

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGUATAN MANAJEMEN KELEMBAGAAN SEKOLAH PENGGERAK: STUDI PADA SMA NEGERI 5 PINRANG

**Muhammad Alwi**

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Parepare  
Jalan Amal Bakti No. 8 Soreang  
[muhalwi@iainpare.ac.id](mailto:muhalwi@iainpare.ac.id)

*Article info:*

*Received: 21 October 2025, Reviewed 21 October 2025, Accepted: 23 October 2025*  
*DOI: 10.46368/bjpd.v6i2.4644*

**Abstract:** This study aims to analyze the role of transformational leadership of the school principal in strengthening institutional management within the Sekolah Penggerak program at SMA Negeri 5 Pinrang. Employing a qualitative approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews with the principal and the vice principal for curriculum affairs, and analyzed thematically. The findings reveal that transformational leadership is reflected in moral exemplarity, inspirational motivation, teacher empowerment, and the cultivation of sustainable institutional values. Leadership strategies are directed toward fostering collaboration, strengthening governance, and developing a reflective culture that adapts to the Merdeka Curriculum policy. The impact is evident in the increased teacher motivation, the shift toward a collaborative learning culture, and the reinforcement of school managerial systems. This study emphasizes transformational leadership as both a moral and institutional force, offering a value-based model for strengthening school institutions amid the ongoing transformation of Indonesia's educational landscape.

**Keywords:** Transformational Leadership, Independent Curriculum, Institutional Management, Driving Schools.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam memperkuat manajemen kelembagaan pada program Sekolah Penggerak di SMA Negeri 5 Pinrang. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tercermin dalam keteladanan moral, motivasi inspiratif, pemberdayaan guru, dan penanaman nilai kelembagaan yang berkelanjutan. Strategi kepemimpinan diarahkan untuk membangun kolaborasi, memperkuat tata kelola, dan menumbuhkan budaya reflektif yang adaptif terhadap kebijakan Kurikulum Merdeka. Dampaknya terlihat pada meningkatnya motivasi guru, perubahan budaya organisasi menuju pembelajaran kolaboratif, serta penguatan sistem manajerial sekolah. Penelitian ini menegaskan kepemimpinan transformasional sebagai kekuatan moral dan institusional yang relevan bagi penguatan kelembagaan sekolah di era transformasi pendidikan nasional.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kurikulum Merdeka, Manajemen Kelembagaan, Sekolah Penggerak.

Reformasi pendidikan di Indonesia saat ini ditandai dengan implementasi program *Sekolah Penggerak* yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek, 2021). Program ini bertujuan untuk mendorong satuan pendidikan menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran melalui kepemimpinan yang transformatif. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai *change leader* yang mampu menggerakkan sumber daya dan menumbuhkan budaya belajar di lingkungan sekolah (Fullan, 2021).

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Menurut (Bass & Riggio, 2019), kepemimpinan transformasional berfungsi menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan transformasional mendorong tumbuhnya partisipasi guru, pembelajaran kolaboratif, dan perubahan budaya kerja (Purwanto et al., 2020).

Namun, implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Indonesia tidak selalu berjalan mulus. Tantangan birokrasi, budaya organisasi yang hierarkis, serta keterbatasan sumber daya seringkali menjadi penghambat penguatan kelembagaan (R. Hidayat & Rahmawati, 2022). Di sisi lain, lembaga pendidikan yang berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional menunjukkan peningkatan signifikan dalam tata kelola, partisipasi guru, dan mutu pembelajaran (Hasanah et al., 2023a).

SMA Negeri 5 Pinrang merupakan salah satu sekolah yang ditunjuk sebagai *Sekolah Penggerak* dan memiliki dinamika kepemimpinan yang menarik untuk diteliti. Kepala sekolah di lembaga ini berhasil mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang berdampak pada penguatan tata kelola dan budaya sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana praktik kepemimpinan transformasional berperan dalam memperkuat manajemen kelembagaan sekolah. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah memperkuat manajemen kelembagaan dalam implementasi program Sekolah Penggerak di SMA Negeri 5

