



## Transformational Leadership of School Principals in Improving the Professional Competence of Junior High School Teachers

Yulidar <sup>1a\*</sup>, Deti Rostini <sup>2b</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Nusantara, Indonesia

<sup>a</sup> [yulidar956@gmail.com](mailto:yulidar956@gmail.com), <sup>b</sup> [detirostini@uninus.ac.id](mailto:detirostini@uninus.ac.id)

### Article History:

Received:

10-01-2026

Revised:

11-02-2026

Accepted:

20-03-2026

### Keywords:

*Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Profesional, Kepala Sekolah, Komunitas Belajar.*

### \*Correspondence Address:

[yulidar956@gmail.com](mailto:yulidar956@gmail.com)

### Abstract:

The demands of implementing a new curriculum and technological disruption require an increase in teacher professional competence, which is highly dependent on the effectiveness of the principal's transformational leadership. This study aims to analyze the implementation, obstacles, and solutions of transformational leadership in improving teacher professional competence at SMP Negeri 3 Baleendah and SMP Negeri 38 Bandung City. The study used a qualitative approach with a case study design, where data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies, and analyzed using triangulation techniques. The findings indicate that the principal successfully implemented four dimensions of transformational leadership: idealization of influence through exemplary presence and literacy, inspirational motivation through vision articulation and psychological strengthening, intellectual stimulation by disrupting pedagogical comfort zones towards digital utilization, and individual consideration through asset-based clinical mentoring. Obstacles that emerged included resistance to innovation, managerial time deficit, competency disparity, and limited facilities. The implemented solutions included institutionalizing communal learning communities, cross-generational collaboration, ongoing in-house training, and data-driven coaching. Adaptive transformational leadership has proven to be highly effective in dismantling individualistic work cultures and reconstructing them into resilient learning organizations, thereby significantly boosting teachers' autonomy and the quality of their professional competence.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



### Introduction (مقدمة)

Kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin utama dalam organisasi pendidikan yang berperan tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran, agen perubahan, dan pengembang budaya sekolah. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan modern, kepala sekolah dituntut mampu mengarahkan proses pedagogik, membangun iklim akademik yang kondusif, serta meningkatkan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Dalam menghadapi dinamika dan tuntutan perubahan pendidikan yang semakin kompleks, diperlukan gaya kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan transformasional, yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi sekolah (Kuswanda et al., 2026). Pentingnya peningkatan kompetensi profesional guru semakin menguat seiring dengan implementasi kebijakan pendidikan nasional, khususnya dalam kerangka Kurikulum Merdeka yang menekankan pada pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, penguatan literasi dan numerasi, serta pengembangan kompetensi abad ke-21. Hal ini diperkuat oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang mewajibkan guru memiliki kompetensi profesional, kepribadian, sosial, dan pedagogis secara utuh (Maryati et al., 2025).

Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru masih belum optimal. Masih terdapat guru yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan pembelajaran inovatif, kurang optimal dalam memanfaatkan teknologi digital, serta belum konsisten dalam melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan. Realitas ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah belum sepenuhnya berjalan optimal. Terdapat variasi dalam pemahaman dan praktik kepemimpinan kepala sekolah, serta belum meratanya upaya dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Hal ini mengindikasikan adanya *gap analysis* atau kesenjangan antara konsep ideal kepemimpinan transformasional dengan praktik nyata yang terjadi di lingkungan sekolah. Kebijakan pendidikan, seperti Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 dan Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021, telah memberikan landasan prosedural bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan yang kuat untuk mengelola perubahan serta membangun budaya kerja positif. Namun, tekanan birokrasi dan defisit waktu sering kali mereduksi peran tersebut menjadi sekadar rutinitas klerikal semata (Suherman et al., 2025).

