspirational motivation*, mereka mampu menumbuhkan semangat kerja bagi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan dimasa depan dengan antusias. Selanjutnya, pada dimensi *intellectual stimulation*, mereka dapat merangsang cara berfikir kreatif dan inovatif para anggotanya dengan menunjukkan contoh yang tepat, *Individualized consideration*, selain memberikan perhatian secara umum pada seluruh warga organisasi, pemimpin juga memberikan perhatian pada setiap individu, mendengarkan aspirasi mereka, kebutuhan mereka, menghargai dan menindaklanjuti persoalan mereka (Bass 1997; Judge & Bono 2000).

### C. Model Penelitian

Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk proposisi. Budaya jujur di sebuah sekolah dapat terbentuk dengan karakter seorang pimpinan yang menggunakan pola kepemimpinan transformatif. Secara lebih rinci akan diuraikan proposi-proposisi tersebut berdasarkan dimensi kepemimpinan transformatif.

**Proposisi 1:** Pengaruh idealisasi yang berkharisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional akan memberikan efek positif pada pembentukan budaya jujur di sekolah.

**Proposisi 2:** Pengaruh tindakan yang berkharisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional memberikan efek positif pada pembentukan budaya jujur di sekolah.

Proposisi satu dan dua memiliki kesamaan yang bersumber dari bentuk kharismatik pemimpin, yaitu dalam persepsi anggota organisasi dan juga dalam tindakan. Dalam hal ini, pimpinan mempraktekkan penekanan pada pentingnya perilaku jujur, menjunjung tinggi nilai kejujuran, dan yang terpenting pimpinan juga melakukan praktek kejujuran dalam setiap tindakan di sekolah. Sehingga hal ini menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Pengaruh positif ini bukan hanya memberikan pengaruh untuk siswa tetapi juga untuk seluruh warga sekolah termasuk guru dan karyawan lainnya, seperti karyawan tata usaha, para cleaning servis dan gardener, serta staff maintenance.

**Proposisi 3:** Motivasi inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif pada pembentukan budaya jujur di sekolah. Motivasi yang diberikan oleh seorang pimpinan akan cepat diterima oleh anggota organisasi setelah adanya kharisma dari seorang pemimpin. Motivasi untuk menginspirasi dalam organisasi pendidikan dapat mencakup pengkomunikasian visi, misi dan tujuan. Menggunakan simbol dan slogan-slogan yang mengarah kepada pembentukan dan pelaksanaan praktek jujur dalam setiap tindakan di sekolah. Pemimpin dalam hal ini akan merangsang pengikutnya terinspirasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pembentukan karakter jujur. Motivasi

inspirasi juga dapat terlihat dari tindakan pimpinan dalam memberi contoh perilaku jujur terhadap karyawannya.

**Proposisi 4:** Stimulasi intelektual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada pembentukan budaya jujur di sekolah. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang dapat memunculkan kesadaran para guru dan karyawan atas fenomena yang terjadi di masyarakat selama ini. Dalam hal ini terdapat persoalan kejujuran yang semakin merosot. Mengetahui berbagai kesenjangan dalam masyarakat dan dalam negara sehingga mengharuskan nilai kejujuran ini sebagai peran yang sangat penting untuk dijalankan bersama-sama untuk menjadi sebuah budaya, sehingga murid-murid terbiasa dengan kejujuran. Pemimpin memberikan gagasan-gagasan namun tidak mendekte, karena pola transformasional seorang pemimpin pada dimensi ini memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencoba melakukan terobosan-terobosan baru dalam rangka menciptakan nuasa dan iklim jujur di dalam organisasi tersebut.

**Proposisi 5:** Perhatian secara individual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada pembentukan budaya jujur di sekolah. Perhatian secara individual (*individual consideration*) yang diberikan oleh seorang pemimpin merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh warga organisasi khususnya untuk para guru, karyawan dan siswa di sekolah. Perhatian secara individual pada bawahan akan menciptakan hubungan yang sangat dekat dan terciptanya kelekatan (*attachement*) antara pimpinan dengan warga organisasi. Hubungan baik yang tercipta ini kemudian akan memberikan semangat untuk seluruh warga sekolah dalam menjalankan visi misinya dan menjaga identitas organisasi mereka yang jujur.

## **D. Kepemimpinan Transformatif dalam Kajian Empiris**

Penguatan preposisi penelitian secara dilakukan dengan Sebuah studi kasus dilakukan pada sebuah sekolah di Aceh yang sudah dikenal dan diberi julukan sekolah jujur. untuk melihat dan membuktikan preposisi penelitian ini. Apakah sesuai atautkah perlu penambahan dimensi lain dalam kepemimpinan transformasional untuk mewujudkan budaya jujur di sekolah. Penelitian di lapangan melibatkan kepala sekolah, guru dan karyawan atau staf pendukung pelaksanaan pembelajaran di luar guru seperti bagian tata usaha sekolah, cleaning servis dan petugas kantin. Pola triangulasi digunakan untuk mengkonfirmasi keabsahan data kepada siswa dan orang tua melalui wawancara. Sehingga yang terlibat dalam penelitian ini adalah seluruh warga sekolah yang dilaksanakan dengan pola *snowball*.

