EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGUATAN KINERJA GURU: STUDI KASUS GANDA DI SMA

Gerry Pratama[1], Okke Rosmaladewi[2]
Universitas Islam Nusantara [1,2]
e-mail: gerrypratama103@gmail.com, okkerosmaladewi@uninus.ac.id

Diterima: *14/10/2026*; Direvisi: *20/10/2026*; Diterbitkan: *4/11/2026*

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam membentuk kondisi organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas profesional guru. Namun, penerapan kepemimpinan transformasional dapat berbeda sesuai dengan karakteristik dan kondisi kelembagaan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam kaitannya dengan penguatan kinerja guru, serta mengidentifikasi kendala dan upaya penanganannya pada SMA Mathlaul Anwar Margahayu dan SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, Kabupaten Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda. Enam informan yang terdiri atas dua kepala sekolah dan empat guru dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui analisis dalam kasus dan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual diterapkan dengan pola yang berbeda pada kedua sekolah. Praktik tersebut berkaitan dengan penguatan kepercayaan, motivasi, keterlibatan profesional, keterbukaan terhadap inovasi, dan pemecahan masalah guru. Implementasinya menghadapi kendala berupa beban administratif, keterbatasan sarana, dan perbedaan kesiapan guru. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional perlu diterapkan secara adaptif dengan mempertimbangkan kondisi kelembagaan dan kebutuhan profesional guru.
Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, kepala sekolah, kinerja guru, studi kasus ganda, sekolah menengah atas*

ABSTRACT

School leadership contributes to organizational conditions that support teachers in performing their professional responsibilities. However, the implementation of transformational leadership may vary according to the institutional characteristics and conditions of individual schools. This study aimed to analyze the implementation of principals' transformational leadership in relation to strengthening teacher performance and to identify its constraints and corresponding responses at SMA Mathlaul Anwar Margahayu and SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, Bandung Regency. A qualitative multiple-case study design was employed. Six informants, comprising two principals and four teachers, were purposively selected. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observations, and document analysis and were examined using within-case and cross-case analyses. The findings indicate that idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration were implemented differently across the two schools. These practices were associated with stronger trust, motivation, professional engagement, openness to instructional innovation, and collaborative problem-solving among teachers. Their implementation was constrained by administrative workload, limited facilities, and varying levels of teacher readiness. The findings

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

suggest that transformational leadership should be implemented adaptively by considering institutional conditions and teachers' professional needs.
Keywords: *transformational leadership, school principal, teacher performance, multiple-case study, senior high school*

PENDAHULUAN

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam membentuk kondisi organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas profesional guru. Peran tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan administrasi, tetapi juga dengan penetapan arah sekolah, pengembangan kapasitas guru, pembentukan iklim kerja, serta penguatan proses pembelajaran. Pengaruh kepemimpinan sekolah terhadap hasil pendidikan umumnya berlangsung melalui kondisi organisasi dan praktik para pendidik, bukan sebagai hubungan langsung yang berdiri sendiri (Leithwood et al., 2020). Dalam konteks Indonesia, pembinaan profesional guru juga berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah menjalankan supervisi, pendampingan, dan komunikasi yang mendukung perbaikan praktik kerja guru (Djuhartono et al., 2021; Rostini et al., 2023).

Salah satu pendekatan yang relevan untuk menjelaskan praktik tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Burns (1978) memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses interaksi yang mendorong peningkatan motivasi dan komitmen pemimpin serta pengikut terhadap tujuan bersama. Konsep ini dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Riggio (2006) melalui empat dimensi utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat dimensi tersebut menjelaskan bagaimana pemimpin membangun kepercayaan, mengomunikasikan visi, mendorong pemikiran kritis dan inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan perkembangan individu. Dalam konteks sekolah, praktik transformasional juga berkaitan dengan upaya menciptakan ruang bagi kolaborasi dan pembelajaran profesional guru (Sliwka et al., 2024).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan berbagai aspek yang mendukung kinerja guru. Meta-analisis Firmansyah et al. (2022) menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, komitmen, efikasi diri, dan kinerja guru. Efendi et al. (2023) menemukan bahwa komitmen kerja turut menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru dalam implementasi Merdeka Belajar. Temuan serupa menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru (Sarinah et al., 2024). Dengan demikian, motivasi dan komitmen penting untuk menjelaskan proses terbentuknya kinerja, tetapi keduanya tidak dapat diperlakukan sebagai kinerja itu sendiri.

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru juga dipengaruhi oleh kondisi relasional serta organisasi sekolah. Kepercayaan guru terhadap kepala sekolah dapat memperkuat komitmen kerja dan penerimaan terhadap arah kepemimpinan (Mansor et al., 2021). Li dan Liu (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan efikasi diri dan kepemimpinan guru, tetapi pengaruhnya terhadap hasil pendidikan tidak selalu berlangsung secara langsung. Dalam konteks Indonesia, komunitas belajar profesional juga dapat menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru (Roesminingsih & Windasari, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perlu dibaca bersama dengan pola hubungan, budaya kerja, dan kondisi kelembagaan sekolah.