Kajian literatur terdahulu telah banyak membuktikan signifikansi kepemimpinan transformasional. Penelitian oleh Muchtar et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan budaya kerja positif melalui keteladanan, komunikasi terbuka, dan pembinaan guru. Hidayat dan Sari (2024) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong guru untuk lebih adaptif, inovatif, dan profesional dalam pembelajaran era Merdeka Belajar. Lebih lanjut, Firmansyah dan Putri (2023) serta Suryadi dan Nugraha (2023) secara konsisten menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan profesionalisme guru melalui visi yang jelas, motivasi, dan supervisi berkelanjutan. Dari perspektif konseptual, Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak semata berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pembentukan karakter melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan tidak hanya berkaitan dengan aspek karisma, tetapi lebih pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur ulang kondisi organisasi untuk memfasilitasi kinerja guru yang lebih baik (Leithwood & Jantzi, 2020). Namun, mayoritas studi terdahulu berfokus pada analisis makro kuantitatif, sehingga *novelty* atau kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif studi kasus multi-situs yang secara komprehensif mengintegrasikan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan analisis enam sistem nilai (Teologis, Logis, Estetis, Etis, Fisiologis, dan Teleologis) menurut Sanusi (2015). Integrasi ini menyoroti bagaimana pimpinan sekolah menavigasi dinamika kultural di sekolah semi-urban dan urban untuk mengatasi

kendala seperti isolasi profesional, *technophobia*, dan kelelahan inovasi (*innovation fatigue*) (Riyanti et al., 2026).

Mendasari kerangka teoritis tersebut, penelitian ini bertujuan secara umum untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, serta mengidentifikasi strategi yang diterapkan dalam mengatasi kendala yang dihadapi. Secara khusus, kajian artikel ini diharapkan mampu menjawab bagaimana implementasi idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu dijalankan oleh pimpinan di SMP Negeri 3 Baleendah dan SMP Negeri 38 Kota Bandung. Selain itu, hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah terpetakannya kendala sistemik yang dihadapi kepala sekolah serta terumuskannya solusi taktis dalam mengatasi hambatan tersebut guna mengawal peningkatan kompetensi profesional guru secara eksponensial di satuan pendidikan.



## Method (منهج)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena sifatnya mampu mendeskripsikan fenomena sosial dan masalah manusia berdasarkan metodologi yang mendalam (Creswell dalam Agustini et al., 2023). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus multi-situs (Yin, 2014), yang tidak sekadar menjelaskan apa objek yang diteliti, tetapi membedah secara menyeluruh mengenai bagaimana dan mengapa keberadaan kasus tersebut dapat terbentuk. Rancangan ini dipilih secara spesifik karena mampu membandingkan dan mengonstraskan dinamika kepemimpinan di dua lokasi dengan latar sosiologis berbeda. Sasaran atau subjek penelitian difokuskan pada institusi SMP Negeri 3 Baleendah (mewakili kawasan semi-urban di Kabupaten Bandung) dan SMP Negeri 38 Kota Bandung (mewakili kawasan urban di Kota Bandung). Informan penelitian mencakup Kepala Sekolah, guru mata pelajaran, serta tenaga kependidikan.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga prosedur utama. Pertama, observasi partisipatif untuk mengamati langsung interaksi kepala sekolah, budaya kerja, dan fasilitas infrastruktur pendukung. Kedua, wawancara mendalam yang tidak terstruktur kaku guna menggali strategi kepemimpinan, motivasi, serta kendala yang dialami secara empatik. Ketiga, studi dokumentasi yang menelaah arsip Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) guru. Prosedur analisis data merujuk pada model interaktif Miles dan Huberman, yang berjalan secara siklikal meliputi tahap reduksi data, penyajian data (*display*), serta penarikan simpulan/verifikasi (*conclusion drawing*). Sebagai upaya menjaga keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode, diiringi dengan *member check* serta *audit trail* (konformabilitas) kepada para informan agar data kualitatif yang tersaji kredibel dan representatif terhadap kenyataan di lapangan.



## Result (نتائج) and Discussion (مناقشة)

### 1. Idealisasi Pengaruh (Idealized Influence) dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

Idealisasi pengaruh merupakan dimensi sentral di mana kepala sekolah menempatkan dirinya sebagai figur teladan (*role model*) yang membangun kepercayaan dan legitimasi moral di hadapan bawahannya. Di SMP Negeri 3 Baleendah, manifestasi keteladanan moral dititikberatkan pada pembentukan habituasi kedisiplinan yang berakar pada nilai-nilai religius dan etika kerja keras, selaras dengan visi "HEBRING". Kepala sekolah membuktikan

komitmennya dengan hadir menyambut kedatangan siswa dan guru di gerbang utama sebelum pukul 06.30 WIB setiap hari. Keteladanan ini memicu kepatuhan intrinsik para guru, menumbuhkan rasa sungkan untuk datang terlambat atau tidak menyiapkan perangkat pembelajaran secara paripurna. Pimpinan memastikan bahwa nilai 'Edukatif' dan 'Inovatif' benar-benar diwujudkan secara epistemologis dalam sintaks pembelajaran melalui proses telaah dan supervisi manajerial yang terjadwal.

