



Manajemen Strategis Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Permasalahan di SMA Negeri Art

Gustina Anugerahwati Soekarno^{1*}, Roza Cyintia Salwa Azhar², Tri Anasari³, Wafrotur Rohmah, Darsinah⁵

¹²³⁴⁵Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, UMS, Surakarta, Indonesia

***Corresponding Author:**

g100250004@student.ums.ac.id

Article History:

Received 2026-04-23

Revised 2026-05-31

Accepted 2026-06-07

Keywords:

Transformational Leadership, Strategic Management, School Principal, Educational Quality, Education 4.0, Case Study.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Strategis, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan, Education 4.0, Studi Kasus

Abstract

The transformation of education in the Education 4.0 era and the implementation of the Kurikulum Merdeka require school principals to possess adaptive, visionary, and responsive leadership capacities to address organizational changes in education. This study aims to analyze the implementation of transformational leadership in strategic management to overcome school-related challenges and enhance educational quality at SMA Negeri Art. A qualitative approach with an exploratory case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving the principal, vice principals, and teachers selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing through continuous verification. The findings reveal that the principal implemented the four core dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) in addressing institutional challenges. These leadership practices were reflected in strengthening organizational culture, promoting hybrid learning-based digitalization, enhancing teacher competencies through in-house training programs, and fostering the psychological empowerment of school members. The study also found that transformational leadership contributed significantly to improving educational quality through enhanced instructional practices, increased teacher professionalism, and improved student achievement at both regional and national levels. This study highlights that transformational leadership serves not only as a managerial tool but also as a strategic mechanism for creating an adaptive, innovative, and sustainable school ecosystem amid contemporary educational disruptions.

Abstrak

Transformasi pendidikan di era Education 4.0 dan implementasi Kurikulum Merdeka menuntut kepala sekolah untuk memiliki kapasitas kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan responsif terhadap perubahan organisasi pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam manajemen strategis untuk mengatasi berbagai permasalahan sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri Art. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta guru yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan melalui verifikasi berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration dalam menghadapi tantangan institusional. Implementasi kepemimpinan tersebut tercermin melalui penguatan budaya organisasi, digitalisasi pembelajaran berbasis hybrid learning, pengembangan kompetensi guru melalui in-house training, serta pemberdayaan psikologis warga sekolah. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan kualitas pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru, dan peningkatan prestasi siswa di tingkat regional maupun nasional. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial, tetapi juga menjadi mekanisme strategis



dalam menciptakan ekosistem sekolah yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di tengah disrupsi pendidikan kontemporer.

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan saat ini sedang mengalami gelombang reformasi yang masif, memaksa institusi sekolah untuk adaptif terhadap perubahan eksternal yang serbacepat. Di Indonesia, transformasi ini sangat dirasakan melalui implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka serta tuntutan era Education 4.0 yang mengharuskan integrasi teknologi mutakhir di dalam ruang kelas (Schmitz et al., 2023). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa sekolah yang sukses melewati masa transisi ini dipimpin oleh sosok yang menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional, di mana mereka mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh elemen sekolah untuk mencapai visi bersama di tengah krisis (Kareem et al., 2023).

Kepemimpinan secara umum merupakan suatu kegiatan atau proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tanpa adanya kepemimpinan, organisasi hanya akan menjadi sekumpulan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur, serta tidak akan mampu melahirkan perilaku yang bertujuan. Salah satu model yang dinilai paling efektif dalam membawa perubahan dinamis adalah kepemimpinan transformasional. Pelopor model ini, James MacGregor Burns, menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari apa yang mereka harapkan sebelumnya. Pemimpin transformasional dituntut harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, sementara bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Urgensi dari kepemimpinan transformatif ini terletak pada fokus utamanya yang pertama-tama terarah pada kepentingan bawahan. Pemimpin berupaya memberikan perhatian pada nilai-nilai etis, tidak bersikap menggurui, melainkan aktif mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi agar bangkit dari keterpurukan, serta menghidupkan dialog lewat komunikasi politik yang sehat. Menurut Adeoye et al. (2025), esensi kepemimpinan transformasional kontemporer dalam dunia pendidikan sangat krusial dalam menyelaraskan akuntabilitas, inovasi, dan kewarganegaraan global. Namun, kapasitas pemimpin untuk membuat perubahan penting yang dapat dipertanggungjawabkan ini akan selalu bergantung pada beberapa aspek situasi kontekstual yang dihadapi organisasi (Harb & Sidani, 2019).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu bentuk daripada kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Terdapat empat dimensi yang termasuk didalamnya, yakni idealized influence, Inspirational, Intellectual, Individualized consideration. Kepemimpinan oleh Kenneth H. Blanchard (Wahjosumidjo, 1985) adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan (Keith Davis dalam Sudarwan, 2004: 18).

Kriteria dan Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Sebelum Bernard Bass merumuskan model akhirnya, ia mengindikasikan tiga ciri utama kepemimpinan transformasional, yaitu karismatik, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Dalam perkembangan berikutnya, dimensi inspirasional ditambahkan sebagai bagian dari ciri tersebut. Dengan demikian, kriteria kepemimpinan transformasional secara utuh terdiri dari empat dimensi yang saling berinteraksi:

1. Karismatik (*Idealized Influence*)

Karismatik (*idealized influence*) menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai kharisma besar akan lebih mudah memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan visi bersama. Kepemimpinan karismatik terbukti mampu memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai dan menghormati figur pemimpinnya (Kwan, 2016).

2. Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Berperan merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok. Pemimpin mampu menyampaikan hal-hal yang menumbuhkan kepercayaan diri bawahan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Kareem et al. (2023) menegaskan bahwa pemimpin pendidikan transformasional menginspirasi komitmen para pendidik, yang secara langsung menggerakkan motivasi intrinsik guru di sekolah. Inspirasional menurut Yukl & Fleet (1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Melalui dimensi stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong mereka menemukan pendekatan-pendekatan inovatif terhadap masalah-masalah lama. Bawahan diajak untuk mempertanyakan kembali relevansi sistem nilai, keyakinan, dan ekspektasi mereka selama ini. Seltzer & Bass (1990) membuktikan bahwa aspek ini berkorelasi positif dengan extra effort, pemimpin yang memberikan kontribusi intelektual kepada bawahan secara konsisten mendorong staf untuk mencurahkan upaya terbaik dalam perencanaan dan pemecahan masalah. Kontribusi intelektual ini diperkuat oleh Doghri et al. (2022), yang menegaskan bahwa pemimpin yang mengaktifkan stimulasi intelektual secara signifikan meningkatkan kapasitas inovasi dan pembelajaran organisasi.