Pertanyaan apa yang menyebabkan budaya jujur berjalan di sini, menghasilkan jawaban yang beraneka ragam. Penulis memberikan pendalaman dan penggalan informasi lebih dalam pada bagian kepemimpinan. Namun terkadang partisipan tanpa diarahkan telah memberikan jawaban yang menunjukkan bahwa pemimpin memiliki pengaruh besar untuk menerapkan budaya jujur di sekolah. Untuk dapat melihat bagaimana hasil data yang diperoleh dan hubungannya dengan preposisi di atas maka penulis mendiskripsikannya melalui tema-tema dimensi kepemimpinan transformasional di atas.

### **1. Tema Idealized influence (attributed and behavior)**

Karismatik yang dimiliki oleh seorang pimpinan akan mampu membuat anggota organisasi segan dan mau bekerja lebih bahkan melebihi ekspektasi pimpinannya (Graves & Sarkis 2018). Di sekolah ini pimpinan memiliki komitmen sangat kokoh untuk melaksanakan budaya sekolah khususnya budaya jujur. Jujur di sekolah memiliki makna yang luas bukan hanya dalam ujian atau pembelajaran dalam kelas namun jujur dalam makna benar dan positif dalam segala tindakan sesuai dengan visi dan misi yang diusung oleh sekolah ini yaitu menciptakan lingkungan

pendidikan yang positif.

Kedisiplinan seorang pemimpin dalam menjaga waktu dan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama menjadi perhatian semua karyawan. Hal ini merupakan contoh kecil dari jujur menjalankan aturan dan jujur dalam menggunakan waktu dalam tugas. Selama observasi peneliti memperhatikan seorang direktur ikut antri bersama karyawan lainnya untuk makan siang di kantin sekolah, ikut memakai pakaian yang telah disepakati yaitu memakai kain sarung pada hari jumat, mau dan dengan suka cita mengambil sampah yang ditemukan di seputaran sekolah, dan banyak aktifitas lain yang dilakukan oleh pimpinan yang membuat ia mampu mengikat karyawan seperti suatu kesatuan yang kuat menjalankan budaya sekolah.

*Saya terus terang sampaikan tidak pernah melihat di sekolah lain murid, guru, kepala sekolah bahkan sampai direktur itu seperti teman. Kalau orang baru datang ke sini dipikir itu siswa padahal itu guru dan kepala sekolah karena guru disini juga muda-muda. Kami orang tua juga selalu disapa oleh guru, dengan direktur juga sering bicara kalau ketemu, mereka ramah dan tidak pilih kasih yaa seperti keluarga semuanya. Makanya anak-anak betah di sini, anak saya marah kalau saya jemput cepat karena maunya lama-lama di sekolah. Makanya anak saya dari SD sampai SMA sekolah di sini semuanya.*

Pernyataan wali murid di atas menunjukkan bahwa pemimpin berbaur dengan semua warga sekolah, menjadi *role model* untuk menciptakan kenyamanan di sekolah dan akhirnya seperti sebuah keluarga. Kenyamanan yang dirasakan oleh siswa ini kemudian menjadi kunci dan pembuka pintu keterbukaan siswa untuk cerita kepada gurunya. Secara psikologis seseorang akan dapat bercerita dengan leluasa dan terbuka tentang dirinya ketika ia merasa aman dan nyaman untuk terbuka. Artinya untuk membiasakan seorang anak berkata jujur, maka perlu memberikan dan menyediakan ruang aman dan nyaman untuk ia berkata benar (Gerlach 2013) Ungkapan wali murid di atas juga mencer-

minkan rasa bahagia dan betah bagi anak-anak untuk tinggal di sekolah. Ini salah satu keunikan di sekolah ini sebagaimana ungkapan seorang orangtua siswa:

*Di sekolah lain, pintu ditutup di gembok anak-anak melarikan diri lompat pagar, di sini pintu dibuka lebar anak-anak malah enggak pulang-pulang.*

Kemudian bagaimana peran pimpinan menjamin budaya sekolah khususnya budaya jujur ini bertahan di sekolah. Seorang guru memberikan jawaban:

*Bagi saya sosok pemimpin itu sangat berperan ibarat badan kita ia adalah hati, kalau pemimpin sendiri enggak tegas maka yang di bawahnya juga enggak jelas.*

Guru di sini mengetahui dengan baik bagaimana peran pimpinan dalam menjalankan budaya jujur. Para karyawan sangat yakin bahwa pimpinannya adalah pribadi yang tegas, sehingga ketika ada kejadian harus memberikan tindakan kepada siswa yang terbukti menyontek para guru tidak pernah takut akan mendapat intimidasi dari masyarakat setempat karena pimpinan sangat menghargai hal ini dan memberikan rasa aman untuk melakukan proses apapun atas nama kebenaran dan sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Pimpinan di sini selain tegas juga mampu membaca kondisi dan cuaca apa yang sedang terjadi di sekolah tersebut.