Sementara itu, di SMP Negeri 38 Kota Bandung, penekanan diarahkan pada prinsip pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan adaptabilitas terhadap inovasi teknologi pendidikan. Kepala sekolah tidak sekadar menginstruksikan staf untuk mengikuti Bimbingan Teknis Kurikulum Merdeka, melainkan mengambil peran aktif sebagai pembelajar di garis depan. Keterlibatan kolegial ini meruntuhkan dinding pembatas feodalistik antara atasan dan bawahan. Konsistensi pimpinan dalam mengarahkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) secara afirmatif untuk *capacity building* dan infrastruktur digital menunjukkan keselarasan antara visi kelembagaan dengan tindakan manajerial. Praktik idealisasi ini sejalan dengan pandangan Bass dan Riggio (2006) bahwa pimpinan yang menempatkan kepentingan institusi di atas kepentingan pribadi akan menciptakan budaya organisasi yang berbasis pada etika dan mutu. Melalui kerangka Sistem Sosial (Hoy & Miskel), keteladanan ini merombak budaya kepatuhan buta menjadi kepercayaan profesional kolegial (*collegial professional trust*), di mana guru bertransformasi organik akibat dorongan rasa hormat.

## 2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation) Kepala Sekolah

Dimensi motivasi inspirasional berfokus pada kemampuan pemimpin mengomunikasikan visi masa depan yang realistis untuk menggugah semangat kolektif. Di SMP Negeri 3 Baleendah, artikulasi visi dilakukan secara dialektis dalam setiap *briefing* pagi maupun evaluasi mingguan. Pimpinan mengadopsi pola pendekatan berbasis aset (*Asset-Based*), memfokuskan energi untuk mengidentifikasi potensi spesifik guru ketimbang menyoroti kelemahannya. Peleburan budaya individualistik diatasi dengan menginjeksi kearifan lokal Sunda, yakni *silih asah, silih asih, silih asuh*, yang mengubah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menjadi arena *Lesson Study* komunal. Apresiasi kinerja difokuskan pada pengakuan otoritas keilmuan, seperti mempublikasikan karya guru berprestasi sebagai inspirasi publik.

Di sisi lain, SMP Negeri 38 Kota Bandung memaksimalkan utilisasi platform digital untuk mengamplifikasi visi "Religius, Berprestasi, Mandiri, dan Berwawasan Global". Kepala sekolah sering menceritakan kisah sukses (*success stories*) dari representasi praktik nyata sebagai strategi naratif yang membangkitkan resonansi emosional. Untuk mengatasi beban kejut transisi kurikulum, pimpinan menyediakan "ruang aman untuk berbuat salah" dalam bereksperimen dengan metode Pembelajaran Berdiferensiasi. Pembangunan komitmen kolektif diinstitusikan lewat penetapan "Target Kinerja Bersama" yang menggantikan iklim kompetisi antar-guru, memposisikan lulusan unggul sebagai buah dari sistem kerja komunal. Secara teoritis, fungsi motivasi ini menyelaraskan Subsistem Struktural institusi dengan Subsistem Individu pendidik. Saat pemimpin mampu menumbuhkan antusiasme melalui visi yang afirmatif, lingkungan kerja menjadi sangat tangguh dalam menghadapi guncangan birokrasi dan inovasi (Djuraidi, 2020).

## 3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) dalam Pembelajaran

Stimulasi intelektual memaksa guru untuk keluar dari inersia kognitif melalui keberanian mempertanyakan asumsi pedagogik lama. Di SMP Negeri 3 Baleendah, hal ini diimplementasikan dengan larangan keras terhadap praktik salin-tempel (*copy-paste*) perangkat administrasi. Kepala sekolah menantang guru dengan pertanyaan pemantik sokratik (misal: mempertanyakan relevansi metode ceramah bagi generasi Z) guna mendisrupsi zona nyaman mereka. Fobia teknologi (*technophobia*) pada guru senior diatasi melalui transisi gradual menuju ekosistem komputasi awan (*cloud-based*) dan integrasi asesmen formatif berbasis gamifikasi

digital. Selain itu, pimpinan membongkar hierarki supervisi dengan merutinkan Konferensi Pasca-Observasi (*Post-Observation Conference*) sebagai ruang *coaching* yang egaliter dan non-penghakiman.