4. Perhatian secara Individual (*Individualized Consideration*)

Implikasi dari kompetensi ini adalah pemeliharaan kontak langsung dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu-per-satu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian ini berfungsi sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin masa depan (Alghohani & Mydin, 2025). Bentuk perhatian ini dapat diwujudkan melalui tindakan konsultasi, pemberian nasihat, bimbingan dan monitoring, serta penyediaan lingkungan organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi. Kompetensi lain pemimpin transformasional adalah perhatian secara individual. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zaleznik (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Hater dan Bass (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang

berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalisme dan pengembangan diri. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Keller (1992) bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan extra effort untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Sedangkan Bass (1985) mengatakan, kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif.

Model kepemimpinan ini terbukti lebih menarik bagi karyawan atau pendidik yang berpendidikan tinggi. Hal ini dikarenakan individu berpendidikan tinggi cenderung mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalisme, kreativitas, dan pengembangan diri. Respon positif dari bawahan yang berpendidikan tinggi ini secara linier akan meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai hasil kerja yang jauh lebih tinggi dari yang diharapkan.

Manajemen Strategis Kepala Sekolah terhadap Masalah Sekolah

Manajemen strategis dalam mengatasi berbagai permasalahan organisasi dapat ditinjau dari hasil penelitian perilaku kepemimpinan (Sudarwan, 2004) yang menyebutkan secara luas adanya penelitian tentang perilaku kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan dan produktifitas pada usaha industri pada Pusat penelitian Universitas Michigan. Terdapat tiga dimensi perilaku kepemimpinan strategis yang bertalian erat dengan keberhasilan mengatasi masalah dan meningkatkan produktivitas kelompok kerja:

1. Asumsi tentang Peranan Pimpinan

Produktivitas kelompok akan meningkat secara signifikan bila seorang pemimpin aktif memberikan contoh (modelling). Pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata dan perbuatan, karena memberi contoh nyata jauh lebih bermakna daripada sekadar menyampaikan verbalisme perintah. Pemimpin transformasional yang strategis adalah mereka yang mampu membuat rencana, melaksanakan, dan mengadakan kontrol secara berkala (serial). asumsi bila seorang pemimpin aktif memberikan contoh, produktifitas kelompok akan meningkat. Pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata dan perbuatan, dan memberi contoh yang lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata atau verbalisme. Bila seorang pemimpin hanya memerankan diri sebagai anggota, produktifitas akan menurun. Oleh sebab itu, sebaiknya pemimpin adalah orang yang mampu membuat rencana, melaksanakan, dan mengadakan kontrol secara serial (berkala).

2. Ketelitian Pengawasan

Dalam konteks ini, pemimpin transformasional menggunakan stimulasi intelektual untuk menginspirasi bawahannya agar maju, bahkan mencetuskan bawahannya untuk menjadi seorang pemimpin baru tanpa rasa takut tersaingi (Mladenova, 2025). Ketelitian pengawasan, adalah salah satu penentu produktifitas kelompok kerja di dalam organisasi, apapun bentuk dan jenis pekerjaan yang ada di organisasi itu. Dalam hubungannya dengan pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia organisasi akan lebih produktif bila kepadanya diberikan sejumlah otonomi atau kesempatan berdiri sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan hal ini berhubungan dengan kepuasan kelompok baik dari diri pengawas maupun anggota yang diawasi. Dalam konsep kepemimpinan transaksional, Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi intelektual bawahannya. Pemimpin transformasional akan menginspirasi bawahannya untuk maju, ia akan menjadikan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin juga tanpa merasa tersaingi.

3. Orientasi terhadap Bawahan

Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan (well-being) anggotanya, seperti memperhatikan masalah kesehatan, memberikan toleransi yang membangun dengan mengurangi hukuman atas kesalahan, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dasar anggotanya. Langkah ini merupakan kebalikan dari orientasi tugas murni yang kaku, yang hanya menilai bawahan dari hasil keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tanpa memedulikan kondisi manusianya (Dimmock, 1996). Orientasi terhadap bawahan, yaitu perhatian dari atasannya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja. Hal ini dapat di tempuh dengan jalan memberikan perhatian khusus pada masalah kesehatan, mengurangi hukuman atas kesalahan dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Kebalikan dari orientasi kepada bawahan adalah orientasi terhadap tugas, yaitu pemimpin tidak melihat apapun dari bawahan kecuali pelaksanaan pekerjaan dan penilaian kinerja hanya ditentukan atas keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaannya.

Tahapan Implementasi dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Implementasi kepemimpinan transformasional dalam manajemen strategis sekolah bergerak melalui tiga tahapan utama yang berkorelasi langsung pada penjaminan mutu Pendidikan.

1. Tahap Awal (Pembentukan Fondasi)

Berfokus pada pengembangan visi masa depan yang jelas, menarik, dan strategis. Kepala sekolah tidak hanya merumuskan tujuan organisasi yang inspiratif, tetapi juga menyusun langkah konkret serta mempromosikan visi tersebut agar dipahami dan diterima oleh seluruh warga sekolah. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk merumuskan tujuan organisasi yang inspiratif, tetapi juga harus mampu menyusun langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Keberhasilan tahap ini sangat bergantung pada cara pemimpin mengomunikasikan dan mempromosikan visi tersebut agar dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

2. Tahap Kedua (Membangun Kepercayaan)

Kepala sekolah membangun motivasi internal tim dengan menunjukkan optimisme dan apresiasi terhadap kemampuan pengikutnya. Pemimpin memanfaatkan keberhasilan-keberhasilan kecil (small wins) sebagai bukti kemajuan untuk meningkatkan moral dan mempererat komitmen anggota terhadap sekolah. Setelah visi terbentuk, pemimpin harus membangun kepercayaan dan motivasi internal di dalam tim. Hal ini dilakukan dengan menunjukkan sikap percaya diri, optimisme, serta memberikan apresiasi terhadap kemampuan para pengikut. Untuk memperkuat keyakinan tim dalam menghadapi tantangan besar, pemimpin dapat memanfaatkan keberhasilan-keberhasilan kecil sebagai bukti kemajuan. Merayakan pencapaian secara formal maupun informal juga menjadi strategi penting untuk meningkatkan moral dan mempererat komitmen anggota terhadap unit organisasi.