Penelitian di Indonesia juga memperlihatkan bahwa kinerja guru berkaitan dengan beberapa faktor yang saling berinteraksi. Danarti et al. (2024) menemukan hubungan antara

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

kepemimpinan transformasional, budaya akademik, disiplin kerja, dan kinerja guru sekolah dasar. Pada jenjang pendidikan menengah, Gamaliel dan Widodo (2024) menekankan pentingnya komunikasi, pembinaan, dan pendampingan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional lebih tepat dipahami sebagai bagian dari proses organisasi yang menciptakan kondisi bagi guru untuk meningkatkan pelaksanaan tugas profesionalnya, bukan sebagai faktor tunggal yang secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian yang menjadi rujukan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi (Danarti et al., 2024; Efendi et al., 2023; Sarinah et al., 2024). Pendekatan tersebut penting untuk menjelaskan pola hubungan dan kekuatan keterkaitan antarvariabel, tetapi belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana praktik kepemimpinan transformasional dijalankan dalam interaksi sehari-hari, bagaimana guru memaknainya, dan mengapa praktik yang serupa dapat menghasilkan pengalaman berbeda pada konteks sekolah yang berlainan. Kajian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepercayaan, komitmen, budaya kerja, dan komunitas belajar profesional dapat memengaruhi proses tersebut (Mansor et al., 2021; Roesminingsih & Windasari, 2025).

Kesenjangan tersebut menjadi penting pada jenjang sekolah menengah atas karena kepala sekolah menghadapi tuntutan pengelolaan organisasi sekaligus pengembangan profesional guru. Perbedaan struktur kelembagaan, sumber daya, pengalaman kepemimpinan, serta pola komunikasi dapat memengaruhi bentuk penerapan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, penelitian yang membandingkan lebih dari satu kasus diperlukan untuk melihat persamaan, perbedaan, serta kondisi yang menyertai penerapannya. Analisis semacam ini memungkinkan penelitian bergerak dari sekadar mengidentifikasi keberadaan perilaku transformasional menuju pemahaman mengenai bagaimana perilaku tersebut diterapkan dan dikaitkan dengan penguatan kinerja guru.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengkaji SMA Mathlaul Anwar Margahayu dan SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, Kabupaten Bandung, sebagai dua kasus dengan konteks kelembagaan yang berbeda. Analisis diarahkan pada empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006), yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membuktikan hubungan kausal, melainkan untuk memahami bentuk penerapan kepemimpinan transformasional, kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan penguatan kinerja guru, serta kendala dan upaya yang dilakukan pada masing-masing sekolah. Dengan demikian, nilai tambah penelitian terletak pada analisis komparatif lintas kasus yang menempatkan praktik kepemimpinan, mekanisme yang menyertainya, dan konteks kelembagaan sebagai bagian yang saling terkait.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus ganda (*multiple-case study*) untuk memahami implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam konteks nyata sekolah. Desain ini dipilih karena fenomena kepemimpinan tidak dapat dipisahkan secara tegas dari kondisi organisasi tempat praktik tersebut berlangsung (Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di SMA Mathlaul Anwar Margahayu dan SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, Kabupaten Bandung. Masing-masing sekolah diperlakukan sebagai satu unit kasus, kemudian dianalisis secara lintas kasus untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta kondisi kontekstual yang menyertai penerapan kepemimpinan transformasional.

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

Informan ditentukan secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mereka terhadap praktik kepemimpinan serta pelaksanaan tugas guru (Creswell & Creswell, 2023). Informan berjumlah enam orang yang terdiri atas kepala sekolah dan dua guru dari masing-masing sekolah. Untuk menjaga kerahasiaan identitas, informan diberi kode sesuai sekolah dan perannya. Pemilihan informan tidak ditujukan untuk memperoleh representasi statistik, tetapi untuk mendapatkan informasi yang relevan dan mendalam mengenai fenomena yang dikaji.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah, respons guru, kendala, serta upaya yang dilakukan. Observasi diarahkan pada perilaku keteladanan, komunikasi visi dan motivasi, dukungan terhadap inovasi, pola interaksi kepala sekolah dengan guru, serta praktik kerja guru yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memeriksa kesesuaian data wawancara dan observasi melalui dokumen seperti kurikulum satuan pendidikan, program kerja tahunan, laporan evaluasi kinerja guru, modul ajar, dan notulen rapat sekolah. Pengumpulan data mengacu pada empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006).

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2020). Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, data dari masing-masing sekolah dianalisis sebagai satu kasus untuk mengidentifikasi pola pada setiap dimensi kepemimpinan transformasional dan kaitannya dengan pelaksanaan tugas guru. Kedua, hasil kedua kasus dibandingkan melalui analisis lintas kasus untuk menemukan pola persamaan, perbedaan, kendala, dan upaya yang muncul pada masing-masing sekolah. Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi kepala sekolah dan guru serta triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Creswell & Creswell, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional ditemukan pada kedua sekolah melalui empat dimensi, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Meskipun memiliki pola umum yang serupa, penerapannya menunjukkan variasi pada cara kepala sekolah membangun kepercayaan, menyampaikan visi, memberikan ruang pengembangan profesional, dan melakukan pendampingan terhadap guru. Variasi tersebut juga tampak pada bentuk respons guru serta cara masing-masing sekolah menghadapi kendala dalam pelaksanaan kepemimpinan

Idealisasi Pengaruh

Pada SMA Mathlaul Anwar Margahayu, idealisasi pengaruh terutama tampak melalui keteladanan kepala sekolah dalam menjalankan tugas sehari-hari. Guru menilai keteladanan tersebut dari kedisiplinan waktu, kerapian, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, serta kesesuaian antara arahan yang diberikan dan perilaku kepala sekolah. Teguran terhadap guru juga cenderung disampaikan secara tidak langsung dan tidak dilakukan di hadapan orang lain. Salah satu informan guru menyatakan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi berupaya terlebih dahulu menunjukkan perilaku yang diharapkan kepada warga sekolah (B1, komunikasi pribadi, Mei 2026). Praktik tersebut menjadi salah satu dasar terbentuknya kepercayaan guru terhadap kepala sekolah.

