

Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Era Digital (Studi Kualitatif di SMP Negeri 3 Cikampek)

Nia Kaniati¹, Agus Virgo², Suharyanto Soro³, Dinny Mardiana⁴

¹ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; kaniati07@gmail.com

² Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; avsenacom09@gmail.com

³ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; suharyantosoro@gmail.com

⁴ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; mardianadinny3@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Transformational leadership;
principal;
teacher performance;
Digital Age

ABSTRACT

There is still limited research that examines in depth the implementation of transformational leadership of school principals and their impact on teacher performance in the digital era, especially at the junior high school level. The transformation of education in the digital era requires the active role of school principals in encouraging the improvement of teacher performance in an adaptive and sustainable manner. This study aims to find and analyze the transformational leadership of school principals in improving teacher performance in the digital era. This research uses a qualitative approach with a descriptive analysis method. The data collection method was carried out through observation, in-depth interviews, and documentation studies. Samples are selected based on purposive sampling. The selected samples were school principals, teachers based on education level and class rank, students based on roles in school organizations. Data analysis is done through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawn, with data validity tests using triangulation of sources, techniques, and time. The results of the study show that (1.) school principals have applied transformational leadership principles through the involvement of teachers in deliberation and decision-making as well as encouragement for digital learning adaptation; (2) the implementation of leadership has not been completely consistent, especially related to sudden policy changes and lack of adequate socialization; (3) Leadership has an impact on teacher performance, especially in the planning and implementation of digital learning, and affects the stability of teachers' motivation and work effectiveness. Conclusion: transformational leadership of school principals has great potential in improving teacher performance in the digital era, but its effectiveness is largely determined by policy consistency, clarity of communication, and attention to individual teacher needs. These findings provide theoretical and practical contributions to the development of leadership of school principals that are adaptive to the challenges of educational digital transformation.

Article history:

Received 2025-10-23

Revised 2025-11-21

Accepted 2025-12-26

This is an open access article under the CC BY SA license.



Corresponding Author:

Nia Kaniati

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; kaniati07@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk dunia pendidikan. Digitalisasi tidak lagi dipahami sebatas penggunaan perangkat teknologi dalam pembelajaran, melainkan telah mengubah cara berpikir, pola kerja, budaya organisasi sekolah, serta relasi profesional antara kepala sekolah dan guru. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran dituntut untuk mampu beradaptasi secara sistemik agar tetap relevan dengan kebutuhan peserta didik abad ke-21 yang ditandai oleh literasi digital, kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan berpikir kritis.

Dalam konteks tersebut, peran kepala sekolah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan. Kepala sekolah tidak lagi cukup berperan sebagai administrator atau manajer teknis yang berfokus pada pemenuhan dokumen dan prosedur birokrasi, tetapi dituntut menjadi pemimpin perubahan (agent of change) yang mampu mengarahkan transformasi sekolah secara berkelanjutan. Transformasi digital pendidikan membutuhkan kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, khususnya guru sebagai aktor utama pembelajaran.

Pemerintah Indonesia telah merespons tantangan tersebut melalui berbagai kebijakan strategis. Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pembelajaran yang memiliki tanggung jawab utama dalam meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Selanjutnya, kebijakan Merdeka Belajar memperkuat tuntutan agar sekolah mampu mengembangkan ekosistem pembelajaran yang fleksibel, inovatif, dan berpusat pada peserta didik, termasuk melalui pemanfaatan teknologi digital secara efektif dan bermakna.

Namun, implementasi kebijakan tersebut di tingkat satuan pendidikan tidak selalu berjalan mulus. Banyak sekolah menghadapi tantangan berupa kesiapan sumber daya manusia, keterbatasan literasi digital guru, beban administrasi yang tinggi, serta dinamika perubahan kebijakan yang berlangsung relatif cepat. Kondisi ini menempatkan kepala sekolah pada posisi strategis sekaligus dilematis: di satu sisi dituntut untuk mendorong percepatan transformasi digital, di sisi lain harus menjaga stabilitas organisasi dan kinerja guru agar tetap optimal.