3. Tahap Akhir (Transformasi Nyata)

Perubahan diwujudkan melalui tindakan nyata dan rekonstruksi budaya yang mendalam. Kepala sekolah menjadi teladan sehari-hari, menggunakan tindakan simbolis, serta memodifikasi ritual lama melalui upacara transisi agar warga sekolah dapat beradaptasi dengan perubahan radikal dan memproses transisi emosional secara nyaman. Pada tahap akhir, transformasi diwujudkan melalui tindakan nyata dan perubahan budaya yang mendalam. Pemimpin harus menjadi teladan dengan memberikan contoh perilaku sehari-hari serta menggunakan tindakan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama organisasi. Selain itu, pemimpin perlu mengelola aspek kultural dengan memodifikasi ritual atau simbol lama dan menggunakan upacara transisi. Langkah ini bertujuan membantu anggota organisasi beradaptasi dengan perubahan radikal serta memproses transisi emosional dari budaya lama ke budaya baru yang lebih relevan.

Keberhasilan transformasi dan peningkatan mutu pendidikan di tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menyeimbangkan antara pengembangan human capital dan pendekatan pendidikan berkelanjutan (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Kepala sekolah yang efektif tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis guru di era Education 4.0 (Bohari et al., 2024), melainkan aktif membangun ekosistem yang mendukung well-being guru guna mencegah fenomena burnout akibat beban administrasi digital (Schmitz et al., 2023).



Gambar 1. Tahapan Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan di SMA sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan antara human capital dan pendekatan pendidikan berkelanjutan. Pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis (hard skills), tetapi juga membangun ekosistem yang mendukung well-being guru untuk mencegah fenomena burnout akibat beban administrasi digital. Hal ini selaras dengan temuan Fullan (2007) yang menegaskan bahwa perubahan pendidikan akan gagal jika mengabaikan infrastruktur manusia di dalamnya. Dalam konteks sekolah menengah, kepemimpinan transformasional terbukti mampu menciptakan suasana kondusif melalui distribusi wewenang yang demokratis, namun, tantangan utama tetap pada konsistensi kebijakan nasional yang terkadang kurang mempertimbangkan karakteristik unik SDM di tingkat lokal, sehingga menimbulkan resistensi administratif. Pemimpin pendidikan di sini berperan sebagai mediator yang menerjemahkan kebijakan makro menjadi langkah mikro yang logis, sistematis, dan bertanggung jawab, sehingga mutu pendidikan tetap terjaga tanpa mengorbankan nilai-nilai karakter yang menjadi ruh utama pendidikan di Indonesia.

Perubahan pendidikan akan gagal jika mengabaikan infrastruktur manusia di dalamnya. Melalui distribusi wewenang yang demokratis, kepemimpinan transformasional terbukti mampu menciptakan suasana sekolah yang kondusif (Efendi et al., 2023). Di tengah tantangan konsistensi kebijakan nasional yang terkadang kurang mempertimbangkan karakteristik unik SDM lokal sehingga memicu resistensi administratif, pemimpin pendidikan transformasional tampil sebagai mediator. Mereka terbukti sukses

menerjemahkan kebijakan makro nasional menjadi langkah mikro yang logis, sistematis, dan bertanggung jawab di tingkat sekolah, sehingga mutu hasil belajar tetap terjaga tanpa mengorbankan nilai-nilai karakter yang menjadi ruh utama pendidikan di Indonesia (Haryaka et al., 2026). Meskipun literatur mengenai kepemimpinan transformasional sudah banyak dipublikasikan, mayoritas penelitian terdahulu lebih berfokus pada pendekatan kuantitatif berskala besar yang menguji hubungan variabel secara makro (Tran et al., 2025). Masih terdapat keterbatasan ruang publikasi ilmiah yang memotret secara mendalam bagaimana proses implementasi keputusan strategis tersebut diambil ketika kepala sekolah dihadapkan pada permasalahan riil yang kompleks, seperti resistensi guru terhadap teknologi, konflik budaya kerja, dan keterbatasan sumber daya (Anderson & Anderson, 2001). Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami mekanisme taktis kepemimpinan transformasional sebagai instrumen penyelesaian masalah dalam realitas manajemen strategis sehari-hari, khususnya pada kluster sekolah menengah atas negeri (Windasari et al., 2022).

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada lokus dan fokus analisis kolektif yang membandingkan manajemen strategis multi kasus dari kepala sekolah di lingkungan SMA Negeri Art. Berbeda dengan penelitian sejenis yang umumnya hanya melihat dari sudut pandang satu kepala sekolah tunggal, riset ini memberikan perspektif baru mengenai variasi taktik pemecahan masalah yang digunakan oleh beberapa pemimpin dalam satu ekosistem yang sama (Wilson Heenan et al., 2024). Selain itu, kebaruan ilmiah dalam artikel ini mengintegrasikan konsep *workplace spirituality* dan *psychological empowerment* lewat kepemimpinan transformasional ke dalam analisis kualitatif studi kasus guna melihat bagaimana kepala sekolah negeri mengatasi krisis komitmen guru di era transisi digital (Algothani & Mydin, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat keterbatasan penelitian yang menjelaskan secara mendalam bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam menghadapi permasalahan nyata di lingkungan sekolah menengah atas negeri. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara kuantitatif, sementara proses pengambilan keputusan strategis, pengelolaan resistensi perubahan, dan implementasi kebijakan pendidikan di tingkat sekolah masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada tiga pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menghadapi permasalahan organisasi di SMA Negeri Art?
2. Kendala apa saja yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional?
3. Bagaimana kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri Art?

Penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis secara mendalam bentuk-bentuk manajemen strategis yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMA Negeri Art dalam menghadapi permasalahan organisasi dan kurikulum baru (Bunbaban et al., 2022). Di samping itu, penelitian ini juga diarahkan untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi para kepala sekolah tersebut dalam mengimplementasikan pilar kepemimpinan transformasional, sekaligus merumuskan model praktis penyelesaian masalah yang adaptif untuk lingkungan sekolah menengah atas negeri (Harb & Sidani, 2019). Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan, khususnya memperluas penerapan teori kepemimpinan transformasional pada analisis studi kasus kualitatif di institusi pendidikan publik (Zagoršek et al., 2009). Secara praktis, bagi para kepala sekolah dan pengawas, penelitian ini dapat dijadikan sebagai panduan taktis atau referensi empiris dalam mengambil keputusan strategis saat menghadapi krisis institusional, serta memberi gambaran bagi guru tentang pentingnya sinergi, iklim komunikasi yang baik, dan keselarasan visi dengan pimpinan (Efendi et al., 2023).

Signifikansi penelitian ini sangat krusial mengingat keberhasilan transformasi pendidikan di tingkat nasional sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan (Simanjuntak, 2021). Hasil studi kasus ini memiliki signifikansi kebijakan (policy significance) bagi Dinas Pendidikan setempat sebagai bahan pertimbangan dalam memetakan, melatih, dan menyeleksi calon-calon kepala sekolah yang memiliki kapasitas kepemimpinan transformasional adaptif (Adeoye et al., 2025). Di samping itu, signifikansi sosial dari penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan psikologis mampu menciptakan ekosistem sekolah pembelajar yang berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi, keterlibatan (engagement), dan prestasi akademik siswa secara berkelanjutan (Mladenova, 2025).

Penelitian ini juga menganalisis strategi pemimpin dalam mengelola perubahan SDM dan tata kelola digital di SMA. Manfaatnya diharapkan mampu memberikan model konseptual bagi kepala sekolah dalam merumuskan kebijakan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat karakter dan integritas digital warga sekolah. Seluruh uraian di atas menegaskan bahwa pemahaman mendalam mengenai dinamika kepemimpinan di SMA Negeri Art bukan sekadar studi manajerial formal, melainkan sebuah kebutuhan mendesak untuk memetakan solusi riil atas problematika pendidikan kontemporer (Jamil et al., 2026). Melalui pendekatan kualitatif studi kasus ini, jalinan antara fenomena nyata, kebaruan teoretis, serta tujuan strategis yang telah dirumuskan akan dibahas secara komprehensif pada bagian-bagian selanjutnya demi menghasilkan potret kepemimpinan transformasional yang utuh dan aplikatif (Martínez & Vera, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai fenomena kepemimpinan di Sekolah Menengah Atas. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta perwakilan guru untuk mendapatkan perspektif yang holistik mengenai implementasi kebijakan pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam yang terstruktur, observasi partisipatif terhadap aktivitas manajerial sekolah, dan studi dokumentasi terkait rencana strategis sekolah. Analisis data mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang mencakup kondensasi data, penyajian data melalui narasi deskriptif, serta penarikan kesimpulan melalui verifikasi berkelanjutan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode, serta member checking guna memastikan interpretasi peneliti selaras dengan realitas yang dirasakan oleh subjek penelitian di lapangan. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas interaksi sosial dan dinamika kepemimpinan yang tidak dapat diukur sekadar dengan angka, terutama dalam memahami bagaimana seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan kinerja guru secara psikologis di tengah tekanan perubahan regulasi yang cepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan studi kasus di SMA Negeri Art mengkonfirmasi bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*) tidak berdiri sendiri sebagai konsep abstrak, melainkan termanifestasi secara nyata dalam keputusan strategis dan tindakan keseharian kepala sekolah. Bagian ini menganalisis bagaimana setiap dimensi tersebut diekspresikan dalam konteks tantangan riil yang dihadapi sekolah

Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional

Studi kasus SMA Art menunjukkan beberapa strategi yang dilakukan beberapa kepala sekolah dalam menanggapi permasalahan di sekolah tersebut. Kepala sekolah melakukan banyak inovasi sehingga kinerjanya dapat mengcover kebutuhan warga sekolah dan melayani dengan maksimal. Rangkaian inovasi baik di dalam perubahan tata kelola bidang, digitalisasi, analisis SWOT, telah menjadi rangkaian prestasi kinerja yang signifikan. Ada empat kriteria yang dimiliki kepala-kepala sekolah tersebut sesuai teori Burns.

Analisis data studi kasus di SMA Negeri Art mengungkap bagaimana manajemen strategis yang diterapkan oleh kepala sekolah merefleksikan seluruh kriteria utama kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan institusional. Melalui tindakan operasional yang nyata, kepala sekolah tidak hanya mengelola krisis (change management), melainkan melakukan lompatan strategis (breakthrough results) yang mengubah kultur sekolah (Anderson & Anderson, 2001).

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal / Karisma)

Dimensi idealized influence ditunjukkan oleh kepala sekolah melalui integritas tinggi, karakter moral yang kuat, dan penempatan dirinya sebagai pelayan masyarakat (servant leader), bukan sebagai penguasa. Tindakan nyata bersepeda motor ke kantor, menolak formalitas protokoler birokrasi, serta kerelaan menggadaikan mobil pribadi demi membayar gaji staf yang tertunda merupakan bentuk pengorbanan personal yang membangun kepercayaan mendalam (trust) dari warga sekolah (Kwan, 2016; Uddin, 2013). Konsep "satu kata dan perbuatan" yang konsisten serta kesediaan menggantikan guru yang sakit untuk mengajar matematika membuktikan hadirnya keteladanan yang nyata. Ketika seorang pemimpin sekolah mampu melunturkan jarak struktural dan menunjukkan transparansi serta keadilan, implikasi langsungnya adalah lonjakan partisipasi dan rasa kepemilikan warga sekolah (Al Faruq & Supriyanto, 2020; Rahawarin & Arikunto, 2015). Karisma kuat ini terbukti secara sosial ketika mutasi kerjanya memicu penolakan massal dari guru dan siswa. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan telah berhasil menyatukan sistem sekolah secara kompak demi pencapaian mutu (Bunbaban et al., 2022).