Pinrang, Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bentuk praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, strategi penguatan kelembagaan, dampak yang dihasilkan, serta tantangan yang dihadapi dalam konteks kebijakan *Sekolah Penggerak*.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menempatkan kepemimpinan transformasional bukan hanya sebagai karakter individu, tetapi sebagai mekanisme kelembagaan yang mampu menumbuhkan budaya kolaboratif dan adaptif di sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Yin, 2019) untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks alamiah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap dinamika kepemimpinan di satu konteks kelembagaan yang unik, yakni SMA Negeri 5 Pinrang sekolah pelaksana program *Sekolah Penggerak* di Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang digunakan secara komplementer untuk

memperoleh pemahaman yang utuh mengenai praktik kepemimpinan transformasional. Informan utama terdiri atas kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling* (Sugiyono, 2019), berdasarkan peran strategis dan potensi mereka sebagai sumber informasi kaya (*information-rich cases*) dalam pelaksanaan program.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif (Miles et al., 2018), melalui tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara manual dengan memetakan tema-tema utama dan keterkaitannya berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Rahman, 2020). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, *member checking*, serta *audit trail* untuk memastikan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Creswell & Poth, 2018).

Etika penelitian dijaga melalui pemberian *informed consent*, penyamaran identitas informan, dan konfirmasi hasil temuan kepada partisipan untuk memastikan keakuratan interpretasi. Seluruh proses penelitian mengikuti prinsip etik penelitian sosial dan pendidikan yang

ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Yusuf, 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Program Sekolah Penggerak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Pinrang menampilkan perilaku kepemimpinan yang kuat mencerminkan nilai-nilai transformasional. Berdasarkan keterangan Wakil Kepala Sekolah, “*kepala sekolah selalu memberi contoh, datang lebih awal, menyapa guru, dan berdiskusi soal kemajuan siswa.* (Wakil Kepala Sekolah, Hasil Wawancara, n.d.)” Perilaku ini menunjukkan dimensi *idealized influence* sebagaimana dijelaskan (Bass & Riggio, 2019), yakni kemampuan pemimpin untuk menanamkan kepercayaan dan kredibilitas melalui keteladanan moral serta konsistensi tindakan. Keteladanan kepala sekolah bukan sekadar formalitas simbolik, tetapi menjadi mekanisme nyata pembentukan *trust-based leadership*, di mana kepercayaan menjadi modal sosial utama dalam membangun sinergi kelembagaan.

Dalam konteks kelembagaan sekolah, *idealized influence* tidak hanya memperkuat loyalitas individu, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap visi

dan tujuan bersama. Keteladanan kepala sekolah membentuk *organizational trust*, yaitu keyakinan bersama bahwa perubahan yang diinisiasi memiliki arah moral dan profesional yang jelas (Fullan, 2021). Fenomena ini menegaskan bahwa dalam institusi pendidikan, kekuatan kepemimpinan tidak hanya bersumber dari otoritas struktural, melainkan dari legitimasi moral dan konsistensi perilaku.

Selain aspek keteladanan, kepala sekolah juga menumbuhkan *inspirational motivation* melalui komunikasi visi yang menggugah. Wahida menyatakan bahwa “*beliau selalu membantu kami melihat diri sendiri dalam tujuan sekolah* (Wakil Kepala Sekolah, Hasil Wawancara, n.d.)” Pernyataan ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menyampaikan visi sebagai slogan kebijakan, tetapi membingkai visi tersebut secara partisipatif, sehingga guru merasa menjadi bagian integral dari proses perubahan. Ini sejalan dengan pandangan (Fullan, 2021) bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah visi institusi menjadi *moral purpose* yang diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

Proses internalisasi visi bersama tersebut membentuk *collective sense-making* di kalangan guru. Dalam hal ini, kepala sekolah berperan sebagai *sense-*

*giver* yang membantu guru menafsirkan perubahan kebijakan seperti *Kurikulum Merdeka* ke dalam praktik konkret di ruang kelas. Pendekatan ini menghindarkan guru dari kebingungan implementasi, sekaligus menguatkan hubungan emosional antara kebijakan nasional dan praktik sekolah (Bush, 2020).

Lebih jauh, kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri 5 Pinrang menunjukkan bahwa transformasi yang terjadi bersifat moral dan pedagogis sekaligus. Moral karena menegakkan integritas dan keteladanan; pedagogis karena berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Kombinasi keduanya menghasilkan apa yang disebut (Fullan, 2021) sebagai *deep moral leadership* kepemimpinan yang menautkan nilai, visi, dan tindakan secara sistemik.