*Beliau bukan hanya tegas tetapi juga tahu dan bisa melihat kondisi, sebelum kita mengatakan masalah kita beliau sudah mengetahuinya, sudah bisa membaca situasinya.*

Ini yang kemudian membuat karyawan dekat seperti keluarga dengan pimpinannya tetapi juga memiliki rasa hormat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karisma seorang pimpinan ini bukan hanya ada dalam persepsi (*Idealized of attributed*) karyawan tetapi juga tercermin dalam tindakannya (*Idealized of behavior*). Graves dan rekannya membuktikan dalam penelitiannya bahwa persepsi positif karyawan terhadap pimpinan mampu meningkatkan motivasi internal karyawan

(Graves & Sarkis 2018). Selanjutnya akan memberikan hasil positif untuk sama-sama menjaga tujuan organisasi dan budayanya seperti budaya jujur yang dimiliki oleh sekolah ini.

Ketegasan dan dukungan penuh dari pimpinan memberikan kekuatan tersendiri bagi karyawan untuk menjalankan budaya jujur di sekolah. Beberapa orang guru menceritakan sebuah kisah nyata yang pernah dialami oleh mereka. Cerita tentang bagaimana beratnya perjuangan mempertahankan kejujuran di sekolah. Sekolah ini pernah mengeluarkan 11 orang siswa karena diketahui curang pada saat Ujian Nasional (UN). Sementara semua siswa telah mengetahui budaya jujur di sekolah, telah menanda tangani pakta integritasi yang diikuti oleh orang tua masing-masing. Sehingga keputusan diambil sesuai perjanjian yang telah disepakati ketika mereka melanggar. Namun ternyata orang tua, masyarakat bahkan Dinas setempat pada saat itu tidak bisa menerima keputusan sekolah.

*Saya diteror dan diancam memang sangat menegangkan kondisi pada saat itu sehingga saya harus tinggal di dalam lingkungan sekolah. Saya ditemui langsung oleh orangtua siswa yang dikeluarkan itu "anda sudah ditunggu di luar hati-hati anda akan digorok" satu sisi saya stress, satu sisi ini adalah konsekuensi, bagi saya itu tantangan paling besar.*

*Proses itu berat sekali, secara pribadi saya dapat banyak teror dan ancaman dan dianggap sangat berani menantang arus, tapi yaa saya lakukan itu karena itu benar dan sesuai aturan yang telah ditetapkan. Sampai saat ini ada yang masih mengapresiasi namun ada juga yang masih marah namun itu tidak penting. Yang penting saya sudah menjalankan sesuatu yang benar walaupun menjalani hal itu pada saat itu terasa sakit sekali.*

*Kita diancam, kita ditekan sama dinas, sama provinsi, kita disidang di Kabupaten, tetap kekeh.. sampai yayasan, ya..kita bersyukur punya yayasan dengan dukungan yang kuat, kalau prosedurnya sudah dilakukan, lanjut..kalau sampai mereka ke*

*pengadilan, kita siapkan pengacara yang penting proses jalan, itupun kita mendapatkan tekanan, ancaman, sampai maaf cagak pembunuhan ya..macam macemlah kita tetap kekeh ya Bismillah, karena ini suatu yang kita perjuangkan dari awal, nah gitu. Sehingga mereka akhirnya tahu bahwa kita gak bisa di otak atik, prosesnya dan mereka sudah teken kontrak.*

Ungkapan para guru di atas menggambarkan bagaimana beratnya mempertahankan sebuah kejujuran untuk tetap tegak di sana. Nyawa menjadi taruhannya, namun keberanian mereka sangat tidak diragukan. Kejujuran bukan hanya keharusan di atas kertas atau pada lisan saja tetapi diaktualisasikan dengan tegas. Keberanian ini tidak mungkin tiba-tiba hadir tanpa ada dukungan dan jaminan aman dari pimpinan mereka. Seperti yang disampaikan oleh guru senior di sini bahwa rasa cinta terhadap sekolah telah terinfiltrasi dari pimpinan yang dianggap sebagai sosok orang tua. Rasa itu kemudian menguat hingga sampai pada anak-anak. Setelah peristiwa bersejarah di tahun 2011 tersebut sekolah ini semakin menguat budayanya semakin terkenal dan semakin banyak siswa yang bersekolah di sini. Inilah dampak positif dari kesabaran dan konsistensinya para pejuang kejujuran di sana.