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Kepala sekolah menerapkan inspirational motivation dengan merumuskan ulang visi sekolah secara berani dan berbasis pada analisis peluang strategis (strategic branding). Menghadapi realitas bahwa SMA Negeri Art tertinggal di bidang akademis dibanding sekolah unggulan lain, ia melakukan penataan arah strategis (restructuring) dengan memfokuskan pendanaan dan pengembangan pada bidang non-akademis/soft skill (Dimmock, 1996; Hussain & Nadeem, 2011). Langkah taktis lainnya adalah memaksimalkan potensi rumpun IPS yang diidentifikasi lebih berpotensi mencetak prestasi. Dengan menaruh guru-guru andalan serta melengkapi fasilitas digital seperti LCD dan TV sebagai media dan sumber pengetahuan di seluruh kelas IPS saat sekolah lain belum melakukannya, ia berhasil menularkan energi positif dan optimisme (Abdullah et al., 2018). Keberhasilan meraih Juara 1 jurusan IPS tingkat kota selama 3 tahun berturut-turut merupakan bukti otentik bahwa visi yang menginspirasi, jika dikombinasikan dengan alokasi sumber daya yang tepat, mampu mendongkrak performa organisasi secara eksponensial (Bomm et al., 2023; Nguyen & Luu, 2019).

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual yang dihadirkan Kepala sekolah terlihat menonjol melalui keputusan inovatifnya selama krisis pandemi COVID-19 dan transisi era Education 4.0 (Bohari et al., 2024; Prasetya, 2024). Ketika institusi lain terhambat oleh keterbatasan interaksi, ia menantang status quo dengan menginisiasi model *Hybrid Learning* menggunakan konfigurasi teknologi mandiri, seadanya tapi canggih menggunakan kombinasi tripod, webcam, komputer yang ada di laboratorium, dan menerapkan sistem peer teaching dua guru per kelas. Strategi ini merangsang para staf untuk keluar dari zona nyaman dan berpikir di luar batas konvensional (Wilson Heenan et al., 2024). Meskipun digitalisasi administrasi sekolah lewat sistem microsite terintegrasi dan kewajiban menguasai komputer sempat memicu keresahan di kalangan guru, pendekatan

Kepala sekolah yang persuasif dan "kebakakan" berhasil meredam resistensi tersebut. Melalui serangkaian Workshop, In-House Training, hingga pengiriman guru ke kursus komputer, ia memfasilitasi peningkatan kapasitas guru secara terstruktur (Al Faruq & Supriyanto, 2020; Schmitz et al., 2023). Hasilnya, sekolah mengalami lompatan inovasi digital yang tidak hanya mempermudah monitoring evaluasi pimpinan tanpa membebani guru dengan berkas fisik, melainkan juga mengantarkan siswa memenangi kejuaraan nasional (Generasi Kihajar Kemendikbud) dan OSN Geografi (Hidayat et al., 2024).

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pada dimensi individualized consideration, Kepala sekolah menunjukkan kepedulian interpersonal yang mendalam terhadap aspek kesejahteraan psikologis dan emosional stafnya (workplace spirituality). Tindakan menghafal nama anggota keluarga guru, menyelenggarakan pertemuan keluarga sekolah, serta selalu hadir pukul 06.00 pagi untuk menyapa siswa menunjukkan komitmen kehadiran yang tulus (Algohani & Mydin, 2025). Kepala sekolah mempraktikkan komunikasi dua arah yang penuh empati dengan bersedia mendengarkan usulan bawahan, membantu menyelesaikan konflik pribadi guru secara tertutup, serta menempatkan dirinya di urutan paling akhir saat makan bersama. Obrolan santai untuk mencari bakat tim berdasarkan keahliannya, misal guru pandai IT maka ditempatkan di bidang Kurikulum. Perhatian ini berfungsi sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin masa depan (Algohani & Mydin, 2025). Apresiasi sederhana seperti membelikan lauk makan siang pasca menjalankan kegiatan besar, segera hadir menjenguk keluarga yang sakit atau tertimpa musibah memperkuat iklim organisasi yang sehat (Rahawarin & Arikunto, 2015). Perlakuan yang memanusiakan manusia ini memberikan penguatan psikologis (psychological empowerment) kepada para guru. Ketika guru merasa dihargai secara individual, motivasi intrinsik dan komitmen profesional mereka akan meningkat, yang pada gilirannya berdampak linier pada kedisiplinan kerja dan optimalnya efektivitas pembelajaran bagi siswa (Baskoro, 2014; Efendi et al., 2023; Firmansyah et al., 2022).

Melalui integrasi keempat pilar transformasional ini, manajemen strategis Kepala sekolah di SMA Negeri Art berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar konsep teoretis, melainkan sebuah penggerak dinamis (booster) yang mampu mengubah tantangan struktural, keterbatasan akademis, hingga krisis pandemi menjadi keunggulan kompetitif sekolah yang berkelanjutan (Haryaka et al., 2026; Jamil et al., 2026; Leithwood & Jantzi, 2000).

Analisis Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengatasi Permasalahan Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di SMA Negeri Art tidak hanya tampak pada perilaku individual kepala sekolah, tetapi juga pada kemampuan beliau dalam mengelola berbagai permasalahan strategis yang dihadapi sekolah. Permasalahan tersebut meliputi resistensi guru terhadap digitalisasi, keterbatasan daya saing akademik sekolah, serta tantangan implementasi Kurikulum Merdeka dan Education 4.0.

Permasalahan pertama yang dihadapi sekolah adalah resistensi sebagian guru terhadap penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran maupun administrasi sekolah. Pada awal implementasi sistem digital dan microsite sekolah, beberapa guru mengalami kesulitan beradaptasi karena keterbatasan kompetensi teknologi dan kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja yang telah berlangsung selama bertahun-tahun. Kondisi ini berpotensi menghambat proses transformasi organisasi apabila tidak ditangani secara tepat.

Kepala sekolah mengatasi tantangan tersebut melalui pendekatan intellectual stimulation dengan mendorong guru untuk melihat perubahan sebagai peluang pengembangan profesional, bukan sebagai ancaman. Berbagai program seperti In-House Training (IHT), workshop teknologi pendidikan, serta pendampingan langsung diberikan secara berkelanjutan. Pendekatan ini terbukti mampu mengurangi resistensi dan meningkatkan kesiapan guru dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses

pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan Schmitz et al. (2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan integrasi teknologi di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memberdayakan guru selama proses transformasi digital.

Permasalahan kedua berkaitan dengan posisi sekolah yang belum mampu bersaing secara optimal dengan sekolah unggulan lain dalam bidang akademik. Daripada memaksakan persaingan pada sektor yang belum menjadi kekuatan utama sekolah, kepala sekolah mengambil langkah strategis dengan melakukan reposisi keunggulan sekolah melalui pengembangan bidang non-akademik dan optimalisasi jurusan IPS. Strategi tersebut menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan analisis lingkungan dan pemetaan potensi internal sekolah secara realistis.