Merespons konteks urban, SMP Negeri 38 Kota Bandung mengeskalisasi dorongan inovasi dengan menuntut pengambilan risiko akademik (*academic risk-taking*) melalui proyek kolaboratif berskala besar (*Project-Based Learning*). Pimpinan menolak penggunaan teknologi sebatas pengganti papan tulis, melainkan memprovokasi pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) interaktif dan instrumen *Artificial Intelligence* (AI). Untuk mewedahi refleksi, sekolah memformalkan "Komunitas Belajar" (Kombel) dengan alokasi *blocking time* khusus tanpa distraksi mengajar, guna membedah interpretasi data hasil asesmen siswa secara mendalam. Temuan ini memvalidasi teori Bass dan Avolio (1994) yang menjelaskan bahwa stimulasi intelektual mendorong proses perombakan kembali (*reframing*) masalah-masalah operasional untuk melahirkan inovasi revolusioner. Adaptasi teknologi ini esensial untuk menjaga Subsistem Teknis operasional sekolah agar tidak mengalami entropi fungsional.

#### 4. Pertimbangan Individu (Individualized Consideration) bagi Guru

Pertimbangan individu mengakomodasi kebutuhan pertumbuhan dan kondisi afektif masing-masing pendidik secara unik. Kepala Sekolah SMP Negeri 3 Baleendah secara rutin meluangkan waktu menganalisis rekam jejak portofolio guru dan melakukan *management by wandering around* untuk memahami kesulitan faktual di lapangan. Pembinaan dilakukan melalui pendekatan *one-on-one mentoring*, di mana pimpinan mengeksekusi teknik *scaffolding* interaktif untuk menjembatani kesenjangan kompetensi individu. Pimpinan mendelegasikan wewenang diklat eksternal secara ketat berbasis matriks kesenjangan kompetensi (*competency gap matrix*), menolak pendekatan *one-size-fits-all*. Umpan balik formatif pasca-supervisi disampaikan dengan teknik *sandwich* – mengapit masukan perbaikan secara empatik di antara apresiasi tulus – untuk merawat martabat guru.

Di SMP Negeri 38 Kota Bandung, pendekatan diarahkan untuk meredam kelelahan mental (*burnout*) dengan menghadirkan "Ruang Curhat Akademik" yang menjamin privasi dan keamanan psikologis tertinggi. Kepala sekolah secara lincah menerapkan pendampingan sebaya (*peer mentoring*) resiprokal, di mana ia secara langsung membantu guru mengatasi kebuntuan teknis aplikasi pengisian nilai. Pemberian akses pelatihan didistribusikan melalui perlakuan diferensiasi karir: guru muda disalurkan ke program nasional Guru Penggerak, sedangkan guru senior diberdayakan sebagai instruktur tingkat madya. Mekanisme *walk-through observation* (pemantauan durasi pendek 10-15 menit) memastikan umpan balik pedagogik disampaikan secara seketika (*real-time*), menjauhkan penilaian kinerja dari akumulasi bias akhir tahun. Secara teoretis, atensi personal ini memenuhi nilai Fisiologis dan Etis (Sanusi, 2015), serta memoderasi stres kerja secara signifikan sebagaimana disimpulkan oleh Leithwood dan Sun (2012).

#### 5. Kendala Sistemik dalam Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Eksekusi kepemimpinan transformasional secara mutlak berhadapan dengan friksi struktural dan sosiologis di lapangan. Kendala pertama adalah inersia motivasional (*innovation fatigue*). Di SMPN 3 Baleendah, resistensi bersumber dari keyakinan dogmatis guru senior terhadap metode konvensional. Di SMPN 38 Kota Bandung, demotivasi dipicu oleh beban kejut administratif (*administrative shock*) akibat tingginya tuntutan pelaporan Kurikulum Merdeka, yang memaksa guru bekerja dalam *survival mode* birokratis. Kendala kedua adalah defisit waktu manajerial (*time poverty*). Beban ganda kepala sekolah sebagai administrator negara dan *instructional leader* menyebabkan interaksi *coaching* individual acap kali dikesampingkan atau menjadi sekadar rutinitas superfisial.