## **2. Tema *Inspirational motivation***

Pemimpin berbicara dengan optimis tentang masa depan, tentang persoalan yang perlu diselesaikan, mengartikulasikan visi masa depan yang kuat dan mengungkapkan keyakinan bahwa bersama mereka mampu mencapai tujuan. Beberapa hal ini merupakan bagian dari ciri dimensi *Inspirational motivation* (Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti 2018). Hasil observasi selama penelitian menunjukkan bahwa hal ini terjadi dan berlangsung di sekolah ini. *Morning circle* merupakan program rutin sekolah di mana setiap pagi semua guru, karyawan non-guru termasuk pimpinan sekolah bertemu di lobi untuk memberikan pengumuman dan *key words* yang berisikan kata-kata motivasi untuk saling menguatkan.

Persoalan kejujuran menjadi soroton penting di sekolah ini mengingat kondisi bangsa yang semakin carut marut menangani persoalan ketidakjujuran. Hampir setiap hari ada berita pejabat negara yang tertangkap tangan melakukan korupsi. Pertanyaannya lalu apa hubungannya dengan pendidikan kejujuran pada sekolah di ujung sumatra ini? Menurut penggagas sekolah ini cita-cita bangsa adalah cita-cita sekolah, untuk membentuk sebuah negara sangat tergantung bagaimana visi dan misi sebuah sekolah. Sehingga bagaimana negara begitulah sekolah begitu juga sebaliknya apa yang diinginkan dalam sebuah negara harus di jalankan di sekolah. Harapan besar menjadikan bangsa ini menjadi negara yang positif dalam segala hal telah tertuang dalam visi sekolah ini. Secara khusus budaya jujur akan menjawab persoalan korupsi dan segala bentuk kecurangan di tanah air. Semoga akan muncul sekolah-sekolah lain dengan sistem positif seperti sekolah yang telah berusia 12 tahun ini.

Upaya menjadikan kejujuran (*no cheating*) sebagai budaya sekolah telah dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah melalui inspirational motivasi pimpinan terhadap para karyawan dan seluruh warga sekolah. Para guru memiliki tugas mulia dan tanggungjawab moral. Mendidik siswa sama halnya sedang membentuk bangsa ini. Ke arah mana bangsa ini mau diarahkan kearah itu pula Pendidikan dijalankan. Cita-cita mulia yang menghujam tajam dalam sanubari setiap karyawan, memunculkan kesadaran diri (*self awareness*) dan penuh kesadaran (*mindfulness*) untuk bekerja merialisasikan cita-cita mulia ini. Dan pimpinan sekolah menanamkan kesadaran ini pada semua warga sekolah dalam berbagai kesempatan.

Suatu kejadian menarik ketika berada di lapangan, penulis mengikuti training yang dilakukan oleh yayasan dan di isi oleh pimpinan sekolah serta guru-guru senior untuk memberikan penyegaran pada budaya sekolah. Ucapan para pimpinan sekolah menyentuh hati para pendidik di sekolah ini bahkan mengetuk hati siapa saja yang mengikuti acara tersebut karena motivasi yang diberikan menyentuh nilai-nilai kemanusiaan. Pimpinan juga memberikan semangat dengan perumpamaan. Pimpinan

mengeluarkan sebuah benda seperti bola semakin disentuh lingkaran ini semakin membesar tetapi ketika dilepas ia kembali mengecil. Pimpinan meminta anggota untuk mengingat sudut-sudut benda ini. Ketika semua sudah diikat benda ini kuat dalam keadaan yang besar. Kemudian ia meminta dibuka satu ikatan, dua dan dibuka lagi maka benda itu pun mengecil lagi. Ia hanya mengatakan, "*Beginilah kita, semua kita memiliki peran yang sama menjaga sekolah ini, semua kita penting pada bidang masing-masing.*" Motivasi saling menguatkan dan merasa sebagai sebuah keutuhan yang diberikan oleh pimpinan menjadi kekuatan tersendiri bagi lembaga ini untuk menjaga budaya sekolah.

Sosok pimpinan di sekolah ini tampil dalam berbagai peran. Penulis sebutkan demikian karena penuturan karyawan dalam memberikan penilaian terhadap atasannya. Beberapa karyawan menyampaikan pimpinannya tidak hanya dihormati tetapi juga memiliki karakter yang menyenangkan. Ia membangun hubungan yang hangat dengan setiap karyawan dan juga dengan anak-anak. Ia mampu menjadi ayah namun juga bisa menjadi teman, walaupun ia memiliki jabatan yang tinggi di sekolah. Penuturan yang sama juga disampaikan oleh beberapa siswa tentang sosok pimpinan dan guru-guru mereka. "Pimpinan sekolah dan guru-guru kami seperti *power rangers* yang mampu berubah kapan saja, jika kami butuh teman mereka jadi teman, jika butuh orang tua mereka berubah jadi ayah dan ibu kami." Hal ini lagi-lagi menunjukkan kelekatan antara pimpinan dengan karyawan yang kemudian ikut dirasakan oleh siswa dan seluruh warga sekolah. Nuansa positif inilah yang kemudian mampu membuat semua orang dengan suka cita bersama-sama mewujudkan visi dan misi sekolah.