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

Pada SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, keteladanan lebih banyak terlihat dalam proses pengambilan keputusan dan hubungan kerja. Kepala sekolah cenderung melakukan musyawarah dengan wakil kepala sekolah sebelum mengambil keputusan yang memerlukan ketegasan. Kepercayaan guru juga didukung oleh pengalaman kepala sekolah yang telah menjalankan kepemimpinan selama dua periode. Dalam hubungan kerja, kepercayaan tidak hanya dipahami sebagai kepercayaan guru kepada kepala sekolah, tetapi juga sebagai kesediaan kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk menjalankan tanggung jawabnya. Dengan demikian, perbedaan utama kedua sekolah terletak pada cara kepercayaan dibangun: SMA Mathlaul Anwar Margahayu lebih menonjolkan keterbukaan dan konsistensi perilaku, sedangkan SMA Muhammadiyah 4 Margahayu lebih menonjolkan musyawarah dan hubungan kepercayaan dua arah.

Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif pada kedua sekolah ditemukan dalam penyampaian visi, pemberian dorongan, dan penghargaan terhadap pekerjaan guru. Di SMA Mathlaul Anwar Margahayu, visi dan tujuan sekolah lebih banyak disampaikan melalui forum formal serta diulang pada kegiatan sekolah secara berkala. Pengulangan tersebut digunakan untuk menjaga pemahaman guru terhadap arah dan program sekolah. Penghargaan terhadap guru terutama diberikan dalam bentuk pengakuan lisan pada rapat atau forum bersama. Guru memandang bentuk pengakuan tersebut sebagai perhatian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Pada SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, penyampaian visi berlangsung melalui kombinasi forum formal dan komunikasi personal dalam kegiatan sehari-hari. Selain penghargaan secara verbal, guru yang menunjukkan kinerja atau keterlibatan tertentu memperoleh kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional. Data wawancara menunjukkan bahwa dorongan dan apresiasi dari kepala sekolah berkaitan dengan rasa dihargai dan kesediaan guru untuk lebih terlibat dalam kegiatan sekolah. Pada kedua kasus, motivasi yang dirasakan guru terutama tampak dalam semangat menjalankan tugas dan keterlibatan pada program sekolah, bukan dalam bentuk perubahan ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif.

Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual terlihat dari upaya kepala sekolah menyediakan ruang bagi guru untuk membahas persoalan pembelajaran, mengembangkan gagasan, dan mencoba pendekatan yang berbeda. Pada kedua sekolah, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan internal atau *in-house training* (IHT), serta forum diskusi menjadi sarana yang digunakan untuk mendukung pengembangan guru. Guru memperoleh kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan mendiskusikan permasalahan pembelajaran yang mereka hadapi.

Perbedaannya terletak pada pola pelaksanaannya. Di SMA Mathlaul Anwar Margahayu, kegiatan diskusi dan pengembangan guru lebih banyak dilaksanakan secara terjadwal, terutama pada awal semester. Pola tersebut memberikan ruang yang relatif formal bagi guru untuk membicarakan kebutuhan pembelajaran. Sebaliknya, di SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, diskusi berlangsung lebih fleksibel dan dapat dilakukan ketika muncul kebutuhan sepanjang tahun ajaran. Diskusi tidak selalu dilaksanakan dalam forum resmi, tetapi dapat berlangsung melalui komunikasi kerja yang lebih informal.

Dalam data yang tersedia, kaitan stimulasi intelektual dengan kinerja guru terutama terlihat pada keterbukaan guru terhadap gagasan pembelajaran baru, kesediaan mengikuti kegiatan pengembangan diri, dan upaya mencari penyelesaian terhadap persoalan pembelajaran. Namun, data pada draft belum menunjukkan perubahan tersebut dalam bentuk skor evaluasi kinerja atau ukuran kuantitatif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

menunjukkan adanya penguatan praktik dan kesiapan profesional guru daripada menyatakan peningkatan kinerja secara terukur.

Pertimbangan Individual

Pertimbangan individual ditemukan melalui perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi guru. Di SMA Mathlaul Anwar Margahayu, perhatian tersebut lebih banyak dilakukan melalui komunikasi informal dalam kegiatan sehari-hari, misalnya ketika waktu istirahat atau menjelang berakhirnya kegiatan sekolah. Pendekatan ini menjangkau guru secara umum dan memungkinkan kepala sekolah mengetahui permasalahan yang muncul tanpa harus selalu menggunakan forum resmi. Guru memandang komunikasi tersebut sebagai bentuk perhatian terhadap kondisi mereka sebagai individu.

Pola berbeda ditemukan di SMA Muhammadiyah 4 Margahayu. Pendampingan individual lebih diarahkan kepada guru yang sedang menghadapi permasalahan tertentu dan dapat dilakukan melalui komunikasi atau konsultasi yang lebih terstruktur. Pendekatan tersebut memungkinkan kepala sekolah memberikan perhatian yang lebih khusus terhadap kebutuhan guru yang memerlukan bantuan. Pada kedua sekolah, perhatian individual berkaitan dengan perasaan dihargai dan didukung oleh kepala sekolah. Perbedaan utamanya terletak pada cakupan dan bentuk komunikasi: pendekatan di SMA Mathlaul Anwar Margahayu cenderung informal dan menyeluruh, sedangkan di SMA Muhammadiyah 4 Margahayu lebih terarah pada kebutuhan individual tertentu.

