

ANALISIS PERSEPSI GURU TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA ERA DIGITAL

Sofiana¹, Rudi Hariawan², Lu'luin Najwa³

Program Studi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Dan Psikologi Universitas
Pendidikan Mandalika^{1,2,3}

e-mail: rudihariawan@undikma.ac.id

Diterima: 16/09/2026; Direvisi: 21/09/2026; Diterbitkan: 29/10/2026

ABSTRAK

Transformasi digital dalam pendidikan telah mendorong perubahan dalam pola pengelolaan sekolah sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan mampu menggerakkan perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan karena menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan motivasi, mendorong inovasi, serta memberdayakan guru dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital di SMAN 9 Mataram berdasarkan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei deskriptif. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 57 guru yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh guru aktif dijadikan responden. Data diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori positif. Kepala sekolah dinilai mampu memberikan keteladanan, membangun motivasi, mendukung inovasi, serta memperhatikan pengembangan kompetensi guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tercermin dalam berbagai praktik kepemimpinan yang mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang adaptif terhadap perubahan dan transformasi digital pendidikan.

Kata kunci: *Persepsi Guru, Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah, Transformasi Digital, Kepemimpinan Pendidikan*

ABSTRACT

Digital transformation in education has encouraged changes in school management, requiring school principals to demonstrate adaptive and visionary leadership and to facilitate organizational change. Transformational leadership is a relevant approach because it emphasizes the ability of leaders to build a vision, provide motivation, encourage innovation, and empower teachers in responding to change. This study aimed to analyze teachers' perceptions of the principal's transformational leadership in the digital era at SMAN 9 Mataram based on the dimensions of *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *individualized consideration*. The study employed a quantitative approach with a descriptive survey design. The study population and sample consisted of 57 teachers selected using total sampling (census sampling), in which all active teachers were included as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics. The results showed that teachers' perceptions of the principal's transformational leadership were in the positive category. The principal was perceived as demonstrating exemplary leadership, fostering motivation, supporting innovation, and paying attention to



teachers' professional development. These findings indicate that transformational leadership is reflected in various leadership practices that support an adaptive school environment in response to educational change and digital transformation.

Keywords: *Teachers' Perception, Transformational Leadership, School Principal, Digital Transformation, Educational Leadership*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan, tidak hanya dalam proses pembelajaran, tetapi juga dalam tata kelola, komunikasi, pengelolaan informasi, dan pengambilan keputusan berbasis data (McCarthy et al., 2023). Dalam konteks sekolah, transformasi digital mencakup perubahan praktik manajemen, budaya organisasi, serta pemanfaatan data untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan (Latipah et al., 2026). Oleh karena itu, sekolah tidak cukup hanya mengadopsi teknologi sebagai sarana pembelajaran, tetapi perlu mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen secara menyeluruh. Perubahan tersebut menempatkan kepala sekolah pada posisi strategis sebagai *agent of change* yang mengarahkan visi organisasi dan membangun kesiapan warga sekolah menghadapi perubahan (Suryaman et al., 2024). Kepemimpinan teknologi kepala sekolah juga berperan dalam membangun budaya digital dan meningkatkan kompetensi digital profesional guru untuk mendukung inovasi pembelajaran (Rasdiana et al., 2024). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur, tetapi juga oleh kemampuan kepemimpinan dalam mengarahkan dan memberdayakan warga sekolah.

Salah satu pendekatan yang relevan untuk menjawab tuntutan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong anggota organisasi untuk mengarahkan kemampuan dan upayanya pada pencapaian tujuan bersama melalui penyampaian visi, komunikasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan dukungan terhadap pengembangan anggota. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin membangun motivasi sekaligus mendorong keterlibatan dan peningkatan kinerja anggota dalam mencapai tujuan organisasi (Yu & Jang, 2024). Dalam pendidikan, pendekatan ini diwujudkan melalui pembangunan visi bersama, peningkatan motivasi dan kapasitas guru, pengembangan budaya inovatif, serta penguatan kolaborasi (Khalifah et al., 2026). Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual) (Njaramba, 2024). Keempat dimensi tersebut menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai teladan, pemberi inspirasi, pendorong kreativitas dan pemikiran kritis, serta pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengembangan setiap anggota organisasi (Khan et al., 2022).