Dengan demikian, perilaku kepala sekolah bukan sekadar ekspresi pribadi, melainkan bentuk *leadership institutionalization*, yakni ketika nilai-nilai kepemimpinan telah menjadi budaya dan norma kelembagaan. SMA Negeri 5 Pinrang memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai energi penggerak budaya organisasi, di mana keteladanan, inspirasi,

dan nilai-nilai moral terintegrasi dalam tata kelola serta praktik sehari-hari.

## **2. Strategi Kepala Sekolah dalam Menguatkan Manajemen Kelembagaan Sekolah**

Strategi utama kepala sekolah dalam memperkuat manajemen kelembagaan di SMA Negeri 5 Pinrang dilakukan melalui pembangunan sistem kolaborasi yang terencana dan pembagian peran yang terstruktur. Wahida menuturkan bahwa “*sekarang kami merencanakan, mengevaluasi, dan memutuskan secara bersama.*” (Wakil Kepala Sekolah, Hasil Wawancara, n.d.) Pernyataan ini menandai pergeseran paradigma dari pola manajemen birokratis yang bersifat *top-down* menuju model *participatory governance* yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Pergeseran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah mengubah struktur kekuasaan menjadi struktur kepercayaan (Hasanah et al., 2023a).

Kepala sekolah memfasilitasi terbentuknya tim kerja lintas bidang seperti tim pengembang kurikulum, tim supervisi pembelajaran, dan tim peningkatan kompetensi guru. Pembentukan tim-tim tersebut bukan sekadar pembagian tugas administratif, tetapi wujud nyata dari *distributed leadership* (Bush, 2020), di

mana kewenangan, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan didistribusikan kepada anggota organisasi. Distribusi kepemimpinan ini mendorong munculnya *sense of ownership* di kalangan guru dan staf, yang pada akhirnya memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga.

Lebih jauh, praktik kolaborasi tersebut memperlihatkan dimensi *organizational learning*, yaitu bagaimana organisasi belajar secara kolektif dari setiap proses perubahan (Senge, 2010). Forum reflektif yang diadakan kepala sekolah, baik dalam rapat guru maupun dalam kegiatan pengembangan profesional, menjadi sarana untuk membangun budaya berpikir sistemik. Dalam forum tersebut, guru tidak hanya menilai keberhasilan, tetapi juga mengidentifikasi hambatan dan solusi bersama. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai fasilitator pembelajaran institusional, bukan hanya pengambil keputusan tunggal.

Selain memperkuat dimensi internal sekolah, strategi kepala sekolah juga menunjukkan kemampuan adaptif terhadap kebijakan eksternal. Melalui pendekatan *localization of policy* (Fullan, 2021), kepala sekolah berhasil menerjemahkan kebijakan nasional *Sekolah Penggerak* dan *Kurikulum Merdeka* ke dalam konteks lokal sekolah. Hal ini terlihat dari inisiatif sekolah dalam

menyesuaikan program pelatihan guru, pengembangan kurikulum proyek, serta sistem asesmen berbasis karakter yang relevan dengan profil siswa dan potensi daerah.

Konteks lokal Pinrang yang memiliki karakter masyarakat religius dan kultural turut diintegrasikan dalam visi sekolah, sehingga kebijakan nasional tidak diterapkan secara kaku, tetapi dimaknai sebagai peluang untuk menumbuhkan identitas kelembagaan yang berakar pada nilai-nilai lokal. Strategi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah bersifat kontekstual dan reflektif memadukan kebijakan makro dan kebutuhan mikro sekolah.

Selain itu, partisipasi aktif guru dan staf dalam setiap proses pengambilan keputusan juga memperkuat mekanisme akuntabilitas internal. Dengan keterlibatan tersebut, setiap kebijakan sekolah memperoleh legitimasi moral dan profesional. Kepala sekolah berhasil membangun ekosistem kerja yang menempatkan guru sebagai *co-leader* dalam pengelolaan sekolah. Sejalan dengan pandangan (Hasanah et al., 2023), model kelembagaan semacam ini menjadi dasar terbentuknya *institutional resilience* atau ketangguhan kelembagaan.