Untuk memperjelas hasil analisis lintas kasus, perbandingan keempat dimensi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Implementasi Kepemimpinan Transformasional pada Kedua Sekolah

Dimensi	SMA Mathlaul Anwar Margahayu	SMA Muhammadiyah 4 Margahayu	Indikasi pada Guru
Idealisasi pengaruh	Kedisiplinan, keterbukaan, konsistensi tindakan, dan teguran secara tidak langsung	Musyawarah, pengalaman kepemimpinan, dan kepercayaan dua arah	Kepercayaan terhadap kepala sekolah
Motivasi inspiratif	Penyampaian visi secara formal dan berulang; penghargaan verbal	Forum formal disertai komunikasi personal; kesempatan mengikuti pelatihan	Semangat kerja, rasa dihargai, dan keterlibatan
Stimulasi intelektual	MGMP dan IHT yang relatif terjadwal	Diskusi lebih fleksibel dan sesuai kebutuhan	Keterbukaan terhadap gagasan dan inovasi pembelajaran
Pertimbangan individual	Komunikasi informal dengan guru secara umum	Pendampingan lebih terarah bagi guru yang mengalami kendala	Perasaan diperhatikan dan dukungan personal

Sumber: Hasil wawancara dan observasi peneliti, 2026.

Kendala dan Upaya Penanganan

Pelaksanaan kepemimpinan transformasional pada kedua sekolah menghadapi tiga kelompok kendala utama, yaitu beban administratif kepala sekolah, keterbatasan sarana dan prasarana, serta perbedaan kesiapan guru dalam merespons perubahan. Beban administratif mengurangi waktu yang dapat digunakan kepala sekolah untuk melakukan pembinaan secara

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

langsung. Keterbatasan fasilitas menyebabkan beberapa sarana pembelajaran harus digunakan secara bergantian. Pada tingkat guru, perbedaan motivasi dan kesiapan menyebabkan penerimaan terhadap pembaruan pembelajaran tidak berlangsung dengan tingkat yang sama.

Upaya yang ditemukan dalam menghadapi kendala tersebut meliputi pendelegasian sebagian tugas kepada wakil kepala sekolah, pengaturan penggunaan fasilitas, pemanfaatan hubungan dengan yayasan maupun jejaring eksternal, serta komunikasi personal dengan guru. Pendelegasian digunakan untuk mengurangi pemusatan pekerjaan administratif pada kepala sekolah, sedangkan komunikasi personal diarahkan terutama kepada guru yang membutuhkan dukungan dalam menghadapi perubahan. Pola kendala dan upaya tersebut dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Kendala dan Upaya dalam Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Kendala	Kondisi yang Ditemukan	Upaya yang Dilakukan
Beban administratif	Waktu kepala sekolah untuk pembinaan langsung terbatas	Pendelegasian tugas kepada wakil kepala sekolah
Keterbatasan sarana dan prasarana	Penggunaan fasilitas pembelajaran harus diatur atau dilakukan secara bergantian	Pengaturan pemanfaatan fasilitas serta penggunaan jejaring yayasan dan eksternal
Perbedaan kesiapan guru	Motivasi dan respons guru terhadap perubahan tidak seragam	Komunikasi personal dan pendampingan secara berkelanjutan

Sumber: Hasil wawancara dan observasi peneliti, 2026.

Sintesis Hasil Lintas Kasus

Analisis lintas kasus menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional ditemukan pada kedua sekolah, tetapi tidak diterapkan melalui bentuk yang sepenuhnya sama. Perbedaan paling jelas terlihat pada pola pembentukan kepercayaan, cara penyampaian visi, pengorganisasian ruang diskusi profesional, dan bentuk pendampingan individual. SMA Mathlaul Anwar Margahayu cenderung menunjukkan pola yang lebih formal pada penyampaian visi dan kegiatan pengembangan guru, tetapi menggunakan komunikasi informal dalam perhatian individual. SMA Muhammadiyah 4 Margahayu menunjukkan pola komunikasi visi dan diskusi profesional yang lebih fleksibel, sedangkan pendampingan terhadap guru dengan kebutuhan tertentu dilakukan secara lebih terarah.

Pembahasan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional pada kedua sekolah tidak berlangsung melalui pola penerapan yang seragam. Keempat dimensinya ditemukan pada kedua kasus, tetapi diwujudkan melalui cara yang berbeda sesuai dengan pola hubungan kerja dan kondisi masing-masing sekolah. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup dipahami sebagai daftar perilaku yang harus diterapkan secara identik. Yang lebih menentukan adalah fungsi yang dihasilkan oleh perilaku tersebut, yaitu terbentuknya kepercayaan, kejelasan arah kerja, ruang belajar profesional, dan dukungan terhadap kebutuhan guru. Bass dan Riggio (2006) memang menempatkan idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual sebagai dimensi yang saling berkaitan. Dalam konteks sekolah, hubungan antardimensi tersebut membantu menjelaskan mengapa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru cenderung berlangsung secara tidak langsung melalui kondisi psikologis, relasional, dan profesional guru (Firmansyah et al., 2022; Leithwood et al., 2020).

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

Idealisasi Pengaruh: Kepercayaan sebagai Dasar Penerimaan Kepemimpinan

Perbedaan cara membangun kepercayaan pada kedua sekolah menunjukkan bahwa idealisasi pengaruh tidak semata-mata bergantung pada citra kepala sekolah sebagai figur yang kuat. Di SMA Mathlaul Anwar Margahayu, kepercayaan terutama dibangun melalui konsistensi tindakan, keterbukaan, dan keteladanan dalam kegiatan sehari-hari. Sementara itu, di SMA Muhammadiyah 4 Margahayu, kepercayaan lebih tampak melalui musyawarah, pengalaman kepemimpinan, dan pemberian kepercayaan kembali kepada guru. Meskipun bentuknya berbeda, kedua pola tersebut menjalankan fungsi yang sama, yaitu mengurangi jarak antara otoritas formal kepala sekolah dan penerimaan profesional guru.