Penerapan kepemimpinan tersebut menjadi semakin penting karena digitalisasi menghadirkan tuntutan baru bagi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, mengembangkan pembelajaran digital, dan membangun lingkungan kerja yang kolaboratif serta inovatif. Ruloff dan Petko (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi tuntutan kepemimpinan yang semakin kompleks, terutama dalam menentukan tujuan dan strategi pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan perangkat teknologi, tetapi juga kemampuan membangun budaya digital dan meningkatkan kompetensi profesional guru melalui supervisi serta dukungan terhadap pemanfaatan teknologi (Rasdiana et al., 2024). Kolaborasi antara kepala sekolah dan guru juga menjadi bagian penting dalam mendorong inovasi di lingkungan sekolah (de Jong et

al., 2022), sementara visi yang jelas dan kemampuan beradaptasi diperlukan untuk mengarahkan pemanfaatan teknologi dalam membangun ekosistem pendidikan yang mendukung transformasi digital (Reis-Andersson, 2024). Sejalan dengan kepemimpinan adaptif, kepala sekolah juga perlu mampu merespons perubahan secara fleksibel, mengelola resistensi, dan mengarahkan warga sekolah menghadapi dinamika pendidikan yang terus berkembang (Korumaz et al., 2021). Kondisi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara karakteristik kepemimpinan transformasional dan tuntutan kepemimpinan digital dalam mengelola perubahan sekolah.

Tuntutan perubahan tersebut secara langsung dirasakan oleh guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kesiapan guru dalam menerima inovasi, memanfaatkan teknologi, dan menyesuaikan diri dengan pola kerja baru. Karena itu, persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting untuk dikaji. Menurut Cermeño-Aínsa (2022), persepsi merupakan proses yang berkaitan dengan penerimaan dan pemrosesan stimulus sensorik, sehingga individu dapat membentuk representasi dan pemahaman terhadap objek atau lingkungan yang diterimanya, sedangkan Slameto menjelaskan bahwa persepsi guru dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, lingkungan kerja, serta hubungan interpersonal dengan pemimpin. Moreno (2024) juga menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kepala sekolah dipengaruhi oleh kualitas dan praktik kepemimpinan, pengalaman kepemimpinan sebelumnya, latar belakang kepala sekolah, serta ekspektasi guru. Dengan demikian, persepsi guru dapat menggambarkan bagaimana praktik kepemimpinan transformasional diterima dan dimaknai oleh warga sekolah yang terlibat langsung dalam proses perubahan.

Konteks tersebut relevan dengan kondisi awal di SMAN 9 Mataram yang telah mengembangkan berbagai bentuk pemanfaatan teknologi dalam administrasi maupun pembelajaran. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai bagaimana guru memandang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mendukung transformasi digital. Persepsi guru penting karena penerimaan terhadap kepemimpinan dapat berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, kesiapan menerima perubahan, dan keterlibatan dalam program inovasi sekolah. Persepsi yang positif dapat mendukung keterbukaan terhadap perubahan dan partisipasi dalam pengembangan sekolah, sedangkan persepsi yang kurang positif berpotensi menjadi hambatan dalam proses transformasi organisasi. Oleh sebab itu, pemetaan persepsi guru dapat memberikan informasi mengenai kekuatan maupun aspek kepemimpinan yang masih perlu dikembangkan dalam mendukung digitalisasi sekolah.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja guru, komitmen organisasi, inovasi pembelajaran, dan implementasi perubahan di sekolah. Keempat dimensinya juga diketahui dapat mendukung budaya kerja kolaboratif dan profesionalisme guru. Sementara itu, penelitian tentang kepemimpinan digital menegaskan pentingnya kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, membangun kolaborasi digital, dan menggunakan data untuk mendukung transformasi pendidikan. Namun, penelitian sebelumnya lebih banyak menguji hubungan atau pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, kepuasan kerja, komitmen, maupun efektivitas organisasi. Kajian yang secara khusus memetakan persepsi guru terhadap setiap dimensi kepemimpinan transformasional dalam konteks digitalisasi sekolah masih relatif terbatas. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital sering dikaji secara terpisah sehingga belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana prinsip kepemimpinan transformasional diterapkan dalam menghadapi tuntutan digitalisasi sekolah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dengan mengintegrasikan persepsi guru, kepemimpinan transformasional, dan konteks transformasi digital sekolah dalam satu kajian empiris. Penelitian ini tidak berfokus pada pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap variabel tertentu, tetapi memetakan persepsi guru terhadap praktik kepemimpinan transformasional berdasarkan empat dimensi Bass dan Avolio, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pendekatan tersebut memungkinkan identifikasi terhadap dimensi yang dipersepsikan lebih kuat maupun aspek yang masih memerlukan pengembangan dalam mendukung perubahan digital di sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital di SMAN 9 Mataram, meliputi persepsi terhadap keempat dimensi kepemimpinan transformasional serta persepsi guru secara keseluruhan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan pada era digital dan manfaat praktis bagi kepala sekolah, guru, serta pengambil kebijakan dalam memperkuat budaya inovasi, kesiapan digital, dan transformasi pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei deskriptif untuk menggambarkan persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap fenomena yang diteliti melalui pengukuran yang sistematis menggunakan instrumen terstandarisasi. Penelitian dilaksanakan di SMAN 9 Mataram dengan subjek penelitian seluruh guru yang aktif mengajar pada tahun ajaran 2025/2026. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* (sensus) sehingga seluruh anggota populasi yang berjumlah 57 guru dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert empat tingkat, yang dilengkapi dengan observasi terstruktur dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi pendukung mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital. Sebelum pengumpulan data dilakukan, penelitian telah memperoleh persetujuan etik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seluruh responden juga diberikan penjelasan mengenai tujuan, prosedur, dan penggunaan data penelitian serta memberikan persetujuan (*informed consent*) secara sukarela sebelum berpartisipasi dalam penelitian.