Keputusan untuk memfokuskan sumber daya pada bidang yang memiliki peluang keberhasilan lebih tinggi menunjukkan penerapan *inspirational motivation* yang tidak hanya berorientasi pada visi jangka panjang, tetapi juga mempertimbangkan kondisi riil organisasi. Hasilnya, sekolah berhasil memperoleh berbagai prestasi pada tingkat kota, provinsi, maupun nasional yang kemudian meningkatkan citra dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Permasalahan ketiga berkaitan dengan implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut perubahan paradigma pembelajaran. Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah berperan sebagai mediator yang menerjemahkan kebijakan nasional menjadi langkah-langkah operasional yang lebih mudah dipahami oleh guru. Melalui komunikasi yang terbuka, pelatihan berkelanjutan, serta pemberian ruang diskusi bagi guru, proses perubahan dapat berlangsung secara lebih adaptif dan minim konflik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memotivasi anggota organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam menganalisis permasalahan, mengelola perubahan, serta membangun komitmen kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menyelesaikan berbagai permasalahan sekolah secara sistematis dan berkelanjutan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri Art

Manajemen strategis yang diterapkan oleh kepala sekolah membuktikan bahwa mutu pendidikan bukanlah sebuah kondisi statis, melainkan hasil dari ekosistem yang terus bergerak adaptif. Merujuk pada model evaluasi mutu pendidikan, kepemimpinan transformasional bertindak sebagai *enabler* (penggerak utama) yang mentransformasi seluruh komponen input sekolah menjadi output dan outcome yang berkualitas tinggi. Di SMA Negeri Art, hubungan kausalitas antara kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan mutu pendidikan dapat dipetakan ke dalam tiga dimensi strategis berikut:

1. Peningkatan Mutu Proses melalui Akselerasi *Education 4.0* dan *Hybrid Learning*

Mutu pendidikan yang paling transparan terlihat dari kualitas proses pembelajaran di dalam kelas. Ketika pandemi COVID-19 melumpuhkan metode konvensional, Kepala sekolah menggunakan *intellectual stimulation* untuk merombak infrastruktur pembelajaran menjadi berbasis *Hybrid Learning*. Langkah berani memasang komputer, tripod, webcam, serta menugaskan dua guru di setiap kelas berhasil menyelamatkan hak belajar siswa tanpa menurunkan standar kualitas materi. Proses digitalisasi manajemen melalui *microsite* satu pintu juga memangkas beban administrasi tertulis guru secara signifikan. Ketika guru terbebas dari stres birokrasi, fokus energi mereka beralih sepenuhnya pada pengembangan kualitas pengajaran dan inovasi di kelas. Ini adalah bukti nyata bagaimana *digital leadership* mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran secara berkelanjutan.

2. Peningkatan Mutu Pendidik melalui Pemberdayaan Psikologis dan Budaya Belajar

Guru adalah pilar utama mutu pendidikan (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Melalui kombinasi individualized consideration (perhatian yang kebabakan dan humanis) serta investasi pada In-House Training (IHT) komputer, Kepala sekolah berhasil mengubah resistensi guru terhadap Kurikulum Merdeka menjadi sebuah komitmen profesional. Guru-guru di SMA Negeri Art yang awalnya asing dengan teknologi didorong dan difasilitasi hingga mampu menguasai perangkat digital. Pendekatan Kepala sekolah yang menyelesaikan masalah personal guru secara tertutup dan memperhatikan kesejahteraan emosional mereka menumbuhkan psychological empowerment. Rasa aman dan dihargai ini memicu guru untuk bekerja melampaui standar formal (organizational citizenship behavior). Guru-guru menjadi lebih disiplin, termotivasi, dan adaptif terhadap perkembangan zaman, yang secara otomatis mendongkrak mutu pengajaran sekolah.

3. Peningkatan Mutu *Output* dan *Outcome* Melalui Strategi *Branding* Khusus

Kepala sekolah memahami bahwa setiap sekolah memiliki keunikan (Dimmock, 1996). Mutu pendidikan di SMA Negeri Art tidak dipaksakan untuk meniru SMA unggulan lain yang berbasis akademik murni, melainkan dilegitimasi melalui keunggulan kompetitif soft skill (ekstrakurikuler) dan optimalisasi jurusan IPS. Pengalihan fokus pendanaan pada kegiatan non-akademis serta penempatan guru-guru andalan di rumpun IPS membuahkan hasil yang terukur. SMA Negeri Art sukses meraih Juara 1 jurusan IPS tingkat kota selama 3 tahun berturut-turut, meraih Juara 1 Nasional lomba Generasi Kihajar Kemendikbud, serta Juara 1 OSN Geografi dan Kebumian tingkat Provinsi. Keberhasilan memenangkan berbagai kejuaraan ini meningkatkan trust (kepercayaan) masyarakat dan menaikkan citra (branding) sekolah di tingkat provinsi hingga nasional. Mutu outcome ini searah dengan premis ilmiah bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah berkorelasi kuat terhadap peningkatan motivasi, keterlibatan aktif (student engagement), serta pencapaian prestasi akademik siswa secara makro.

Tabel 1. Analisa Teoritis Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional

Kriteria Kepemimpinan Transformasional	Aksi Nyata Manajemen Strategis Kepala Sekolah	Dampak pada Mutu Pendidikan	Analisa Teoritis
Idealized Influence (Pengaruh Ideal / Karisma)	a. Menjadi pelayan masyarakat dan melunturkan birokrasi. b. Masuk kelas menggantikan guru matematika yang berhalangan. c. Menggadaikan aset pribadi demi menanggulangi keterlambatan gaji staf.	a. Terbentuknya kepatuhan berbasis <i>trust</i> (kepercayaan). b. Terciptanya sistem sekolah yang kompak dan solid. c. Munculnya loyalitas tinggi.	Pemimpin yang menunjukkan pengorbanan dan integritas tinggi akan membangun kepercayaan (<i>trust</i>) yang menggerakkan komitmen warga sekolah. "Transformational educational leaders inspire school educators' commitment" (Kareem et al., 2023). Gaya ini berkorelasi langsung dengan iklim organisasi yang sehat dalam mendongkrak performa kerja.
Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)	a. Mengubah visi sekolah secara berani ke arah penguatan <i>soft skill</i> (ekstrakurikuler). b. Melakukan rekonstruksi kurikulum dengan	a. Sekolah mencapai kualifikasi mutu <i>branding</i> yang kuat. b. Menjadi Juara 1 Jurusan IPS tingkat kota selama 3	Kepala sekolah transformasional bertindak sebagai agen perubahan (<i>agent of change</i>) yang mampu membawa terobosan hasil melalui perumusan visi masa depan yang jelas.