Mengapa kepercayaan menjadi penting? Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah memiliki kewenangan formal untuk memberikan arahan dan melakukan evaluasi. Namun, kewenangan formal tidak dengan sendirinya membuat guru menerima arahan sebagai sesuatu yang bernilai. Konsistensi antara perkataan dan tindakan memberi dasar bagi guru untuk menilai bahwa keputusan kepala sekolah dapat diperkirakan dan tidak berubah secara sewenang-wenang. Kondisi tersebut mengurangi ketidakpastian dalam hubungan kerja. Sebaliknya, musyawarah dan pemberian kepercayaan kepada guru memperkuat persepsi bahwa guru dipandang sebagai mitra profesional, bukan hanya pelaksana keputusan. Karena itu, kepercayaan berfungsi sebagai penghubung antara otoritas kepala sekolah dan kesediaan guru untuk menerima arahan, umpan balik, maupun perubahan yang ditawarkan (Gaol & Siahaan, 2021; Nasukah et al., 2020; Serlly et al., 2025; Zaman & Jabar, 2020).

Penjelasan tersebut konsisten dengan pandangan Nasukah et al (2020) bahwa idealisasi pengaruh terbentuk ketika pemimpin memperoleh rasa hormat dan kepercayaan melalui konsistensi serta integritas. Namun, hasil penelitian ini menambahkan unsur kontekstual: integritas tidak selalu harus ditampilkan melalui bentuk perilaku yang sama. Pada satu sekolah, integritas lebih terlihat melalui keteladanan personal; pada sekolah lain, legitimasi juga diperkuat oleh proses musyawarah dan pengalaman kepemimpinan. Penelitian Rostini et al. (2023) menunjukkan bahwa penerimaan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan cara pemimpin membangun komunikasi dan hubungan kerja. Mansor et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kepercayaan guru merupakan unsur penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja.

Dengan demikian, hubungan idealisasi pengaruh dengan kinerja guru dalam penelitian ini lebih tepat dipahami melalui mekanisme tidak langsung. Kepercayaan tidak otomatis meningkatkan kualitas mengajar, tetapi menciptakan kondisi agar arahan, pembinaan, dan evaluasi kepala sekolah lebih mungkin diterima. Ketika legitimasi kepala sekolah rendah, program pengembangan guru dapat dipersepsikan sebagai tambahan beban administratif. Sebaliknya, ketika kepercayaan telah terbentuk, tuntutan perbaikan lebih mungkin dimaknai sebagai bagian dari tanggung jawab profesional. Hal inilah yang menjelaskan mengapa keteladanan dan kepercayaan menjadi landasan bagi dimensi transformasional lainnya.

Motivasi Inspiratif: Visi Menjadi Bermakna Ketika Diterjemahkan ke dalam Pengalaman Kerja

Temuan mengenai motivasi inspiratif menunjukkan bahwa penyampaian visi dapat berlangsung melalui forum formal yang berulang maupun melalui kombinasi komunikasi formal dan personal. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas visi tidak terutama ditentukan oleh medianya, melainkan oleh kemampuan kepala sekolah membuat visi tetap hadir dalam pengalaman kerja guru. Visi yang hanya disampaikan sebagai rumusan kelembagaan memiliki kemungkinan kecil memengaruhi perilaku apabila guru tidak melihat hubungannya dengan tugas sehari-hari.

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

Fitri et al (2022) menjelaskan bahwa motivasi inspiratif bekerja melalui penciptaan makna dan tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, pengulangan visi pada forum sekolah dapat berfungsi menjaga konsistensi arah, sedangkan komunikasi personal membantu menerjemahkan arah tersebut ke dalam pengalaman individual guru. Dengan demikian, komunikasi formal dan informal tidak perlu dipandang sebagai dua pendekatan yang saling bertentangan. Keduanya dapat menjalankan fungsi berbeda: forum formal membangun kesamaan pemahaman, sementara interaksi personal membantu menghubungkan tujuan organisasi dengan kondisi guru (Hidayatulloh & Istikomah, 2026; Iensufiie, 2020; Jailani et al., 2026; Lessy et al., 2022).

Apresiasi juga menjadi bagian penting dari proses tersebut. Pengakuan lisan maupun kesempatan mengikuti pelatihan memberikan sinyal bahwa kontribusi guru terlihat dan dihargai. Nilainya tidak semata terletak pada bentuk penghargaan, melainkan pada pesan yang diterima guru bahwa pekerjaannya memiliki arti bagi organisasi. Hal ini membantu menjelaskan mengapa hasil penelitian memperlihatkan keterkaitan antara apresiasi, rasa dihargai, semangat kerja, dan keterlibatan. Studi Efendi et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen kerja dapat menjadi penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru, sedangkan Sarinah et al. (2024) menempatkan motivasi sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Dengan demikian, motivasi kerja guru tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari visi dan keteladanan kepala sekolah, tetapi juga sebagai dorongan yang menggerakkan guru untuk mengambil inisiatif dalam mencapai tujuan bersama (Holdi et al., 2023; Kartiko et al., 2023; Rizki, 2023).

Namun, hasil penelitian ini tidak berarti bahwa motivasi dapat disamakan dengan kinerja. Guru yang lebih bersemangat belum tentu secara otomatis menghasilkan pembelajaran yang lebih baik. Motivasi lebih tepat dipahami sebagai energi psikologis yang meningkatkan kesediaan guru untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan, menerima tanggung jawab, dan mempertahankan usaha ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Perubahan kinerja baru menjadi mungkin apabila motivasi tersebut diterjemahkan menjadi praktik profesional. Dengan demikian, motivasi inspiratif memberikan kondisi pendorong, sedangkan perubahan praktik guru menjadi tahap yang harus mengikuti.