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan tersebut. Bass dan Avolio mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi dan mentransformasi pengikut melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan bawahan untuk mencapai target organisasi, tetapi juga menumbuhkan kesadaran, komitmen, dan motivasi intrinsik untuk berkembang secara profesional.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan kinerja guru, baik dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, maupun pengembangan profesional berkelanjutan. Guru yang dipimpin secara transformasional cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, kesiapan berinovasi, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks era digital,

kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting karena proses adaptasi teknologi membutuhkan dukungan psikologis, pendampingan, dan ruang belajar yang berkelanjutan bagi guru.

Meskipun demikian, penelitian yang mengkaji secara mendalam implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru di era digital, khususnya pada jenjang sekolah menengah pertama, masih relatif terbatas. Sebagian penelitian lebih menekankan pada pendekatan kuantitatif dan hubungan antar variabel, sehingga belum sepenuhnya mampu menggambarkan dinamika implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks nyata sekolah. Padahal, praktik kepemimpinan di lapangan sering kali dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya sekolah, karakteristik guru, serta kebijakan pendidikan yang bersifat dinamis.

Fenomena tersebut juga tercermin di SMP Negeri 3 Cikampek. Berdasarkan hasil observasi awal, sekolah ini telah mulai mengintegrasikan pembelajaran berbasis digital dan mendorong guru untuk memanfaatkan berbagai platform teknologi dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah berupaya melibatkan guru dalam forum musyawarah dan pengambilan keputusan sebagai bentuk partisipasi kolektif. Namun, di sisi lain, perubahan kebijakan yang berlangsung relatif cepat dan tidak selalu diikuti dengan sosialisasi serta pendampingan yang memadai menimbulkan tantangan tersendiri bagi guru dalam menjaga kinerja pembelajaran secara konsisten.

Guru dihadapkan pada tuntutan untuk terus menyesuaikan perangkat pembelajaran, media digital, serta sistem administrasi pembelajaran yang berubah. Kondisi ini berpotensi memengaruhi efektivitas kerja, motivasi, dan stabilitas kinerja guru, terutama bagi guru yang memiliki tingkat literasi digital yang beragam. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menggali secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah diimplementasikan dalam konteks nyata sekolah serta bagaimana dampaknya terhadap kinerja guru di era digital.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di era digital dengan studi kualitatif di SMP Negeri 3 Cikampek. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang strategi kepemimpinan yang adaptif, konsisten, dan berorientasi pada penguatan kinerja guru di era transformasi digital.

2. METODE

Peneliti menggunakan paradigma kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Suharyanto H. Soro (2023) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara sistematis dan bertujuan untuk menemukan solusi serta menggambarkan fenomena, peristiwa, atau perilaku sosial yang terjadi dalam kondisi alami (natural setting). Pendekatan studi kasus bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru dalam konteks era digital. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, pengalaman, serta dinamika sosial yang terjadi secara alami di lingkungan sekolah, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif dan kontekstual terhadap fokus penelitian.

Metode digunakan untuk mendeskripsikan secara sistematis praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, serta menganalisis keterkaitannya dengan berbagai aspek kinerja guru. Metode ini tidak hanya berfokus pada penggambaran fenomena, tetapi juga pada upaya memahami hubungan, pola, dan implikasi dari praktik kepemimpinan yang dijalankan dalam konteks transformasi digital pendidikan.

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 3 Cikampek, Kabupaten Karawang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu: (1) sekolah telah mulai mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pembelajaran dan administrasi sekolah; (2) terdapat dinamika perubahan kebijakan pembelajaran yang berkaitan dengan transformasi digital; dan (3) sekolah memiliki karakteristik guru dengan latar belakang usia, pengalaman, dan tingkat literasi digital

beragam, sehingga relevan dengan focus penelitian. Penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu yang memungkinkan peneliti untuk melakukan pengamatan secara berkelanjutan, sehingga proses pengumpulan data dapat menggambarkan kondisi nyata kepemimpinan dan kinerja guru secara lebih utuh.