Dengan demikian, strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memperkuat kelembagaan tidak hanya menghasilkan tata kelola yang efektif, tetapi juga menciptakan *learning institution*, sebuah lembaga yang secara berkelanjutan belajar, beradaptasi, dan berkembang melalui kolaborasi. SMA Negeri 5 Pinrang dengan demikian menjadi contoh konkret bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mengonversi kebijakan nasional menjadi budaya kelembagaan yang hidup dan berkelanjutan.

### **3. Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dan Budaya Sekolah**

Implementasi kepemimpinan transformasional di SMA Negeri 5 Pinrang memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan perubahan budaya organisasi sekolah. Jufri menuturkan bahwa “*guru-guru sekarang lebih berinisiatif tanpa menunggu instruksi.*” (Kepala Sekolah, Hasil Wawancara, n.d.) Pernyataan ini menunjukkan adanya transformasi paradigma dari budaya kepatuhan (*compliance culture*) menuju budaya komitmen (*commitment culture*) sebagaimana dijelaskan oleh Fullan (Fullan, 2021). Perubahan tersebut bukan semata

hasil instruksi formal, melainkan akibat dari proses internalisasi nilai dan visi yang ditanamkan oleh kepala sekolah.

Kepemimpinan transformasional beroperasi melalui mekanisme psikologis dan sosial yang kompleks. Ketika pemimpin menunjukkan kepercayaan dan memberikan ruang otonomi, guru merasakan adanya *psychological empowerment* rasa percaya diri bahwa mereka memiliki kompetensi, makna, dan kendali terhadap pekerjaan mereka (Sulaiman & Rakhmawati, 2022). Kondisi ini menciptakan *intrinsic motivation* yang mendorong guru berinovasi, berani mengambil inisiatif, dan membangun tanggung jawab kolektif terhadap hasil pembelajaran.

Kepala sekolah berhasil mengubah hubungan hierarkis menjadi relasi yang lebih sejajar dan kolaboratif. Guru tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai *co-creator* pembelajaran. Mereka aktif berbagi praktik baik, merancang proyek berbasis profil pelajar Pancasila, serta mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam pembelajaran. Perubahan ini menunjukkan adanya peningkatan kapasitas reflektif guru, yaitu kemampuan untuk menilai, menyesuaikan, dan memperbaiki praktik pembelajaran mereka berdasarkan pengalaman empiris.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Sulaiman & Rakhmawati, 2022)S serta (Suryani & Kusnadi, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan daya adaptasi organisasi dan pemberdayaan guru. Di SMA Negeri 5 Pinrang, dampak tersebut juga tampak pada meningkatnya partisipasi guru dalam forum musyawarah sekolah, penyusunan kurikulum, dan evaluasi diri sekolah. Artinya, perubahan yang terjadi bukan hanya pada tataran perilaku individu, tetapi juga pada sistem partisipasi kelembagaan.

Dari perspektif manajemen kelembagaan, fenomena ini menandakan bahwa budaya organisasi sekolah telah bertransformasi menuju *learning organization* (Senge, 2010). Budaya kolaboratif yang dikembangkan menciptakan struktur informal pembelajaran di antara guru, di mana kesalahan dipandang sebagai peluang belajar, bukan sebagai kegagalan. Kepala sekolah berperan penting dalam menjaga ruang aman (*psychological safety*) yang memungkinkan terjadinya dialog terbuka dan pembelajaran bersama.

SMA Negeri 5 Pinrang kini menunjukkan ciri khas *collective efficacy* sebagaimana dijelaskan oleh (Marzuki & Mulyasa, 2020), keyakinan kolektif bahwa

perubahan dapat dicapai bersama melalui sinergi dan saling percaya. Keyakinan ini menjadi modal sosial yang memperkuat ketahanan kelembagaan (*institutional resilience*) dalam menghadapi tantangan implementasi kebijakan pendidikan. Ketika guru percaya pada kemampuan kolektif mereka, sekolah menjadi organisasi yang berdaya, berinovasi, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, dampak kepemimpinan transformasional tidak hanya tampak dalam peningkatan kinerja individu, tetapi juga dalam pembentukan ekosistem pembelajaran yang kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan. Perubahan perilaku guru menuju inisiatif dan kolaborasi membuktikan bahwa transformasi budaya organisasi merupakan indikator paling nyata dari keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam konteks *Sekolah Penggerak*.