Stimulasi Intelektual: Ruang Diskusi sebagai Mekanisme Perubahan Praktik

Stimulasi intelektual merupakan dimensi yang paling dekat dengan perubahan praktik profesional guru karena berhubungan langsung dengan proses belajar, pemecahan masalah, dan pengembangan gagasan. MGMP, IHT, dan forum diskusi pada kedua sekolah bukan sekadar kegiatan tambahan, tetapi dapat dipahami sebagai ruang tempat pengalaman individual guru diubah menjadi pengetahuan bersama.

Alasan ruang tersebut penting adalah karena persoalan pembelajaran jarang dapat diselesaikan hanya melalui instruksi kepala sekolah. Guru berhadapan dengan kondisi kelas, karakter peserta didik, tuntutan kurikulum, dan keterbatasan sumber daya yang berbeda. Oleh sebab itu, perbaikan praktik membutuhkan kesempatan untuk menguji gagasan, membandingkan pengalaman, dan mendiskusikan alternatif pemecahan masalah. Stimulasi intelektual bekerja ketika kepala sekolah tidak memberikan semua jawaban, tetapi menciptakan kondisi agar guru dapat mengembangkan jawaban secara profesional. Hal ini sesuai dengan konsep Bass dan Riggio (2006) yang menempatkan stimulasi intelektual sebagai dorongan untuk mempertanyakan cara lama dan mencari pendekatan baru.

Perbedaan antara forum yang lebih terjadwal di SMA Mathlaul Anwar Margahayu dan diskusi yang lebih fleksibel di SMA Muhammadiyah 4 Margahayu juga memberikan penjelasan penting. Forum terjadwal memberikan kepastian waktu dan struktur, tetapi berisiko menjadi

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

kegiatan rutin apabila tidak terkait dengan persoalan aktual guru. Sebaliknya, diskusi fleksibel lebih responsif terhadap kebutuhan yang muncul, tetapi keberlanjutannya dapat bergantung pada ketersediaan waktu. Karena itu, data penelitian tidak mendukung kesimpulan bahwa salah satu bentuk lebih baik. Temuan justru menunjukkan bahwa keberadaan ruang belajar profesional perlu disertai kesinambungan sekaligus relevansi terhadap masalah nyata guru.

Penjelasan tersebut sejalan dengan Djuhartono et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pembinaan akademik memerlukan proses berkelanjutan, bukan kegiatan evaluasi sesaat. Roesminingsih dan Windasari (2025) juga menunjukkan pentingnya komunitas belajar profesional dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Dari perspektif tersebut, hubungan stimulasi intelektual dengan kinerja dapat dijelaskan melalui urutan: kepala sekolah membuka ruang belajar → guru mendiskusikan masalah → pengetahuan dan alternatif praktik berkembang → guru mencoba atau menyesuaikan strategi pembelajaran. Oleh karena itu, forum profesional bukan hasil akhir kepemimpinan, tetapi mekanisme yang memungkinkan perubahan praktik terjadi.

Pertimbangan Individual: Dukungan Efektif Tidak Selalu Berarti Perlakuan yang Sama

Temuan pada pertimbangan individual memperlihatkan dua pola yang berbeda. SMA Mathlaul Anwar Margahayu cenderung menggunakan komunikasi informal yang menjangkau guru secara umum, sedangkan SMA Muhammadiyah 4 Margahayu menunjukkan pendampingan yang lebih terarah kepada guru dengan kebutuhan tertentu. Perbedaan tersebut penting karena memperlihatkan bahwa perhatian individual tidak identik dengan memberikan perlakuan yang sama kepada seluruh guru.

Guru memiliki pengalaman, kompetensi, motivasi, dan permasalahan kerja yang berbeda. Karena itu, dukungan yang seragam belum tentu menghasilkan manfaat yang sama. Guru yang baru menghadapi perubahan kurikulum dapat membutuhkan pendampingan berbeda dibandingkan guru yang telah berpengalaman tetapi menghadapi kendala tertentu dalam pembelajaran. Pertimbangan individual memungkinkan kepala sekolah menyesuaikan bentuk dukungan dengan kebutuhan tersebut. Inilah alasan dimensi ini dapat berkaitan dengan komitmen dan keterlibatan: guru tidak hanya menerima arahan organisasi, tetapi memperoleh pengakuan bahwa kebutuhan profesionalnya diperhatikan.

Dalam kerangka Bass dan Riggio (2006), perhatian individual berhubungan dengan fungsi pemimpin sebagai pembimbing dan pengembang kapasitas anggota. Hasil penelitian ini memperluas pemaknaan tersebut dengan menunjukkan bahwa perhatian dapat diberikan melalui komunikasi informal maupun pendampingan yang lebih terstruktur. Yang menentukan bukan tingkat formalitasnya, melainkan ketepatan dukungan terhadap kebutuhan guru. Temuan ini relevan dengan hasil Efendi et al. (2023) mengenai pentingnya komitmen serta penelitian Mansor et al. (2021) mengenai hubungan kepercayaan dan komitmen kerja.

Namun, perhatian individual juga memiliki batas. Apabila hanya diberikan kepada guru yang secara aktif menyampaikan masalah, guru yang kurang terbuka dapat tidak terjangkau. Sebaliknya, komunikasi informal yang terlalu umum dapat membangun kedekatan tetapi tidak selalu menghasilkan tindak lanjut yang spesifik. Dengan demikian, implikasinya bukan memilih salah satu pendekatan, tetapi mengombinasikan akses komunikasi yang luas dengan pendampingan yang lebih terarah ketika diperlukan.