Instrumen penelitian dikembangkan oleh peneliti berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penyusunan butir instrumen dilakukan melalui proses konsultasi, revisi, dan bimbingan dengan dosen pembimbing hingga instrumen dinyatakan layak digunakan. Untuk memastikan kesesuaian isi dan butir pernyataan dengan konstruk yang diukur, instrumen terlebih dahulu ditelaah dan divalidasi melalui proses bimbingan serta persetujuan dosen pembimbing sebelum digunakan dalam penelitian utama. Sebelum digunakan pada penelitian utama, instrumen terlebih dahulu diuji validitasnya menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan reliabilitasnya menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk memastikan setiap butir pernyataan layak digunakan sebagai alat ukur. Uji Pearson Product Moment digunakan untuk menguji validitas empiris setiap butir melalui hubungan antara skor butir dan skor total, sedangkan penelaahan sebelumnya digunakan untuk memastikan kesesuaian isi instrumen dengan konstruk kepemimpinan transformasional yang diukur. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang meliputi nilai

rata-rata (*mean*), persentase, standar deviasi, skor minimum, dan skor maksimum untuk menggambarkan kecenderungan persepsi guru pada setiap dimensi kepemimpinan transformasional. Seluruh proses pengolahan data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 25 dan Microsoft Excel sehingga hasil analisis dapat disajikan secara objektif dan sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat ketepatan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital. Pengujian validitas dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson dengan membandingkan nilai *r-hitung* dan *r-tabel*. Instrumen penelitian diuji coba kepada 30 responden dengan nilai *r-tabel* sebesar 0,361 pada taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian terhadap 20 butir pernyataan yang terbagi dalam empat dimensi kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Dimensi	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
A	<i>Idealized Influence</i>	1	0,782	0,361	Valid
		2	0,715	0,361	Valid
		3	0,694	0,361	Valid
		4	0,803	0,361	Valid
		5	0,657	0,361	Valid
B	<i>Inspirational Motivation</i>	6	0,745	0,361	Valid
		7	0,688	0,361	Valid
		8	0,721	0,361	Valid
		9	0,834	0,361	Valid
		10	0,769	0,361	Valid
C	<i>Intellectual Stimulation</i>	11	0,701	0,361	Valid
		12	0,732	0,361	Valid
		13	0,665	0,361	Valid
		14	0,758	0,361	Valid

	15	0,710	0,361	Valid
D <i>Individualized Consideration</i>	16	0,746	0,361	Valid
	17	0,677	0,361	Valid
	18	0,792	0,361	Valid
	19	0,683	0,361	Valid
	20	0,704	0,361	Valid