Responden penelitian meliputi kepala sekolah dan guru sebagai aktor utama dalam implementasi kepemimpinan transformasional dan pelaksanaan pembelajaran digital. Selain itu, informan pendukung meliputi pengawas sekolah, dan perwakilan siswa. Keterlibatan berbagai pihak tersebut bertujuan untuk memperoleh perspektif yang beragam dan memperkuat validitas temuan penelitian. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Guru dipilih berdasarkan variasi tingkat pendidikan, masa kerja, dan pangkat golongan, sehingga data yang diperoleh mampu merepresentasikan keragaman pengalaman dan persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan tuntutan pembelajaran digital.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati praktik kepemimpinan kepala sekolah, interaksi kepala sekolah dengan guru, serta pelaksanaan pembelajaran berbasis digital di kelas. Observasi dilakukan baik secara partisipatif maupun non-partisipatif, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran perilaku dan aktivitas nyata tanpa mengganggu proses pembelajaran.

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait implementasi kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja guru. Pedoman wawancara disusun secara fleksibel agar memungkinkan eksplorasi data secara mendalam, khususnya terkait aspek keteladanan kepemimpinan, motivasi kerja, stimulasi inovasi, serta perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan individual guru. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang relevan, seperti visi dan misi sekolah, program kerja kepala sekolah, perangkat pembelajaran guru, kebijakan internal sekolah, notulen rapat, serta laporan evaluasi pembelajaran. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk memperkuat data hasil observasi dan wawancara, sekaligus memberikan konteks kebijakan dan administratif yang memengaruhi praktik kepemimpinan dan kinerja guru.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang diperoleh dari lapangan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang relevan dikelompokkan berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja guru di era digital. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis, sehingga hubungan antar kategori dan tema dapat dipahami secara jelas. Pada tahap ini, data disusun sedemikian rupa untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, kecenderungan, dan keterkaitan antar fenomena.

Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Kesimpulan yang dihasilkan tidak bersifat final sejak awal, tetapi diverifikasi secara berulang dengan data lapangan untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya. Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui **teknik triangulasi**, yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan dengan pengambilan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi yang diperoleh. Dengan penerapan teknik keabsahan data tersebut, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang tinggi, sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, diperoleh gambaran bahwa kepala sekolah SMP Negeri 3 Cikampek telah berupaya menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, khususnya dalam merespons tuntutan transformasi digital pendidikan. Kepala sekolah memposisikan diri sebagai penggerak utama dalam mendorong adaptasi sekolah terhadap penggunaan teknologi digital, baik dalam aspek pembelajaran maupun administrasi sekolah. Upaya tersebut tampak dari kebijakan internal yang mengarahkan guru untuk memanfaatkan platform digital dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah melibatkan guru dalam berbagai forum musyawarah, seperti rapat kerja dan diskusi pengembangan program sekolah. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran digital. Keterlibatan ini menumbuhkan persepsi positif di kalangan guru bahwa kepala sekolah berupaya membangun budaya kerja yang partisipatif dan menghargai kontribusi profesional guru. Guru merasa memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan, meskipun pada akhirnya keputusan tetap berada pada kewenangan kepala sekolah.

Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa proses partisipatif tersebut belum sepenuhnya diiringi dengan konsistensi dalam implementasi kebijakan. Sejumlah kebijakan yang telah disepakati bersama mengalami perubahan dalam waktu yang relatif singkat, terutama terkait penggunaan platform pembelajaran digital, sistem administrasi pembelajaran, dan format pelaporan. Perubahan tersebut sering kali dilakukan secara mendadak dan tidak selalu disertai dengan penjelasan yang memadai mengenai alasan dan tujuan perubahan, sehingga menimbulkan kebingungan di kalangan guru.