Kendala Implementasi: Kepemimpinan Transformasional Bergantung pada Kapasitas Organisasi

Beban administratif, keterbatasan sarana, dan perbedaan kesiapan guru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal kepala sekolah. Data awal penelitian memang menunjukkan ketiga kendala tersebut serta

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

penggunaan pendelegasian, jejaring eksternal, dan komunikasi personal sebagai upaya penanganan.

Beban administratif penting karena waktu kepala sekolah merupakan sumber daya yang terbatas. Semakin besar proporsi waktu yang digunakan untuk pekerjaan birokratis, semakin kecil ruang yang tersedia untuk observasi pembelajaran, percakapan profesional, pendampingan, dan pengembangan guru. Artinya, keterbatasan waktu dapat melemahkan justru aktivitas yang menjadi inti kepemimpinan transformasional. Pendelegasian kepada wakil kepala sekolah karena itu bukan hanya strategi mengurangi pekerjaan, tetapi cara mempertahankan kapasitas kepala sekolah untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.

Keterbatasan sarana memperlihatkan aspek lain. Kepala sekolah dapat mendorong inovasi, tetapi guru tetap memerlukan sumber daya untuk menerjemahkan gagasan menjadi praktik. Karena itu, pemanfaatan yayasan dan jejaring eksternal dapat dibaca sebagai upaya memperluas kapasitas organisasi, bukan sekadar mencari fasilitas tambahan. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan bekerja melalui pembentukan kondisi organisasi yang memungkinkan pendidik menjalankan tugas secara lebih baik.

Perbedaan kesiapan guru juga menjelaskan mengapa perubahan tidak dapat dilakukan dengan satu pola pendekatan. Respons yang berbeda terhadap pembaruan tidak selalu berarti penolakan. Sebagian dapat berkaitan dengan pengalaman, kompetensi, beban kerja, atau ketidakpastian terhadap praktik baru. Karena itu, komunikasi personal dan pendampingan lebih sesuai daripada memberikan label “resistensi” secara umum. Pendekatan ini juga konsisten dengan prinsip pertimbangan individual, yaitu menyesuaikan dukungan dengan kebutuhan guru.

Makna Lintas Kasus bagi Penguatan Kinerja Guru

Secara keseluruhan, hasil lintas kasus menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru lebih tepat dipahami sebagai rangkaian proses, bukan hubungan langsung. Idealisasi pengaruh membangun kepercayaan yang memungkinkan arahan diterima; motivasi inspiratif memberikan makna dan energi untuk terlibat; stimulasi intelektual menyediakan ruang untuk belajar dan memperbaiki praktik; sedangkan pertimbangan individual menyesuaikan dukungan dengan kebutuhan guru. Ketika keempat proses tersebut berlangsung bersama, terbentuk kondisi yang lebih mendukung pelaksanaan tugas profesional guru.

Penjelasan ini membantu memahami mengapa penelitian kuantitatif sebelumnya menemukan komitmen, motivasi, efikasi diri, budaya kerja, atau komunitas profesional sebagai variabel yang berkaitan dengan hubungan kepemimpinan dan kinerja (Efendi et al., 2023; Firmansyah et al., 2022; Roesminingsih & Windasari, 2025). Kinerja guru tidak muncul semata karena kepala sekolah menerapkan gaya tertentu, tetapi melalui perubahan pada kondisi yang memungkinkan guru bekerja, belajar, dan mengambil tanggung jawab profesional.

Kontribusi utama analisis lintas kasus ini karena itu bukan pada klaim bahwa satu bentuk kepemimpinan lebih efektif daripada bentuk lainnya. Temuan justru menunjukkan bahwa praktik yang berbeda dapat menjalankan fungsi transformasional yang serupa. Penyampaian visi dapat lebih formal atau personal; ruang diskusi dapat terjadwal atau fleksibel; perhatian individual dapat informal atau terstruktur. Perbedaan tersebut tidak berarti teori kepemimpinan transformasional kehilangan relevansi, tetapi menunjukkan bahwa penerapannya perlu diterjemahkan sesuai kondisi sekolah.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional pada kedua kasus lebih tepat dipahami sebagai proses adaptasi antara prinsip kepemimpinan dan kondisi organisasi. Temuan penelitian ini tidak cukup untuk menyatakan peningkatan kinerja guru secara kausal karena

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2807-8659 | p-ISSN : 2807-8829
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/educator

penelitian tidak menggunakan pengukuran sebelum dan sesudah. Namun, data menunjukkan adanya kondisi yang mendukung kinerja, terutama kepercayaan, motivasi, keterlibatan profesional, keterbukaan terhadap inovasi, dan pemecahan masalah secara kolaboratif. Posisi tersebut membuat hubungan antara teori, data, dan kesimpulan lebih proporsional sekaligus menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional dapat relevan bagi penguatan kinerja guru tanpa melampaui bukti yang tersedia