Sumber: Data Olahan Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh butir pernyataan pada instrumen penelitian memperoleh nilai *r-hitung* lebih besar dibandingkan nilai *r-tabel* sebesar 0,361. Nilai korelasi setiap item berada pada rentang 0,657 hingga 0,834 sehingga seluruh indikator memenuhi kriteria validitas yang telah ditetapkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam instrumen mampu merepresentasikan dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diukur dalam penelitian. Dengan demikian, seluruh 20 butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian. Setelah seluruh butir pernyataan dinyatakan valid, tahap berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas instrumen. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk mengetahui tingkat konsistensi internal instrumen penelitian. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas terhadap empat dimensi kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dimensi	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
<i>Idealized Influence</i>	5	0,841	Reliabel	Reliabel
<i>Inspirational Motivation</i>	5	0,823	Reliabel	Reliabel
<i>Intellectual Stimulation</i>	5	0,804	Reliabel	Reliabel
<i>Individualized Consideration</i>	5	0,816	Reliabel	Reliabel
Seluruh Instrumen	20	0,874	Sangat Reliabel	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh dimensi penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Dimensi *Idealized Influence* memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,841, *Inspirational Motivation* sebesar 0,823, *Intellectual Stimulation* sebesar 0,804, dan *Individualized*

Consideration sebesar 0,816. Secara keseluruhan, instrumen penelitian memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,874 yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi yang baik sehingga dapat digunakan untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital di SMAN 9 Mataram. Analisis dilakukan berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Data dianalisis berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Hasil analisis deskriptif per dimensi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rangkuman Statistik Deskriptif Persepsi Guru Per Dimensi

No.	Dimensi	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Kategori
1	<i>Idealized Influence</i>	15	2,00	4,00	3,25	0,73	Tinggi
2	<i>Inspirational Motivation</i>	15	2,20	4,00	3,27	0,58	Tinggi
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	15	1,00	4,00	3,11	0,69	Tinggi
4	<i>Individualized Consideration</i>	15	2,20	4,00	3,11	0,63	Tinggi
Rata-rata Seluruh Dimensi		15	2,60	3,95	3,18	0,58	Tinggi

Sumber: Data Olahan Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 3, secara keseluruhan persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,18 dan berada pada kategori tinggi. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata di atas 3,00. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *Inspirational Motivation* dengan skor 3,27, sedangkan dimensi dengan skor terendah adalah *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* dengan nilai rata-rata masing-masing 3,11. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh aspek kepemimpinan transformasional memperoleh penilaian positif dari guru. Analisis lebih rinci dilakukan dengan melihat skor rata-rata pada setiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui indikator mana yang memperoleh persepsi paling tinggi maupun indikator yang masih memerlukan perhatian. Hasil analisis setiap butir pernyataan disajikan pada Tabel 4. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui variasi persepsi guru terhadap setiap indikator kepemimpinan transformasional.

Tabel 4. Rangkuman Statistik Deskriptif Persepsi Guru Per Butir Pernyataan

Dimensi	No. Item	Mean	Std. Deviation	Kategori
<i>Idealized Influence</i>	1	3.27	1.16	Tinggi
	2	3.33	1.05	Tinggi

	3	3.13	1.06	Tinggi
	4	3.40	1.06	Tinggi
	5	3.13	1.13	Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	6	3.13	0.92	Tinggi
	7	3.07	0.96	Tinggi
	8	3.27	1.10	Tinggi
	9	3.20	0.86	Tinggi
	10	3.27	1.03	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	11	2.93	1.03	Tinggi
	12	3.13	1.06	Tinggi
	13	3.00	1.13	Tinggi
	14	3.13	0.83	Tinggi
	15	3.00	1.25	Tinggi
<i>Individualized Consideration</i>	16	3.07	0.88	Tinggi
	17	2.87	0.99	Tinggi
	18	3.07	0.88	Tinggi
	19	3.33	0.82	Tinggi
	20	3.00	1.00	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4, seluruh butir pernyataan memperoleh kategori tinggi. Nilai rata-rata setiap indikator berada pada rentang 2,87 hingga 3,40 yang menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator dengan kategori sedang maupun rendah. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item nomor 4 pada dimensi *Idealized Influence* dengan skor 3,40. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada item nomor 17 pada dimensi *Individualized Consideration* dengan skor 2,87. Temuan tersebut menunjukkan adanya variasi tingkat persepsi guru pada setiap indikator kepemimpinan transformasional. Indikator yang berkaitan dengan transparansi dan integritas kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi berbasis TIK memperoleh penilaian paling tinggi. Sebaliknya, indikator mengenai pemberian apresiasi kepada guru yang inovatif dalam pemanfaatan teknologi memperoleh skor relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Meskipun demikian, seluruh indikator tetap berada pada kategori tinggi berdasarkan kriteria penilaian penelitian. Analisis distribusi frekuensi dilakukan untuk melihat kecenderungan pilihan jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Distribusi jawaban dikategorikan menjadi empat pilihan, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Analisis ini memberikan gambaran lebih rinci mengenai kecenderungan sikap responden terhadap setiap indikator kepemimpinan transformasional. Hasil distribusi jawaban responden disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Per Butir Pernyataan