Intellectual Stimulation
(Stimulasi Intelektual)

mengunggulkan rumpun IPS.

c. Memfasilitasi kelas IPS dengan LCD dan TV interaktif mendahului sekolah lain.

tahun berturut-turut.

c. Peningkatan prestasi non-akademik di tingkat regional dan nasional.

Motivasi inspirasional merestrukturisasi organisasi agar adaptif terhadap keunikan potensi sekolah. Pendekatan ini terbukti memicu peningkatan motivasi kerja guru serta hasil akhir sekolah (*school outcomes*) secara makro.

a. Menginisiasi model *Hybrid Learning* (konfigurasi tripod, webcam, komputer, dan 2 guru) saat pandemi.

b. Mewajibkan digitalisasi administrasi sekolah lewat sistem *microsite* terintegrasi.

c. Menyelenggarakan *In-House Training* (IHT) komputer secara intensif untuk mengatasi resistensi teknologi.

a. Pembelajaran tetap bermutu tinggi dan adaptif di masa krisis.

b. Guru berhasil bertransformasi dari sistem berbasis kertas ke digital.

c. Siswa meraih Juara 1 Nasional lomba Generasi Kihajar Kemendikbud dan lolos OSN Tingkat Provinsi serta Nasional.

Dimensi ini mendorong guru untuk keluar dari zona nyaman, berpikir kritis, serta melakukan inovasi terbuka (*open innovation*).

Kepemimpinan transformasional memegang peran krusial dalam integrasi teknologi di sekolah guna membentuk *Education 4.0*. Pemimpin memberdayakan guru untuk menggunakan teknologi dengan cara yang lebih menuntun demi efektivitas sekolah.

Individualized Consideration
(Pertimbangan Individual)

a. Menghafal nama suami/istri dan anak dari para stafnya. Hadir pukul 06.00 pagi untuk bersalaman dengan siswa dan pulang paling akhir.

b. Memilih tim berdasarkan keahliannya, misal guru pandai IT maka ditempatkan di bidang Kurikulum.

c. Menyelesaikan konflik pribadi guru secara tertutup dan memberikan nasihat kebabakan.

d. Menyediakan makan siang/buah pasca-kegiatan sebagai bentuk apresiasi kerja keras.

e. Segera hadir menjenguk keluarga yang sakit atau tertimpa musibah

f. Mengadakan acara keluarga besar guru dan karyawan

a. Meningkatnya kesejahteraan psikologis guru di tempat kerja.

b. Terwujudnya komitmen profesional dan kedisiplinan kerja guru yang optimal.

c. Terciptanya ekosistem sekolah pembelajar (*learning organization*).

Perhatian personal dan penguatan psikologis (*psychological empowerment*) memicu guru untuk bekerja melampaui standar formal mereka.

Hubungan kepemimpinan transformasional secara linier memengaruhi performa guru melalui peningkatan komitmen kerja. Iklim suportif ini menstimulasi aktivasi organisasi pembelajar yang berkontribusi langsung pada motivasi dan keterlibatan aktif (*engagement*) siswa di sekolah. Perhatian ini berfungsi sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin masa depan (Alghani & Mydin, 2025).

Dari tabel analisis terlihat bahwa kepala sekolah SMA Art telah memiliki keempat karakteristik kepemimpinan transformasional. Secara keseluruhan, peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri Art bukan terjadi karena kebetulan, melainkan hasil rekayasa budaya yang digerakkan oleh Kepala sekolah. Dengan memosisikan dirinya sebagai "kepala pelayan", ia berhasil mengaktifkan iklim organisasi pembelajar (learning organization). Di bawah kepemimpinannya, peningkatan mutu terjadi secara menyeluruh. Mutu guru meningkat karena stimulasi intelektual dan pelatihan, mutu pembelajaran meningkat karena integrasi teknologi hybrid yang efektif dan ditunjang sarana prasarana memadai, mutu siswa meningkat yang dibuktikan dengan raihan prestasi di tingkat regional hingga nasional. Aksi nyata ini memberikan konfirmasi empiris bahwa kepemimpinan transformasional merupakan variabel kunci yang paling determinan dalam mewujudkan efektivitas dan penjaminan mutu pendidikan di era transisi modern.

Secara keseluruhan, temuan studi ini memperkuat sekaligus memperluas literatur kepemimpinan transformasional yang selama ini didominasi oleh pendekatan kuantitatif berskala besar (Tran et al., 2025). Kebaruan penelitian ini terletak pada dua hal. Pertama, analisis multi-kasus dalam satu ekosistem sekolah mengungkap variasi taktik pemecahan masalah yang tidak akan tertangkap jika hanya menelaah satu kepala sekolah tunggal (Wilson Heenan et al., 2024). Kedua, integrasi konsep workplace spirituality dan psychological empowerment ke dalam kerangka analisis kualitatif terbukti mampu menjelaskan mengapa individualized consideration bukan sekadar gaya manajemen, melainkan penggerak utama komitmen guru di era transisi digital, sebuah dimensi yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur manajemen pendidikan di Indonesia (Algohani & Mydin, 2025)

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan di sekolah menengah atas harus bertransformasi dari sekadar fungsi manajerial menjadi kepemimpinan instruksional yang visioner dan adaptif. Keberhasilan program pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyusun rencana strategis yang berbasis pada analisis kebutuhan riil SDM, serta mengintegrasikan teknologi bukan sebagai beban, melainkan sebagai alat pemberdayaan. Pemimpin transformatif tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu mendefinisikan visi masa depan secara kredibel dan memotivasi pengikut untuk melampaui ekspektasi standar mereka. Karakter kepemimpinan ini ditandai dengan keteladanan nyata, pemberian otonomi yang demokratis, serta kemampuan merangsang inovasi intelektual guna memecahkan berbagai tantangan organisasi secara kreatif dan etis.