KESIMPULAN

Implementasi kepemimpinan transformasional terbukti diterapkan melalui empat dimensi utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dengan pola yang bervariasi sesuai konteks kelembagaan sekolah. Praktik kepemimpinan ini tidak bekerja secara linier langsung, melainkan berfungsi membentuk ekosistem kerja suportif yang memperkuat kepercayaan relasional, motivasi intrinsik, keterbukaan pedagogik, serta kolaborasi pemecahan masalah profesional guru. Kendati demikian, efektivitas pelaksanaannya masih terhambat oleh besarnya beban administratif kepala sekolah, keterbatasan fasilitas penunjang, dan perbedaan kesiapan guru dalam mengadopsi perubahan. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan pentingnya penerapan kepemimpinan adaptif yang disesuaikan dengan kebutuhan riil pendidik. Kepala sekolah didorong mendistribusikan beban manajerial rutin melalui pendelegasian tugas kepada wakil kepala sekolah agar alokasi waktu untuk supervisi instruksional, dialog reflektif, dan pendampingan personal guru dapat terlaksana secara optimal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis kualitatif dengan desain studi kasus ganda (*multiple-case study*) pada lingkup geografis terbatas, sehingga temuan yang dihasilkan belum dapat digeneralisasikan secara luas dan tidak membuktikan hubungan kausalitas antarvariabel. Berdasarkan batasan tersebut, penelitian di masa depan disarankan untuk menerapkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) guna menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap indikator kinerja guru secara terukur dan terstandarisasi. Peneliti lanjutan juga perlu mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi potensial, seperti efikasi diri (*self-efficacy*), budaya organisasi, dan komunitas belajar profesional (*professional learning community*). Selain itu, investigasi longitudinal pada institusi sekolah menengah negeri dan swasta dengan latar belakang sosial budaya yang lebih heterogen sangat direkomendasikan guna memetakan dinamika keberlanjutan dampak kepemimpinan transformasional secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Danarti, W., Egar, N., & Juliejantiningsih, Y. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya akademik, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Patebon. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, *10*(1), 2397–2441. https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i1.2774

Djuhartono, T., Ulfiah, U., Hanafiah, H., & Rostini, D. (2021). Supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru kejuruan. *Research and Development*

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

Journal of Education, *7*(1), 101–115. https://doi.org/10.30998/rdje.v7i1.9147

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., Prasojo, 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

Fitri, A. A., Kholida, N., & Permatasari, T. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah. *Innovative: Journal of Social Science Research*, *2*(1), 669–677. https://doi.org/10.31004/innovative.v2i1.4439

Gamaliel, F. X., & Widodo, B. S. (2025). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu profesionalisme guru. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, *8*(2), 100–110. https://doi.org/10.26740/jdmp.v8n2.p100-110

Gaol, N. T. L., & Siahaan, K. R. (2021). Eksplorasi skill kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan. *Manajemen Pendidikan*, *16*(2), 97–112. https://doi.org/10.23917/jmp.v16i2.13050

Hidayatulloh, H., & Istikomah, I. (2026). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, *6*(2), 708–720. https://doi.org/10.51878/learning.v6i2.9502

Holdi, M., Mulyono, S., Gunadi, G., & Sulaiman, S. (2023). Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan lembaga dan peningkatan motivasi guru sekolah penggerak. *Sosio Edukasi: Jurnal Studi Masyarakat dan Pendidikan*, *6*(2), 144–156. https://doi.org/10.29408/sosedu.v6i2.24140

Iensufiie, T. (2020). Analisis teori pendekatan situasional untuk guru wali kelas bagi transformasi keberhasilan pembelajaran siswa [Analysis of the situational approach theory for homeroom teachers for transforming achievement of student learning]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, *16*(1), 34–52. https://doi.org/10.19166/pji.v16i1.1756

Jailani, J., Adiah, M., & Mirza, T. (2026). Peran komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Lurah 26 Ilir Palembang. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, *6*(1), 225–235. https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8874

Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2023). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, *13*(1), 1–14. https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v13i1.1323

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Lessy, Z., Pary, L. K., & Adamek, M. E. (2022). Communication methods for moving from authoritarian to allocative or distributed leadership, in Yogyakarta Province, Indonesia, as adopted by a high school principal: A case study. *Leadership and Policy in Schools*, *23*(2), 331–353. https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2131580

Li, L., & Liu, Y. (2022). An integrated model of principal transformational leadership and

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497

teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of Education*, *42*(4), 661–678. https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1806036

Mansor, A. N., Abdullah, R., & Jamaludin, K. A. (2021). The influence of transformational leadership and teachers' trust in principals on teachers' working commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, *8*, Article 302. https://doi.org/10.1057/s41599-021-00985-6

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Nasukah, B., Sulistyorini, S., & Winarti, E. (2020). Peran komunikasi efektif pemimpin dalam meningkatkan kinerja institusi. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(1), 81–93. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.899

Rizki, A. N. (2023). Peningkatan kinerja guru melalui insentif, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah pada guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Basicedu*, *7*(5), 2977–2985. https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i5.6092

Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2025). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. *Journal of Pedagogical Research*, *9*(3), 312–326. https://doi.org/10.33902/JPR.202530146

Rostini, D., Septiyani, T., Ahmad, S., Suprihadi, D., & Ainiyah, N. (2023). Principal leadership style at vocational high school (SMK) PGRI Selaawi Garut. *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, *6*(3), 284–296. https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v6i3.723

Sarinah, S., Taufan, A., Mardalena, M., Saukani, S., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational leadership on teacher performance through the mediating role of motivation. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(1), 133–149. https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4568

Serlly, S., Sofyan, S., & Lestari, A. (2025). Servant leadership kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 1 Muaro Jambi. *Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan*, *9*(2), 196–215. https://doi.org/10.52431/murobbi.v9i2.3593

Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, *62*(1), 103–121. https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zaman, F. F., & Jabar, C. S. A. (2020). Pelaksanaan program Edmodo di sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *8*(1), 96–107. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.30589

Copyright (c) 2026 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan
https://doi.org/10.51878/educator.v6i4.16497