Dimensi	No. Item	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
<i>Idealized Influence</i>	1	2 (13.3%)	1 (6.7%)	4 (26.7%)	8 (53.3%)
	2	1 (6.7%)	1 (6.7%)	5 (33.3%)	8 (53.3%)
	3	1 (6.7%)	3 (20.0%)	5 (33.3%)	6 (40.0%)
	4	1 (6.7%)	0 (0.0%)	7 (46.7%)	7 (46.7%)
	5	2 (13.3%)	1 (6.7%)	5 (33.3%)	7 (46.7%)
<i>Inspirational Motivation</i>	6	1 (6.7%)	1 (6.7%)	8 (53.3%)	5 (33.3%)
	7	1 (6.7%)	2 (13.3%)	7 (46.7%)	5 (33.3%)
	8	2 (13.3%)	0 (0.0%)	5 (33.3%)	8 (53.3%)
	9	0 (0.0%)	2 (13.3%)	8 (53.3%)	5 (33.3%)
	10	1 (6.7%)	2 (13.3%)	4 (26.7%)	8 (53.3%)
<i>Intellectual Stimulation</i>	11	2 (13.3%)	3 (20.0%)	4 (26.7%)	6 (40.0%)
	12	1 (6.7%)	2 (13.3%)	6 (40.0%)	6 (40.0%)
	13	2 (13.3%)	2 (13.3%)	5 (33.3%)	6 (40.0%)
	14	0 (0.0%)	2 (13.3%)	9 (60.0%)	4 (26.7%)
	15	2 (13.3%)	2 (13.3%)	5 (33.3%)	6 (40.0%)
<i>Individualized Consideration</i>	16	0 (0.0%)	3 (20.0%)	8 (53.3%)	4 (26.7%)
	17	1 (6.7%)	4 (26.7%)	7 (46.7%)	3 (20.0%)
	18	1 (6.7%)	1 (6.7%)	8 (53.3%)	5 (33.3%)
	19	0 (0.0%)	1 (6.7%)	8 (53.3%)	6 (40.0%)
	20	1 (6.7%)	2 (13.3%)	9 (60.0%)	3 (20.0%)

Berdasarkan Tabel 5, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) pada seluruh indikator penelitian. Pola jawaban tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki persepsi positif terhadap penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di era digital. Pada beberapa indikator masih ditemukan variasi jawaban negatif, tetapi jumlahnya relatif lebih kecil dibandingkan jawaban positif. Secara keseluruhan, distribusi jawaban responden memperkuat hasil analisis deskriptif bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori tinggi. Pada dimensi *Individualized Consideration*, khususnya item nomor 17 mengenai pemberian apresiasi kepada guru yang inovatif dalam pemanfaatan teknologi, terlihat kecenderungan jawaban positif yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Item tersebut memperoleh persentase jawaban Sangat Setuju sebesar 20% dan Tidak Setuju sebesar 26,7%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek penghargaan terhadap inovasi guru menjadi salah satu bagian yang masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Meskipun demikian, secara umum seluruh indikator tetap menunjukkan dominasi persepsi positif dari responden terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Pembahasan

Persepsi Guru terhadap Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada Era Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital berada pada kecenderungan positif, terutama dalam pemberian visi, motivasi, dukungan terhadap inovasi, dan keteladanan dalam menghadapi perubahan teknologi pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya dipahami sebagai pelaksana fungsi administratif, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan yang mampu mengarahkan dan mendorong guru beradaptasi dengan tuntutan pendidikan digital. Dalam perspektif Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui empat dimensi, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Njaramba, 2024), yang menempatkan pemimpin sebagai teladan, pemberi inspirasi, pendorong gagasan baru, serta pemberi perhatian terhadap kebutuhan individu guru (Khan et al., 2022). Temuan ini sejalan dengan Khalifah et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dapat diwujudkan melalui pembangunan visi bersama, peningkatan motivasi dan kapasitas guru, pengembangan budaya inovatif, serta penguatan kolaborasi.