Dalam konteks institusi pendidikan seperti SMA, model kepemimpinan ini terbukti efektif sebagai solusi dalam menghadapi disrupsi digital dan perubahan kurikulum. Keberhasilan transformasi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menyeimbangkan pengembangan kompetensi teknis dengan penguatan ekosistem yang mendukung kesejahteraan psikologis guru. Dengan bertindak sebagai mediator yang menerjemahkan kebijakan makro menjadi langkah operasional yang logis, pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya sekolah yang adaptif, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan memastikan mutu pendidikan tetap terjaga melalui integrasi teknologi yang humanis dan visioner. Penelitian masa depan perlu mengeksplorasi dampak kepemimpinan digital terhadap efikasi diri guru di daerah terpencil dengan keterbatasan infrastruktur guna menciptakan model transformasi yang lebih inklusif bagi seluruh lapisan pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., & Sufi, S. B. (2018). Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36. <https://doi.org/10.20849/aes.v3i1.316>

- Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational leadership in education: Harmonising accountability, innovation and global citizenship. *Kharisma*, 4(1), 14–30. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>
- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 68–76. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>
- Algothani, M. M. S., & Mydin, A.-A. (2025). The impact of transformational leadership on teachers' organizational commitment: Examining workplace spirituality and psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Letters*, 13(4), 1615–1630. <https://doi.org/10.18488/73.v13i4.4537>
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (2nd edition). Pfeiffer. <https://doi.org/978-0787956455>
- Baskoro, C. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 3(2). <https://journal.unnes.ac.id/sju/maj/article/view/3938>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bohari, A., Wider, W., Udang, L. N., Jiang, L., Tanucan, J. C. M., & Lajuma, S. (2024). Transformational leadership's role in shaping Education 4.0 within higher education. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), Artikel 4900. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4900>
- Bomm, E., De Montreuil Carmona, L. J., & Gomes, G. (2023). Unravelling t-KIBS performance: leadership, organisational culture, and learning as boosters of service innovation. *Knowledge Management Research and Practice*, 21(5), 994–1007. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2096510>
- Bunbaban, Y. S., Iriani, A., & Waruwu, M. (2022). Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Menggunakan Model CIPP. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–237. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i2.p223-237>
- Dimmock, C. (1996). Dilemmas for School Leaders and Administrators in Restructuring. In *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 135–170). https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_5
- Doghri, S. B. S., Ghanney, A., & Horchani, S. C. (2022). Effect of transformational leadership on organisational performance: The mediating role of open innovation and organisational learning. *International Journal of Innovation Management*, 26(7), Artikel 2250050. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500505>
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19–32. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.60605>
- Firmansyah, F., Prasajo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127–2146. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205–216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)
- Haryaka, U., Mulawarman, W. G., Nurlali, N., Warman, W., Sjamsir, H., & Sa'ad, M. I. (2026). Transformational leadership in educational management: encouraging student motivation and engagement. *Frontiers in Education*, 11, Artikel 1676318. <https://doi.org/10.3389/educ.2026.1676318>
- 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.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

- Hidayat, R., Y.E. Patras, dan Y. Muliyawati. Digital Leadership and Professional Commitment to Enhance Teacher Innovativeness as a Priority Strategy. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 23, no. 10(2024):252–71. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.10.12>
- Hussain, M. M., & Nadeem, A. (2011). Leadership and Innovation in a School Culture: How can a leader bring about innovation in the School culture? *Journal of Elementary Education*, 21(1), 67–75. http://pu.edu.pk/images/journal/JEE/PDF-Files/6-Khalid, Madeeha & Amna_JEE Vol 21 no_1.pdf
- Jamil, B., Shaoan, M. M. R., Zeyuan, Y., Irfan, S., Arif, M., & Okafor, M. U. (2026). Impact of teachers' leadership styles and motivation on the students' academic achievement in public schools of Karachi, Pakistan. *International Journal of Inclusive Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13603116.2026.2625936>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Valarmathi, B., Tantia, V., Pramod Kumar, M. P. M., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, Artikel 1171513. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489–501. <https://doi.org/10.1177/014920639201800304>
- Kwan, P. (2016). The effect of trust on the relationship between instructional leadership and student outcomes in Hong Kong secondary schools. *Asia-Pacific Education Researcher*, 25(1), 111–121. <https://doi.org/10.1007/s40299-015-0242-5>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Martínez, E. A. V., & Vera, J. R. E. (2024). Experiential learning to foster transformational leadership in students from the highlands of Peru. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 9702–9716. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.4092>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Mladenova, I. (2025). Leadership's role in promoting learning and improving performance in the organisations. *Advances in Science, Technology and Innovation*, 29, 77–85. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90131-7_9
- Nguyen, T.-T.-N., & Luu, T.-M.-N. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam. *Economics and Sociology*, 12(2), 170–191. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-2/10>
- Prasetia, I. (2024). Transformational leadership: A force for school effectiveness in the era "Freedom of Learning". *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(6), 332–342. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0619>
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173–188. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6334>
- Roesminingsih, E., Setiawan, A. C., Dzulquarnain, A. H., & Phan, H. P. (2025). Transformational leadership in education: How PLCs, self-efficacy, and motivation drive innovative teaching. *Multidisciplinary Reviews*, 8(7), Artikel e2025205. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025205>
- Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers and Education*, 204, Artikel 104880.

- <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Simanjuntak, J. M. (2021). The Impact of Principal Leadership on The Effectiveness of Learning in Christian Senior High School in Bandung, Indonesia. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11–21. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p11-21>
- Sudarwan, D. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tran, V. D., Bui, L. D. T., Le, M. T. L., Huynh, T. C., & Nguyen, H. T. (2025). Validating the factor structure of school principals' transformational leadership scale in Vietnam. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 1162–1171. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30092>
- Uddin, M. H. (2013). Role of Transformational Leadership in Organizational Change: Mediating Role of Trust. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(2), 72–76. <https://doi.org/10.9790/487x-0727276>
- Wahjosumidjo. (1985). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wilson Heenan, I., Lafferty, N., & McNamara, P. M. (2024). Enactment of transformational school leadership—Insights from primary school and system leaders. *Education Sciences*, 14(6), Artikel 557. <https://doi.org/10.3390/educsci14060557>
- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 99–110. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p99-110>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th ed.)*. Prentice Hall.
- Yukl, G., & Fleet, D. D. V. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 144–165. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-144>