#### **4. Tantangan dan Dinamika Implementasi Kepemimpinan Transformasional**

Walaupun menunjukkan hasil positif, implementasi kepemimpinan transformasional di SMA Negeri 5 Pinrang tidak terlepas dari tantangan kontekstual yang kompleks. Wahida mengakui bahwa “tidak semua guru langsung menerima pendekatan baru, ada yang merasa nyaman dengan cara lama.” (Wakil Kepala Sekolah,



*Hasil Wawancara*, n.d.) Ungkapan ini menunjukkan adanya bentuk resistensi pasif, yaitu penolakan halus yang bersumber dari rasa aman terhadap rutinitas lama. Resistensi semacam ini merupakan fenomena umum dalam perubahan kelembagaan pendidikan, di mana aktor-aktor organisasi memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri terhadap sistem nilai dan pola kerja baru (A. Hidayat & Rahmawati, 2022).

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, resistensi bukanlah hambatan yang harus dihilangkan, melainkan bagian dari *adaptive challenge* (Heifetz, 2019) yang menuntut kepemimpinan reflektif dan empatik. Kepala sekolah menyadari bahwa perubahan budaya kerja memerlukan keseimbangan antara visi dan sensitivitas terhadap kondisi personal guru. Dengan demikian, kepala sekolah tidak menggunakan pendekatan koersif, tetapi menempuh komunikasi terbuka, dialog personal, dan pendekatan empati. Strategi ini efektif untuk menurunkan resistensi karena menumbuhkan rasa aman dan penghargaan terhadap perbedaan kesiapan individu.

Selain resistensi psikologis, keterbatasan sumber daya dan beban administratif menjadi tantangan struktural

yang signifikan. Program Sekolah Penggerak menuntut intensitas pelatihan dan inovasi tinggi, sementara dukungan anggaran sering kali terbatas. Dalam kondisi ini, kepala sekolah menampilkan kapasitas *leadership for complexity* sebagaimana dikemukakan oleh Fullan (Fullan, 2021), yaitu kemampuan memimpin di tengah ketidakpastian dengan fleksibilitas dan semangat pembelajaran berkelanjutan. Kepala sekolah merespons keterbatasan bukan dengan keluhan, tetapi dengan mengoptimalkan sumber daya internal melalui kolaborasi dan kemitraan lokal.

Kepemimpinan semacam ini merepresentasikan *adaptive leadership in practice* kemampuan menavigasi perubahan dengan cara belajar dari sistem itu sendiri. Kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan refleksi bersama terhadap kendala implementasi Kurikulum Merdeka, sehingga setiap hambatan menjadi bahan belajar kelembagaan. Dalam forum reflektif yang rutin diadakan, guru diajak untuk mengevaluasi pengalaman mereka, berbagi strategi, dan merumuskan solusi bersama. Proses ini menciptakan *feedback loop* positif yang memperkuat sistem pembelajaran organisasi.

Selain itu, kepala sekolah juga menaruh perhatian besar terhadap keberlanjutan

perubahan (*sustainability of change*). Ia memastikan bahwa semangat inovasi tidak berhenti pada tahap implementasi awal, tetapi terus terpelihara melalui mekanisme refleksi dan evaluasi berkala. (Rahmawati, 2021) menekankan pentingnya proses refleksi institusional untuk memastikan transformasi menjadi bagian dari sistem nilai dan tata kelola organisasi. SMA Negeri 5 Pinrang telah mempraktikkan hal ini melalui kebiasaan reflektif bulanan yang melibatkan semua guru, staf, dan tenaga kependidikan.

Pendekatan reflektif dan adaptif ini memperlihatkan kedewasaan kepemimpinan yang memahami bahwa perubahan kelembagaan bukanlah proyek jangka pendek, melainkan proses evolusioner. Kepala sekolah berperan bukan hanya sebagai penggerak, tetapi juga sebagai *steward of change* penjaga keberlanjutan transformasi yang memastikan setiap inovasi memiliki akar budaya yang kuat.