Kecenderungan positif tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di sekolah tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi, tetapi juga pada kapasitas kepala sekolah dalam membangun kesiapan sumber daya manusia. Kesiapan tersebut mencakup pengembangan budaya belajar digital, dukungan terhadap pengembangan profesional, dan pengarahan pemanfaatan teknologi secara sistematis (Suryaman & Setiyani, 2025). Pandangan ini sejalan dengan Suryaman et al. (2024) yang menempatkan kepala sekolah sebagai *agent of change* dalam mengarahkan visi organisasi dan membangun kesiapan warga sekolah menghadapi perubahan. Dalam integrasi teknologi, dukungan kepemimpinan berupa sumber daya, pengembangan profesional, dan komunitas belajar dapat memperkuat efikasi teknologi guru serta kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran (Zeng et al., 2025), sementara Rasdiana et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan teknologi kepala sekolah berperan dalam membangun budaya digital dan meningkatkan kompetensi digital profesional guru. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah pada era digital tidak hanya mengarahkan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga membangun pemahaman bersama

bahwa digitalisasi merupakan bagian dari perubahan budaya kerja dan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan kesiapan guru dalam menerima inovasi pembelajaran melalui dukungan psikologis dan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas.

Peran Kepala Sekolah dalam Mendorong Adaptasi Digital Guru

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun kemampuan adaptasi digital guru melalui dukungan terhadap pelatihan, penggunaan teknologi pembelajaran, serta penciptaan lingkungan sekolah yang terbuka terhadap inovasi. Temuan ini menjawab tujuan penelitian kedua, yaitu mengidentifikasi bentuk praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mendukung perubahan pendidikan berbasis digital. Dalam kerangka *intellectual stimulation* pada teori Bass dan Avolio, pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi mendorong anggota organisasi untuk berpikir kritis, mempertanyakan cara kerja yang ada, mencoba pendekatan baru, dan menemukan solusi terhadap berbagai tantangan yang muncul (Ligombi et al., 2023). Oleh karena itu, upaya kepala sekolah dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi digital guru dapat dimaknai sebagai bentuk stimulasi intelektual yang memperkuat kapasitas profesional tenaga pendidik. Temuan ini juga sejalan dengan Rasdiana et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan teknologi kepala sekolah dapat mendukung peningkatan kompetensi digital profesional guru melalui pembangunan budaya digital dan dukungan terhadap pemanfaatan teknologi.

Era digital menuntut kepala sekolah untuk bergeser dari pola kepemimpinan konvensional menuju kepemimpinan yang adaptif dan berbasis inovasi. Kepala sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi sekolah, tetapi menjadi pengarah perubahan yang memastikan bahwa teknologi dapat digunakan secara bermakna dalam proses pembelajaran. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *digital leadership* dalam pendidikan membutuhkan kombinasi antara kemampuan teknologi, kemampuan manajerial, dan kemampuan membangun kolaborasi organisasi. Keberhasilan implementasi teknologi pendidikan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengarahkan pemanfaatan teknologi, mendukung pengembangan profesional guru, serta menciptakan kondisi yang mendorong integrasi teknologi dalam pembelajaran (A'mar & Eleyan, 2022). Temuan tersebut juga relevan dengan penelitian Ruloff dan Petko (2022) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi tuntutan kepemimpinan yang semakin kompleks dalam mengarahkan proses transformasi digital, terutama dalam menentukan tujuan dan strategi pemanfaatan teknologi. Selain itu, Reis-Andersson (2024) menegaskan bahwa pemimpin sekolah pada era digital perlu memiliki visi yang jelas, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta kapasitas untuk mengarahkan pemanfaatan teknologi dalam membangun ekosistem pendidikan yang mendukung transformasi digital. Dengan demikian, persepsi positif guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa proses transformasi digital di sekolah berlangsung melalui pendekatan kepemimpinan yang bersifat memberdayakan dan adaptif.

Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi Penguatan Budaya Sekolah Digital

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi terhadap terbentuknya budaya sekolah yang lebih responsif terhadap perubahan digital. Budaya sekolah digital tidak hanya terbentuk melalui penggunaan aplikasi atau perangkat teknologi, tetapi juga melalui nilai, kebiasaan, dan pola interaksi organisasi

yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini memperkuat tujuan penelitian ketiga, yaitu memahami implikasi kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan budaya organisasi sekolah pada era digital. Dalam perspektif *transformational leadership*, perubahan organisasi dapat terjadi ketika pemimpin mampu memengaruhi cara berpikir anggota organisasi, membangun komitmen bersama, dan menciptakan budaya sekolah yang mendukung perubahan (Windasari et al., 2023). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan dalam memperkuat budaya sekolah, yang selanjutnya dapat mendukung peningkatan kinerja dan perubahan positif dalam lingkungan pendidikan (Alzoraiki et al., 2024). Temuan tersebut memperkuat penelitian Khalifah et al. (2026) yang menempatkan pengembangan budaya inovatif sebagai salah satu bentuk penting kepemimpinan transformasional dalam pendidikan.