### **3. Tema *Intellectual stimulation***

Seorang pimpinan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk memberikan ide bahkan menghargai kritik dan saran yang membangun untuk kemajuan sekolah. Hasil observasi pada rapat mingguan sekolah terlihat pimpinan memberikan

kesempatan semua anggota untuk bicara jika terdapat permasalahan maka dicarikan solusi bersama. Semua orang boleh bicara bahkan jika ada yang diam akan dipertanyakan dan diminta ide, masukan atau sanggahan oleh pimpinan. Perbedaan pendapat adalah hal yang biasa muncul disini, tetapi perbedaan inilah yang kemudian memperkaya ide-ide cemerlang dan menghasilkan keputusan yang lebih maksimal. Kebiasaan yang diciptakan oleh pimpinan sekolah terhadap guru-guru untuk bicara jujur apa adanya baik tentang berita bagus atau sebaliknya memberikan implikasi positif pada guru-guru bahkan pada semua warga sekolah. Mereka tidak terbebani dengan persoalan yang mereka rasakan, semua dapat disampaikan dan didiskusikan bersama. Dan hal yang paling menarik adalah ketika situasi ini diberikan kepada siswa. Hasilnya siswa tampil berani untuk memberikan pendapat dan tidak takut untuk berkata benar (jujur) karena kejujuran adalah keharusan, kejujuran adalah martabat dan kejujuran adalah sebuah penghormatan untuk semua. Ini sesuai dengan slogan yang dipajang di sekolah ini (*honesty, dignity and respect*).

Guru-guru yang baru bergabung dengan sekolah ini mungkin akan terheran-heran pada awalnya karena bertemu dengan siswa-siswa yang aktif dan berani mengkritik gurunya. Baik mengkritik cara (*methods*) mengajar maupun mempertanyakan materi (*content knowledge*) yang disampaikan pada saat itu. Namun kemudian baru menyadari bahwa ini adalah budaya yang positif, dalam Islam sendiri diajarkan *qulil haq walau kana murrann* yaitu anjuran untuk berkata benar walaupun itu berat untuk dilaksanakan. Keterbukaan dan sifat asertif yang mereka punya tidak membuat guru-guru mereka tersinggung atau marah karena cara yang disampaikan tentu saja dalam norma sopan dan santu sebagaimana budaya sekolah yang mereka punya yaitu 5S (*Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun*).

Persoalan lain yang menarik dari Intellectual stimulation yang dimiliki oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya adalah memperkuat self-efficacy para karyawan. Sementara efikasi diri yang kuat akan memberikan pengaruh besar pada

motivasi karyawan untuk bekerja dalam visi dan misi yang telah ditentukan. Ana lisbona (Lisbona, Palaci, Salanova & Frese 2018) melakukan penelitian di 22 perusahaan dan melibatkan 396 partisipan untuk melihat bagaimana pengaruh work engagement dan self-efficacy pada kinerja karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa efikasi diri ini mengarah pada peningkatan kinerja yang lebih tinggi dan memunculkan inisiatif kerja individu yang lebih kreatif. Hal yang sama juga terlihat dari penelitian Walumbwa (Walumbwa, Christensen-Salem, Hsu & Misati 2018) yang mengumpulkan data dari 795 karyawan dan 149 supervisor dari beberapa perusahaan. Hal ini pada akhirnya memperkuat sebuah organisasi dalam menjalankan visi dan misinya, dalam hal ini adalah menjalankan budaya sekolah yang jujur.

Terlihat memberikan kesempatan pada karyawan untuk berfikir dan berinisiatif untuk menyumbangkan ide-idenya adalah hal yang biasa, namun sebenarnya hal tersebut mampu mengarah pada kemampuan karyawan untuk berfikir pada taraf yang lebih tinggi (*the higher order of thinking*). Pelan namun pasti dengan moto sekolah *school that learns*, semuanya belajar semuanya berproses dengan benar, itu yang terjadi di sekolah ini. sehingga pengaruhnya bukannya pada karyawan tetapi juga pada seluruh warga sekolah dan yang paling penting adalah pada siswa yang kemudian meluas menjadi budaya dan membentuk iklim sekolah yang positif.