Dinamika pengambilan keputusan kepala sekolah menunjukkan adanya kecenderungan responsif terhadap tuntutan kebijakan eksternal, seperti arahan dari dinas pendidikan atau perubahan regulasi terkait pembelajaran digital. Responsivitas ini dipandang sebagai bentuk upaya adaptasi terhadap dinamika kebijakan pendidikan. Namun, di sisi lain, tingginya intensitas perubahan kebijakan berdampak pada meningkatnya beban penyesuaian yang harus dilakukan guru. Guru harus melakukan revisi berulang terhadap perangkat pembelajaran digital yang telah disusun, sehingga waktu dan energi yang seharusnya difokuskan pada pengembangan kualitas pembelajaran terserap oleh penyesuaian administratif.

Dari sisi kinerja guru, dampak kepemimpinan kepala sekolah terlihat secara nyata pada aspek perencanaan pembelajaran. Dorongan kepala sekolah terhadap pemanfaatan teknologi digital mendorong guru untuk mengembangkan perangkat pembelajaran berbasis digital, seperti bahan ajar interaktif, media presentasi digital, serta instrumen evaluasi berbasis daring. Guru dengan tingkat literasi digital yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang relatif cepat, sementara guru dengan literasi digital yang lebih rendah membutuhkan pendampingan dan waktu yang lebih panjang untuk menyesuaikan diri. Kondisi ini menunjukkan adanya variasi kinerja guru yang dipengaruhi oleh kesiapan individual dalam menghadapi transformasi digital.

Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, guru mulai mengintegrasikan teknologi digital sebagai bagian dari strategi pembelajaran di kelas. Pemanfaatan media digital dinilai mampu meningkatkan variasi metode pembelajaran dan keterlibatan siswa dalam proses belajar. Namun, ketidakkonsistenan kebijakan terkait platform dan teknis pelaksanaan pembelajaran digital menyebabkan guru harus terus menyesuaikan strategi pembelajaran yang digunakan. Akibatnya, fokus guru tidak sepenuhnya tertuju pada pengembangan inovasi pembelajaran, tetapi juga pada pemenuhan tuntutan teknis dan administratif yang berubah-ubah.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi dan stabilitas kinerja guru. Secara umum, guru mengakui bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka dan mendorong partisipasi memberikan motivasi untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi digital. Guru menyadari bahwa penguasaan teknologi

merupakan bagian dari tuntutan profesionalisme di era digital. Namun, ketidakpastian arah kebijakan dan perubahan yang terjadi secara mendadak memengaruhi stabilitas motivasi kerja guru. Sebagian guru merasakan kelelahan psikologis akibat meningkatnya beban kerja administratif dan ketidakjelasan standar pelaksanaan pembelajaran digital.

Selain itu, penelitian ini menemukan adanya faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Faktor-faktor tersebut meliputi tuntutan kebijakan eksternal yang dinamis, keterbatasan waktu kepala sekolah akibat beban administrasi, serta perbedaan kesiapan dan karakteristik guru dalam menghadapi perubahan. Interaksi antara faktor-faktor tersebut membentuk dinamika kepemimpinan yang kompleks dan berdampak langsung pada kinerja guru di era digital.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong adaptasi digital dan peningkatan kinerja guru. Namun, efektivitas kepemimpinan tersebut sangat ditentukan oleh konsistensi kebijakan, kualitas komunikasi perubahan, serta perhatian terhadap kebutuhan individual guru agar proses transformasi digital dapat berjalan secara berkelanjutan dan berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 3 Cikampek pada dasarnya telah berupaya menjalankan peran sebagai pemimpin perubahan di tengah tuntutan digitalisasi pendidikan. Upaya ini terlihat dari dorongan yang diberikan kepada guru untuk mulai memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran dan administrasi sekolah. Dalam praktik sehari-hari, kepala sekolah kerap mengajak guru berdiskusi, menyampaikan arahan dalam rapat, serta menekankan pentingnya mengikuti perkembangan pembelajaran digital. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran pimpinan sekolah bahwa perubahan tidak dapat dihindari dan perlu dihadapi secara bersama-sama.