Persepsi guru terhadap kepala sekolah sebagai pemimpin yang terbuka terhadap perubahan menunjukkan adanya proses internalisasi nilai inovasi dalam organisasi sekolah. Ketika kepala sekolah memberikan contoh penggunaan teknologi, membuka ruang diskusi, dan menghargai kreativitas guru, maka terbentuk iklim organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran profesional. Kondisi tersebut penting karena transformasi digital sering kali menghadapi hambatan bukan hanya pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek budaya, seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan kepercayaan diri dalam menggunakan teknologi. Dalam konteks ini, de Jong et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang mendukung kolaborasi antara kepala sekolah dan guru menjadi bagian penting dalam mendorong inovasi di lingkungan sekolah. Sejalan dengan itu, Korumaz et al. (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah perlu memiliki kemampuan kepemimpinan adaptif untuk merespons perubahan secara fleksibel, mengelola resistensi, dan mengarahkan warga sekolah dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan. Penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi terhadap penguatan budaya inovasi organisasi karena pemimpin mampu menciptakan rasa percaya, meningkatkan motivasi, dan membangun orientasi perubahan di antara anggota organisasi.

Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Pendidikan Era Digital

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi faktor strategis dalam menghadapi kompleksitas perubahan pendidikan pada era digital. Temuan penelitian ini menjawab tujuan utama penelitian, yaitu memahami bagaimana persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kontribusinya terhadap proses adaptasi digital di sekolah. Kepemimpinan transformasional memberikan kerangka yang menjelaskan bahwa perubahan pendidikan tidak dapat dilakukan hanya melalui kebijakan formal, tetapi membutuhkan pemimpin yang mampu membangun visi bersama dan menggerakkan anggota organisasi untuk terlibat dalam proses perubahan (Heenan et al., 2023). Dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan (Arifin et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan Suryaman et al. (2024) yang menekankan posisi kepala sekolah sebagai *agent of change*, serta Reis-Andersson (2024) yang menegaskan pentingnya visi dan kemampuan adaptasi pemimpin dalam mengarahkan transformasi digital sekolah.

Temuan ini memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan sekolah dalam konteks digital dengan menunjukkan bahwa aspek manusia tetap menjadi pusat transformasi teknologi. Teknologi hanya menjadi instrumen, sedangkan keberhasilan penerapannya bergantung pada

kemampuan pemimpin dalam membangun kesiapan, motivasi, dan kompetensi warga sekolah. Pandangan tersebut sejalan dengan A'mar dan Eleyan (2022) yang menegaskan pentingnya kombinasi kemampuan teknologi, manajerial, dan kolaboratif dalam kepemimpinan digital pendidikan. Selain itu, Zeng et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan berupa sumber daya, pengembangan profesional, dan komunitas belajar dapat memperkuat kemampuan guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepala sekolah dalam bidang kepemimpinan transformasional dan *digital leadership* menjadi kebutuhan penting agar sekolah mampu menghadapi perubahan pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian ini sejalan dengan berbagai kajian sebelumnya yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam keberhasilan inovasi pendidikan karena memiliki posisi strategis dalam menghubungkan kebijakan, sumber daya, dan praktik pembelajaran di tingkat sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada era digital menunjukkan kecenderungan positif pada aspek visi perubahan, motivasi, dorongan terhadap inovasi, keteladanan, dan dukungan terhadap pengembangan profesional guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan memiliki peran strategis dalam mengarahkan proses adaptasi sekolah terhadap perubahan digital, karena transformasi tidak hanya berkaitan dengan penyediaan teknologi, tetapi juga dengan kemampuan kepala sekolah membangun visi bersama, memberdayakan guru, dan menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis persepsi guru terhadap praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam konteks digitalisasi pendidikan telah tercapai. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penguatan transformasi digital sekolah perlu menempatkan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai bagian penting yang berjalan bersama dengan pengembangan teknologi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu sekolah dan berfokus pada persepsi guru, sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan pada konteks sekolah yang lebih luas serta belum menggambarkan hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, pengembangan penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah dengan karakteristik yang beragam serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk menguji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kompetensi digital guru, kesiapan organisasi, dan kualitas pembelajaran. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi sekolah dan pembuat kebijakan untuk memperkuat kapasitas kepala sekolah melalui pengembangan kepemimpinan transformasional, *digital leadership*, manajemen perubahan, dan pemberdayaan guru secara berkelanjutan agar proses digitalisasi tidak berhenti pada penyediaan fasilitas, tetapi berkembang menjadi budaya sekolah yang adaptif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>