Hasil dari pembiasaan kejujuran dalam proses pembelajaran termasuk proses penilaian yang transparan membuat siswa tumbuh dan berkembang menjadi pribadi yang aktif dan kreatif. Siswa telah terbiasa untuk melakukan *class project* dan *science expo* serta kegiatan-kegiatan sosial yang menuntut kreativitas mereka. Bahkan pada usia yang masih dini untuk menulis mereka telah mampu menulis dalam berbagai bentuk dan telah menghasilkan beberapa buku. Sementara di luar sana orang dewasa masih terjebak pada kekakuan untuk berfikir dan terjebak pada plagiasi, para siswa dan guru di sini telah berkarya dengan bebas mengapresiasi ide-ide cemerlangnya. Hal ini karena mereka berada dalam lingkungan pendidikan yang positif, diberi keper-

cayaan, kesempatan dan penghargaan untuk berkarya. Hasil ini tentunya tidak lepas dari peran seorang pimpinan yang menjadi role model, contoh teladan yang terus berjuang atas nama kebenaran dalam dunia pendidikan.

#### **4. Tema Individualized consideration**

Beberapa guru bertahan di sekolah swasta ini, walaupun mereka memiliki kesempatan untuk memperbaiki karirnya di luar. Sebut saja menjadi pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki gaji tetap, tidak harus bekerja sampai sore dan memiliki jaminan masa tua setelah selesai bekerja nantinya. Sehingga guru-guru dan karyawan senior yang memilih untuk tetap bertahan di sini menjadi bagian utama dalam penelitian ini. Hal yang paling menarik dari penuturan mereka adalah karena mereka merasakan kenyamanan seperti dalam satu keluarga besar dan saling menghargai, selain memang rasa cinta pada anak-anak yang didik dengan hati.

*Ya kalau ditanya mengapa guru merasa nyaman di sini karena kami seperti satu keluarga, ya karena saya merasa saya dihargai dan diberi kesempatan dalam banyak hal. Disini kesempatan diberikan kepada semua orang. Kadang saya merasa saya tidak pantas berada diposisi tersebut tetapi di sini kesempatan memang diberikan kepada semua orang.*

Selain memperhatikan semua karyawan, seorang pimpinan dalam kaca mata pemimpin transformasional memiliki tanggungjawab lebih yaitu melakukan pendekatan pada setiap individu (Bass, B. M. Avolio. BJ:1994) Memberikan setiap mereka perhatian dan motivasi serta dukungan untuk pengembangan kapasitas mereka adalah tugas dari tugas pimpinan. Ungkapan seorang guru di atas menunjukkan bahwa ia merasa dihargai dengan diberikan kesempatan mendapat posisi tertentu di sekolah walau sebenarnya ia merasa tidak pantas menerima jabatan tersebut. Kepercayaan yang diberikan oleh atasan ini kemudian menambah rasa percaya diri dan juga memberikan motivasi kerja yang semakin tinggi. Sehingga terlihat para

guru jarang yang pulang cepat walaupun sudah waktu pulang, mereka bersedia menghabiskan waktu untuk mempersiapkan pembelajaran esok hari atau melengkapi laporan mengajar dan sebagiannya menghabiskan waktu mendengarkan cerita siswa-siswa mereka di selasar atau lobi sekolah. Ketika kedekatan dan kelekatan terjalin antara pimpinan, bawahan dan seluruh masyarakat sekolah maka otomatis budaya sekolah akan terjaga.

Selain memberikan perhatian secara personal pemimpin transformasional dalam teorinya juga melakukan monitoring dan pengarahan secara personal. Sekolah ini memiliki sistem evaluasi yang berbeda dengan sekolah lain pada umumnya. Setiap tahun sekolah memberikan evaluasi, evaluasi bisa dilakukan oleh teman sebaya yaitu sesama guru, evaluasi siswa terhadap guru dan evaluasi dari pimpinan terhadap bawahannya. Pimpinan sekolah mengenal karakter dan kinerja karyawannya dengan baik. Satu persatu karyawan diberikan penilaian dengan deskripsi yang jelas. Selanjutnya juga dibaringi dengan arahan dan motivasi kerja secara personal. Seorang karyawan di sini juga dapat langsung mendiskusikan berbagai hal dengan pimpinan sekolah, hal tersebut sangat leluasa untuk dilaksanakan.

Hal menarik lain dari sekolah ini adalah bahwa seorang pimpinan tidak hanya mampu melihat kekurangan karyawan dan memberikannya arahan dan motivasi kerja tetapi juga mampu melihat kerja keras dan kinerja bawahannya yang tinggi. Sehingga terlihat sekolah memberikan reward pada setiap karyawan setiap tahunnya dengan memperhatikan kualitas dan kuantitasnya. Pengembangan kapasitas guru yang sangat sering dilakukan melalui berbagai program merupakan bagian dari penghargaan terhadap kinerja mereka. Pengembangan kapasitas guru dan karyawan non guru bisa melalui mengikutsertakan mereka dalam training di berbagai wilayah di Indonesia, dapat menjadi trainer di sekolah-sekolah lain di tanah air. Penghargaan pun dapat diberikan melalui izin untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi baik di dalam maupun di luar negeri.