Kendala ketiga adalah polarisasi kompetensi yang ekstrem. Muncul jurang pemisah di

mana guru muda menguasai literasi digital namun lemah dalam kedalaman substansi dan manajemen kelas, bertolak belakang dengan guru senior yang pakar pedagogik namun lumpuh menghadapi teknologi inkuiri. Selain itu, miskonsepsi besar terhadap filosofi Pembelajaran Berdiferensiasi menyebabkan kebingungan massal pada proses asesmen. Kendala keempat bersumber pada limitasi sarana dan infrastruktur material. Desakan pimpinan untuk mengintegrasikan model *blended learning* dan *moving class* menemui jalan buntu akibat rasio LCD Proyektor yang timpang, jaringan *blind spot* internet, serta ukuran kelas urban yang *overcrowded* hingga menyulitkan sirkulasi pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Mengacu pada model *Open System* (Hoy & Miskel), kendala ini merupakan wujud manifestasi konflik antar-subsistem, di mana tingginya beban dari *Subsistem Politis/Struktural* menghisap habis energi yang dibutuhkan *Subsistem Teknis*.

## 6. Solusi Strategis Kepala Sekolah Mengatasi Kendala

Dalam rangka menanggulangi residu dari kendala sistemik tersebut, Kepala Sekolah meluncurkan orkestrasi solusi berbasis *Learning Organization* komunal. Solusi pertama ditekankan pada pelembagaan Komunitas Belajar (Kombel). SMPN 3 Baleendah merevitalisasi forum MGMP menjadi arena diskusi egaliter dan *Lesson Study*. Merespons minimnya waktu di SMPN 38, dibentuklah komunitas belajar hibrida terintegrasi via *Google Classroom*, memfasilitasi telaah kritis asinkron tanpa merugikan jam tatap muka siswa. Solusi kedua membedah permasalahan ketimpangan dengan meningkatkan kolaborasi *Team Teaching* dan *Resource Sharing* silang generasi. Sinergi ini memaksa guru senior (substansi kelas) dan guru muda (teknologi) memadukan aset mereka untuk menghasilkan karya multidisipliner yang efisien di tengah keterbatasan sarana logistik.

Solusi ketiga mencakup penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang mandiri. Mengatasi kemiskinan anggaran, institusi mengkapitalisasi aset internal melalui *In-House Training* berkelanjutan dengan instruktur sebaya dari kalangan Guru Penggerak setempat. Guru yang berhasil dikirim pelatihan eksternal ditegakkan aturan wajib melaksanakan agenda pengimbasan (diseminasi) kepada seluruh dewan guru sebagai bentuk tanggung jawab pemerataan ilmu (*snowball effect*). Solusi keempat merestorasi paradigma dari justifikasi subjektivitas menjadi *data-driven coaching* (pembinaan berbasis data nyata). Eksekusi program bimbingan mutlak dikendalikan oleh analisis mendalam atas data Rapor Pendidikan Nasional dan hasil asesmen diagnostik. Pemanfaatan data kuantitatif yang objektif ini secara krusial mampu meredam sikap defensif ego sektoral pendidik dan mengakselerasi pemecahan isu secara presisi.

**Tabel 1:** Rekapitulasi Matriks Kendala dan Solusi Kepemimpinan Transformasional

| No | Dimensi Kendala       | Manifestasi di Lapangan                                                     | Solusi Strategis yang Diterapkan                                             |
|----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Inersia & Motivasi    | Resistensi inovasi, kelelahan birokrasi, <i>administrative shock</i> .      | Pelembagaan Komunitas Belajar Komunal (Luring & Hibrida).                    |
| 2  | Waktu Manajerial      | Tuntutan administratif menghambat pelaksanaan <i>superficial coaching</i> . | Peer-mentoring, delegasi peran fasilitator, pemantauan <i>walk-through</i> . |
| 3  | Disparitas Kompetensi | Kesenjangan lintas generasi, miskonsepsi pembelajaran                       | Team-teaching silang generasi, In-House                                      |

|   |                     |                                                                   |                                                                   |
|---|---------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|   |                     | berdiferensiasi.                                                  | Training & sistem pengimbasan.                                    |
| 4 | Keterbatasan Sarana | Keterbatasan alat peraga, kelas overcrowded, jaringan blank spot. | Implementasi Satgas Resource sharing interdisipliner kolaboratif. |