Dengan demikian, tantangan yang dihadapi justru mempertegas kapasitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan kompleks. Keberhasilannya mengelola resistensi, keterbatasan sumber daya, dan ketidakpastian lingkungan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif adalah

kepemimpinan yang adaptif, empatik, dan berkelanjutan.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Negeri 5 Pinrang memainkan peran kunci dalam memperkuat manajemen kelembagaan sekolah penggerak. Kepala sekolah menampilkan keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang membentuk kepercayaan, komitmen, serta partisipasi aktif warga sekolah. Kepemimpinan ini tidak hanya menggerakkan perubahan perilaku, tetapi juga menumbuhkan orientasi nilai dan tanggung jawab kolektif dalam mencapai visi Sekolah Penggerak dan implementasi Kurikulum Merdeka.

Kepala sekolah mengembangkan pola kepemimpinan kolaboratif melalui pembagian peran, komunikasi terbuka, dan pembelajaran bersama. Strategi ini melahirkan manajemen kelembagaan yang lebih adaptif dan partisipatif. Guru dan staf berperan aktif dalam perencanaan, evaluasi, serta pengambilan keputusan, sehingga terbentuk budaya kerja berbasis kepercayaan dan refleksi. Fenomena ini memperkuat teori *distributed leadership* dan *learning organization* (Bush, 2020), di mana kekuatan lembaga tumbuh dari

kapasitas kolektif yang belajar dan berinovasi secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah berhasil mengelola tantangan tersebut melalui pendekatan empatik, reflektif, dan adaptif. Pendekatan ini menunjukkan praktik nyata *leadership for complexity* dan *adaptive leadership*, di mana pemimpin berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran dan penjaga keberlanjutan transformasi kelembagaan.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya efektif dalam konteks individu, tetapi juga dalam membangun daya tahan kelembagaan (*institutional resilience*). Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang berorientasi pada pemberdayaan, kolaborasi, dan refleksi berkelanjutan. Untuk penelitian lanjutan, disarankan agar kajian diperluas ke sekolah-sekolah penggerak lain guna membangun model kepemimpinan transformasional adaptif yang kontekstual

bagi penguatan kelembagaan pendidikan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership*. Routledge.
- Bush, T. (2020). *Leadership and Management Development in Education*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th (Ed.)). Sage Publications.
- Fullan, M. (2021). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Hasanah, N., Nurdin, A., & Wulandari, D. (2023a). Institutional management of educational organizations in the era of transformation. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 11–25.
- Hasanah, N., Nurdin, A., & Wulandari, R. (2023b). Kolaborasi dan Kepemimpinan Partisipatif di Sekolah Penggerak. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(2), 88–103.
- Heifetz, R. A. (2019). *Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hidayat, A., & Rahmawati, S. (2022). Resistensi dan Adaptasi dalam Perubahan Kelembagaan Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(1), 35–47.
- Hidayat, R., & Rahmawati, S. (2022). The challenge of implementing

- transformational leadership in Indonesian schools. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 7(3), 120–134.
- Kemendikbudristek. (2021). 2021. *Kemdikbud.Co.Id*, 4. <https://sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/programsekolahpenggerak>
- Kepala Sekolah, Hasil Wawancara. (n.d.).
- Marzuki, M., & Mulyasa, E. (2020). Educational leadership in the era of transformation. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 9(4), 56–67.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd (Ed.)). Sage Publications.
- Purwanto, A., Sari, N., & Widodo, D. (2020). The effect of transformational leadership on teacher motivation. *Educational Management Journal*.
- Rahman, A. (2020). *Analisis Data Kualitatif: Pendekatan Praktis*. Prenada Media.
- Rahmawati, L. (2021). Leadership transformation in Sekolah Penggerak. *Jurnal Pendidikan Transformasi*, 6(1), 1–14.
- Senge, P. M. (2010). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaiman, H., & Rakhmawati, T. (2022). Transformational leadership and teacher empowerment. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*.
- Suryani, T., & Kusnadi, D. (2022). Transformative leadership and school innovation in Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 13(1), 65–80.
- Wakil Kepala Sekolah, Hasil Wawancara. (n.d.).
- Yin, R. K. (2019). *Case study research and applications: Design and methods* (6th (Ed.)). Sage Publications.
- Yusuf, H. (2021). *Etika Penelitian Pendidikan*. Rajawali Pers.