Dari sisi keteladanan kepemimpinan, kepala sekolah dipandang sebagai sosok yang memiliki pengaruh kuat dalam menentukan arah kebijakan sekolah. Guru cenderung mengikuti kebijakan yang ditetapkan karena melihat kepala sekolah sebagai figur yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap jalannya organisasi sekolah. Namun, di lapangan ditemukan bahwa perubahan kebijakan yang dilakukan secara cepat dan terkadang mendadak membuat guru merasa kurang memiliki pegangan yang jelas. Guru membutuhkan kebijakan yang relatif stabil agar dapat merencanakan pembelajaran dengan lebih tenang, terutama dalam pembelajaran digital yang menuntut persiapan teknis dan waktu yang tidak sedikit.

Dalam hal membangun motivasi kerja, kepala sekolah telah menyampaikan pesan-pesan yang mendorong guru untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Guru memahami bahwa tuntutan era digital merupakan bagian dari tanggung jawab profesional mereka. Akan tetapi, motivasi tersebut tidak selalu terjaga secara konsisten karena kebijakan yang sering berubah. Di lapangan, guru lebih merasakan dorongan untuk memenuhi tuntutan administratif dibandingkan dorongan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh kejelasan arah dan kesinambungan kebijakan yang diterapkan di sekolah.

Dorongan kepala sekolah agar guru berani mencoba pendekatan dan media baru dalam pembelajaran digital pada dasarnya membuka ruang bagi guru untuk berkembang. Beberapa guru mulai menggunakan media digital, video pembelajaran, serta platform daring sebagai bagian dari proses belajar mengajar. Namun, perubahan teknis yang terus terjadi membuat guru harus sering menyesuaikan kembali cara kerja mereka. Akibatnya, energi guru lebih banyak terserap untuk menyesuaikan diri dengan sistem dan aturan baru daripada mengembangkan ide-ide pembelajaran yang kreatif dan kontekstual. Situasi ini menunjukkan bahwa inovasi di lapangan memerlukan perencanaan dan pendampingan yang matang agar tidak berubah menjadi beban kerja tambahan.

Perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan guru juga menjadi temuan penting. Di lapangan terlihat bahwa kemampuan guru dalam menguasai teknologi sangat beragam. Ada guru yang cepat beradaptasi, namun ada pula guru yang membutuhkan waktu dan pendampingan lebih intensif. Ketika kebijakan diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan perbedaan tersebut, sebagian guru merasa tertinggal dan kurang percaya diri. Kondisi ini berpengaruh pada kenyamanan kerja dan kualitas pelaksanaan pembelajaran digital di kelas.

Kinerja guru di era digital sangat dipengaruhi oleh cara kepala sekolah mengelola perubahan. Guru pada dasarnya bersedia mengikuti arahan dan kebijakan sekolah selama kebijakan tersebut disampaikan dengan jelas, konsisten, dan disertai pendampingan. Ketika komunikasi perubahan kurang optimal, guru mengalami kebingungan dalam menentukan standar kerja yang harus diikuti. Dampaknya terlihat pada perencanaan pembelajaran yang sering direvisi dan pelaksanaan pembelajaran yang belum sepenuhnya berjalan efektif.