**Sumber data:** Olahan deskripsi temuan peneliti (2026).



### Conclusion (خاتمة)

Implementasi kepemimpinan transformasional yang adaptif terbukti sukses menjadi fondasi krusial dalam merekonstruksi budaya akademik sekolah dan meningkatkan kompetensi profesional guru. Idealisasi pengaruh melalui keteladanan manajerial menciptakan kepatuhan berbasis rasa hormat. Motivasi inspirasional mereduksi kelelahan afektif akibat tekanan birokratis melalui perumusan target komunal. Stimulasi intelektual memaksa guru meninggalkan metode mekanis menuju pemanfaatan ekosistem *digital assessment* dan refleksi analitis. Pendekatan personal via pertimbangan individu mampu merawat kesehatan psikologis guru lewat bimbingan klinis yang sangat presisi sesuai matriks kelemahannya. Meski dihalangi hambatan inersia motivasional, sempitnya waktu struktural, disparitas penguasaan IT, dan minimnya alat pendukung, pimpinan memitigasi kendala ini secara brilian melalui pelembagaan Komunitas Belajar Hibrida, *team-teaching* komunal berbasis *resource sharing*, serta pembinaan yang dikendalikan murni oleh data Rapor Pendidikan. Disarankan agar pihak Dinas Pendidikan memberikan kemerdekaan fleksibilitas yang lebih dalam penggunaan dana Bantuan Operasional untuk digitalisasi. Pendidik juga diharapkan senantiasa merawat *growth mindset* tanpa selalu menunggu instruksi formal.



### Bibliography (مراجع)

Anwar, S., & Umam, H. (2020). Transformative Education: Emphasizing 21st Century Skills and

- Competencies in The Independent Learning Curriculum. *AIM: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.15575/aim.v1i1.28886>
- Anwar, S., Maulani, F., Lutfiah, W., Syadiah, S. I. H., & Azizah, A. S. N. (2025). Integrasi Nilai Ketauhidan dan Ekopedagogi dalam Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah untuk Penguatan Karakter Peduli Lingkungan. *TSAQAFATUNA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 7(1).
- Apiyani. (2024). Pengawasan Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kedisiplinan Guru.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, & Hendriani. (2024). Pengorganisasian Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Basri, H. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Aplikasi di Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bogdan, R., & Taylor, S. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2023). *Research Design: Qualitative Inquiry*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Glickman, C. (2002). *Leadership for Learning*. New York: Allyn & Bacon.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Handayani, S. (2020). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ismail. (2025). Struktur Kerja Kolaboratif Kepala Sekolah. Surabaya: Mitra Pendidikan.
- Jali. (2023). *Perencanaan Inovatif dalam Manajemen Sekolah*. Bandung: Humaniora.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kuswanda, W., Sauri, R. S., & Anwar, S. (2026). Principals Managerial Leadership Strategy in Maintaining the Sustainability of New Student Enrollment. At *Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 357-367. <https://doi.org/https://doi.org/10.51468/jpi.v8i1.1133>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions*. Toronto: OISE Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Maryati, N. M., Hidayat, H., Sulastri, N., & Anwar, S. (2025). School Management in Preventing Bullying in Primary Schools. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(4), 1891-1903. <https://doi.org/https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.1770>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 623-670.
- Mulyadi, A., Fitriana, N., & Rahman, H. (2020). Pengaruh motivasi inspirasional terhadap burnout guru pasca-sertifikasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(2), 45-58.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Riyanti, R., Sauri, R. S., & Anwar, S. (2026). Transformation of Student Management in Increasing Student Participation in Non Academic Activities. At Turots: *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 309-319. <https://doi.org/https://doi.org/10.51468/jpi.v8i1.1131>
- Sanusi, A. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Suherman, U., Cipta, E. S., Anwar, S., Kadir, W. A., Fakhurrozi, M. F., Namira, S. H., & Halimatussadiyah, W. (2025). Implementing a Kindness-Based Leadership Strategy in Islamic Elementary Education. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(1), 281-292. <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1384>
- Sulastri, N., Anwar, S., Suherman, U., & Cipta, E. S. (2024). Deep Learning-Based Planning Model for Islamic Education in Indonesian Integrated Schools. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 645-658. <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i2.1734>
- Terry, G. R. (2021). *Principles of Management*. New York: Richard D. Irwin.
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijssel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(3), 496-536.
- Tilaar, H. A. R. (2020). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, H. (2019). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
-