Perhatian yang diberikan oleh pimpinan tanpa pilih kasih

dituturkan oleh seorang guru senior. Pimpinan di sini tidak melihat siapa yang melakukan kesalahan, apakah yang baru atau yang sudah lama bergabung di sekolah. Jika terbukti salah maka akan tetap diproses sama dengan aturan yang telah ditetapkan, artinya di sini tidak berlaku hukum pribadi. Ketegasan atasan memperlakukan keadilan pada setiap karyawan ini kemudian berpengaruh pada tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Wajar jika kemudian komitmen organisasi semakin kuat, setelah organisasi mampu dibentuk menjadi satu kesatuan sistem yang utuh maka tujuan organisasi pun akan tercapai. Sehingga terlihat bahwa peran pimpinan dengan gaya transformasional mampu memperkuat budaya organisasi dalam hal ini adalah budaya jujur di sebuah lembaga pendidikan.

## **E. Kesimpulan**

Bagaimana iklim dan nuansa bangsa ini yang kita harapkan, maka kesanalahan arah pendidikan di sekolah dituju. Demikian lebih kurang ungkapan yang dikutip oleh seorang pengagas sekolah yang telah dikenal sebagai sekolah jujur di Aceh. Tentu saja banyak hal yang telah dilakukan oleh sekolah ini dalam mempertahankan slogan jujur yang disandangnya. Sebuah perjalanannya yang tidak mulus dengan menghadapi banyak tantangan dan hambatan. Harta benda dikorbankan bahkan keselamatan jiwa pun telah dipertaruhkan untuk sebuah kata jujur. intimidasi dan teror dalam masyarakat yang dikenal berkarakter keras dengan kondisi psikologi yang belum stabil pasca konflik dan musibah tsunami yang telah menelan ribuan korban, tidak menyurutkan semangat mereka untuk tetap bertahan dengan budaya kejujurnya. Muncul pertanyaan pimpinan dengan pola seperti apa seberani ini mampu bertahan sampai sekarang dan diikuti oleh kesetiaan para karyawannya? Akan butuh banyak lembaran untuk menguraikan hal ini, untuk lebih fokus penulis hanya menyajikan sedikit pengalaman mereka khusus tentang kepemimpinan untuk jadi contoh bagi sekolah-sekolah lain di tanah air.

Kharismatik dalam persepsi karyawan dan dalam tindakan

telah terbaca dan terbukti dari hasil penelitian. Kelekatatan dan kekelurgaan kemudian menjadi ciri khas tersendiri yang dibangun di sini, kepedulian secara umum dan pendekatan secara personal dilakukan, tegas dan berani mengambil resiko atas segala bentuk kecurangan, bertanggungjawab, menginspirasi para karyawan secara langsung dan stimulasi, mampu tampil sebagai sosok pimpinan, sebagai teman namun bisa menjadi orang tua karyawan, mampu merangkul semuanya tanpa pilih kasih, dapat menjadi contoh, role model, atau teladan dalam menjalankan budaya sekolah, konsisten berpegang teguh pada visi dan misi sekolah. Karakter kepemimpinan yang paling dekat adalah pola kepemimpinan yang dijalankan di sekolah ini adalah pola kepemimpinan transformasional. Namun jika diperhatikan dengan seksama secara teori, indikator setiap dimensi kepemimpinan transformationl tidak semuanya mampu menampung sifat dan pola kepemimpinan para pimpinan sekolah ini. Maka di sarankan akan ada penelitian lebih lanjut untuk memformulasikan pola kepemimpinan yang dijalankan oleh sekolah ini untuk menjadi sebuah model yang baru dalam dunia pendidikan khususnya untuk membentuk karakter anak bangsa.

Akhirnya studi ini secara teori dan prakteknya dapat menyampaikan bahwa pola kepemimpinan transformasional dengan dimensi-dimensi yang dimiliki jika dijalankan dengan baik akan dapat memberikan pengaruh positif dalam rangka mewujudkan dan menjaga kelanggegnan budaya sekolah. Kejujuran adalah keharusan sebagaimana slogan sekolah jujur di Aceh semoga dapat diterapkan di sekolah-sekolah lain. Pengalaman sekolah ini yang konsisten menjaga budaya jujur dapat dijadikan pelajaran bagi pengembangan pendidikan karakter yang diusung oleh pemerintah saat ini. Semakin banyak pimpinan sekolah dengan karakter ini maka akan semakin terjamin berlangsung baik pendidikan kejujuran di sekolah. Dan semakin banyak sekolah yang peduli pada budaya jujur maka akan semakin mudah dan cepat mengarahkan bangsa besar ini menjadi bangsa yang bermartabat dan sejahtera.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, M. 2017. "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature." *International Social Science Review* 93 (1): 4.
- Antonakis, J., B. J. Avolio & N. Sivasubramaniam. 2003. "Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire." *The Leadership Quarterly* 14 (3): 261-295.
- Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh & P. Bhatia. 2004. "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance." *Journal of Organizational Behavior* 25 (8): 951-968.
- Barfort, S., N. Harmon, F. Hjorth & A. L. Olsen. 2015. "Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection". Working Paper. August 2018 Version.
- Bass, B. M. 1997. "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American psychologist* 52 (2): 130.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. 1993. "Transformational leadership and organizational culture." *Public administration quarterly* 17 (1): 112-121.
- Bass, B. M., B. J. Avolio & J. Pointon. 1990. "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." *Research in Organizational Change and Development* 4: 231-272.
- Boamah, S. A., H. K. S. Laschinger, C. Wong & S. Clarke. 2018. "Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes." *Nursing outlook* 66 (2): 180-189.
- Casida, J. J. & G. Pinto-Zipp. 2008. "Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals." *Nursing Economics* 26 (1): 7.
- Day, C., Q. Gu & P. Sammons. 2016. "The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use