Selain faktor internal sekolah, tuntutan kebijakan dari luar sekolah turut memengaruhi pola kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus merespons berbagai arahan dan program dari dinas pendidikan yang sering kali berubah mengikuti kondisi dan prioritas tertentu. Dalam situasi ini, kepala sekolah berada pada posisi yang tidak mudah karena harus menyesuaikan kebijakan eksternal dengan kondisi nyata guru di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di tingkat satuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjembatani kebijakan dari atas dengan kesiapan dan kebutuhan guru di lapangan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong kinerja guru di era digital. Keberhasilan kepemimpinan tersebut sangat ditentukan oleh konsistensi kebijakan, cara berkomunikasi, serta perhatian terhadap kondisi dan kebutuhan nyata guru. Ketika kepala sekolah mampu mengelola perubahan dengan pendekatan yang lebih manusiawi dan kontekstual, kinerja guru cenderung lebih stabil, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Negeri 3 Cikampek memiliki peran yang penting dalam mendorong kinerja guru di era digital. Kepala sekolah telah menunjukkan upaya untuk mengarahkan sekolah agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi melalui berbagai kebijakan dan arahan yang mendorong pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran dan administrasi sekolah. Upaya tersebut menunjukkan adanya kesadaran pimpinan sekolah terhadap tuntutan perubahan yang harus dihadapi oleh sekolah dan guru.

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap cara guru merencanakan dan melaksanakan pembelajaran. Dorongan untuk menggunakan teknologi digital mendorong guru untuk mulai mengembangkan perangkat pembelajaran berbasis digital dan mencoba berbagai media pembelajaran yang lebih variatif. Namun, efektivitas kinerja guru sangat dipengaruhi oleh konsistensi kebijakan yang diterapkan. Perubahan kebijakan yang terjadi secara cepat dan kurang disertai dengan penjelasan yang memadai membuat guru harus sering melakukan penyesuaian ulang, sehingga waktu dan energi guru banyak terserap pada aspek administratif.

Dari sisi motivasi kerja, guru pada dasarnya memiliki kesiapan untuk mengikuti perubahan dan meningkatkan kompetensi digital sebagai bagian dari profesionalisme. Akan tetapi, motivasi tersebut cenderung tidak stabil ketika arah kebijakan belum jelas dan sering berubah. Guru membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberikan kepastian, ketenangan, dan pendampingan dalam menghadapi tuntutan pembelajaran digital. Ketika komunikasi perubahan berjalan dengan baik dan kebijakan diterapkan secara konsisten, guru merasa lebih percaya diri dan nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi nyata guru menjadi faktor penting dalam keberhasilan kepemimpinan transformasional. Perbedaan kemampuan guru dalam menguasai

teknologi menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel dan manusiawi. Pendampingan, pembinaan, dan pemberian ruang belajar yang sesuai dengan kebutuhan guru terbukti lebih efektif dibandingkan penerapan kebijakan yang bersifat seragam. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target perubahan, tetapi juga pada proses penguatan sumber daya manusia di sekolah.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja guru di era digital. Potensi tersebut akan lebih optimal apabila kepala sekolah mampu menjaga konsistensi kebijakan, memperkuat komunikasi, serta memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kebutuhan individual guru. Dengan pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan berorientasi pada realitas lapangan, sekolah akan lebih siap menghadapi tantangan transformasi digital dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

REFERENCES

Anwar, A., & Handayani, R. (2023). Kepemimpinan transformasional sebagai mediator budaya organisasi dan kinerja guru di sekolah berbasis teknologi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 145–160.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hidayat, R. (2022). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di era digital. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 10(1), 55–69.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemendikbud.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemendikbud.

Moleong, L. J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nasution. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Putra, A., & Ernawati, D. (2021). Kepemimpinan inspiratif kepala sekolah dan adaptasi guru terhadap platform pembelajaran digital. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 9(2), 120–134.

Ramdani, M. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mendorong inovasi pembelajaran digital. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 88–102.

Sari, D. P. (2021). Peran individualized consideration kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 95–109.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suharyanto H. Soro. (2023). *Cara Mudah Memahami dan Melakukan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Penerbit: CV. Semiotika. Anggota IKAPI.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryani, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 24(2), 173–186.