- A'mar, F., & Eleyan, D. (2022). Effect of principal's technology leadership on teacher's technology integration. *International Journal of Instruction*, 15(1), 781–798. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15145>
- Arifin, F., Rofiq, A., & Rofiq, M. H. (2023). Transformational leadership of the school principal in building organizational culture. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 163–173. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v2i2.414>
- de Jong, W. A., Lockhorst, D., de Kleijn, R. A. M., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. F. (2022). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 863–881. <https://doi.org/10.1177/1741143220962098>
- Heenan, I. W., de Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Khalifah, H., Santosa, H., Listyasari, W. D., & Huda, S. A. (2026). Transformational leadership of school principals in improving school quality in remote areas. *Journal of Educational Sciences*, 10(3), 129–141. <https://jes.ejournal.unri.ac.id/index.php/JES/article/view/1468>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- Korumaz, M., Kılıç, G. N., & Kocabaş, İ. (2021). The lived experience of principals for managing change in their schools: A phenomenological research. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 1038–1062. <https://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/985>
- Latipah, D., Alimudin, M., & Anggraini, D. P. (2026). Digital transformation of data-driven school management for improving education quality in the Thousand Islands, Indonesia. *Indonesian Journal Economic Review*, 6(1), 217–226. <https://doi.org/10.59431/ijer.v6i1.744>
- Ligombi, N. C., Msomba, G. M., & Pesha, J. C. (2023). The influence of intellectual stimulation as an aspect of transformational leadership in enhancing employee's performance towards successful management of water supply services at Iringa Urban Water Supply and Sanitation Authority. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 20(3), 340–350. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2023/v20i3736>
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
- Moreno, B. (2024). Teachers' perceptions toward their new principal. *School Leadership & Management*, 44(3), 207–227. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2277174>
- Njaramba, F. (2024). Transformational leadership in a crisis: Dimensional analysis with psychological capital. *Heliyon*, 10(16), e35900. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35900>
- Rasdiana, R., Wiyono, B. B., Imron, A., Rahma, L., Arifah, N., Azhari, R., Elfira, E., Sibula, I., & Maharmawan, M. A. (2024). Elevating teachers' professional digital competence: Synergies of principals' instructional e-supervision, technology leadership and digital culture for educational excellence in digital-savvy era. *Education Sciences*, 14(3), 266. <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>



- Reis-Andersson, J. (2024). Leading the digitalisation process in K–12 schools—The school leaders' perspective. *Education and Information Technologies*, 29, 2585–2603. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11935-x>
- Riani, S. S., & Ain, S. Q. (2022). The role of school principal in implementing education quality management. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 6(2), 204–211. <https://doi.org/10.23887/jisd.v6i2.45216>
- Ruloff, M., & Petko, D. (2022). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: Results from case studies in upper secondary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 422–440. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2014979>
- Suryaman, M., Adha, M. A., Suharyanto, S., & Ariyanti, N. S. (2024). Principal change leadership and e-learning effectiveness: The mediating role of teachers' work commitment and attitudes toward change. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 43(1), 88–101. <https://doi.org/10.21831/cp.v43i1.48467>
- Suryaman, M., & Setiyani, L. (2025). Assessing the readiness of school principals for digital leadership: An exploratory data analysis approach. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(1), 29–48. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i1.12762>
- Tan, C. Y. (2024). Influence of principal leadership across contexts on the science learning of students. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 31–44. <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09828-2>
- Windasari, W., Roesminingsih, E., Sholeh, M., Setyowati, S., & Hamzah, M. I. bin M. (2023). Examining the mediating role of school culture on the relationship between transformational leadership, teacher commitment and organizational change in elementary school. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran*, 9(3), 893–902. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i3.8408>
- Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic thematic review. *Frontiers in Education*, 10, 1655967. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1655967>