transformational and instructional strategies to make a difference." *Educational Administration Quarterly* 52 (2): 221-258.

Dewey, J. 1922. *Human nature and conduct: An introduction to social psychology*. New York: The Modern Library.

Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Gundlach, E., & M. Paldam. 2009. "The transition of corruption: From poverty to honesty." *Economics Letters* 103 (3): 146-148.

Hacker, S. & T. Roberts. 2003. *Transformational leadership: Creating organizations of meaning*. ASQ Quality Press.

Heckman, Paul E. 1993. "School Restructuring in Practice: Reckoning with the Culture of School." *International Journal of Educational Reform* 2 (3): 263-71.

Hetland, J., H. Hetland, A. B. Bakker & E. Demerouti. 2018. "Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus." *European Management Journal*.

Jena, L.K., S. Pradhan & N. P. Panigrahy. 2018. "Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership." *Asia Pacific Management Review* 23 (3): 227-234.

Judge, T. A. & J. E. Bono. 2000. "Five-factor model of personality and transformational leadership." *Journal of applied psychology* 85 (5): 751.

Kam, C. C. S., M. T. Hue & H. Y. Cheung. 2018. "Academic dishonesty among Hong Kong secondary school students: application of theory of planned behaviour." *Educational Psychology* 1-19.

Kelly, A. E., & L. Wang. 2012. "A Life without Lies: Can Living More Honestly Improve Health? (Presentation)." *APA Annual Convention August 2-5, 2012 - Orlando, Florida*.

Kromann Reumert. 2017. *Denmark is The Least Corrupt Country in the World*

Kuhnert, K. W. & P. Lewis. 1987. "Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis." *Academy*

*of Management review* 12 (4): 648-657.

- Lisbona, A., F. Palaci, M. Salanova & M. Frese. 2018. *The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance.*
- Musau, P., & F. O. Boibanda. 2018. "Academic Dishonesty: A Kenyan Medical School Experience." *Global Journal of Medical Research.*
- Mungiu-Pippidi, A. 2013. *Becoming Denmark: Historical Paths to Control of Corruption.*
- Purwana, D. 2015. *The Effect of Transformational Leadership, Academic Culture and Organizational Health on Managerial Effectiveness: A Study of An Indonesian Public Higher Education Institution.*
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rose-Ackerman, S. 2001. "Trust, honesty and corruption: Reflection on the state-building process." *European Journal of Sociology* 42 (03): 526-570.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational culture and leadership.* second edition Jossey Bass Publishers San Fransisco.
- Stolp, Stephen, and Stuart C. Smith. 1994. "School Culture and Climate: The Role of the Leader. OSSC Bulletin." *Eugene: Oregon School Study Council.*
- Tanzi, V. 1998. "Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures." *Staff Papers* 45 (4): 559-594.
- Tepper, B. J., N. Dimotakis, L. S. Lambert, J. Koopman, F. K. Matta, H. Man Park & W. Goo. 2018. "Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment Fit Perspective." *Academy of Management Journal* 61 (4): 1343-1368.
- Tjahjono, H. K. 2004. "Hubungan budaya organisasional, keefektifan organisasional dan kepemimpinan: telaah perspektif untuk riset." *KOMPAK* 10: 132-148.
- Walumbwa, F. O., A. Christensen-Salem, I. C. Hsu & E. Misati.

2018. "Creative self-efficacy and creative performance: Understanding the underlying mechanisms." *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Wiking, M. 2014. "The Happy Danes: Exploring the Reasons behind the High Levels of Happiness in Denmark." *Copenhagen: The Happiness Research Institute*.
- Yukl, G. 1999. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." *The leadership quarterly* 10 (2): 285-305.
- Yussof, S. H., & S. Ismail 2018. "Academic Dishonesty Among Accounting Students in Malaysia." *Management & Accounting Review* 17 (1).
- Zubiaga, A. 2018. "Learning Class-specific Word Representations for Early Detection of Hoaxes in Social Media." *arXiv preprint arXiv:1801.07311*.