



Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Sekolah Penggerak di SMKN 2 Mataram

Muhammad Muhari¹, M. Ary Irawan², Lu'luin Najwa³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Mandalika, Mataram Indonesia.

Email: muharyareet@gmail.com m.ary_irawan@undikma.ac.id
lu'luinnajwa@undikma.ac.id

Article Info

Received:

23/04/2026

Accepted:

6/05/2026

Published:

30/05/2026

Abstract: This study aims to analyze the leadership strategies of school principals in supporting the implementation of the Driving School Program at SMK Negeri 2 Mataram. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and document studies, then analyzed using an interactive model (data reduction, data display, conclusion drawing). Research subjects included the principal, vice principals, teachers, and educational staff. The findings reveal that the principal's leadership strategy is transformational-adaptive, manifested through: (1) intensive socialization and alignment of the school's vision and mission with the Merdeka Curriculum; (2) facilitation of infrastructure and establishment of learning communities; and (3) provision of motivation and discussion forums for teacher competency development. This strategy successfully created a school culture characterized by religiosity, achievement, independence, and strong character, despite challenges such as resource limitations and resistance to change. The study implies the critical role of leadership that is not only administrative but also inspirational and facilitative for the success of educational transformation at the vocational level.

Key Words: Transformational Leadership, Driving School Program, Merdeka Curriculum, Vocational High School, Case Study.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung implementasi Sekolah Penggerak di SMK Negeri 2 Mataram. Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus diterapkan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan studi dokumentasi, serta dianalisis secara interaktif (reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan). Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah bersifat transformasional-adaptif, yang diwujudkan melalui: (1) sosialisasi intensif dan penyalarsan visi-misi dengan Kurikulum Merdeka; (2) fasilitasi sarana prasarana dan pembentukan komunitas belajar; serta (3) pemberian motivasi dan ruang diskusi untuk peningkatan kompetensi guru. Strategi ini berhasil menciptakan budaya sekolah yang religius, berprestasi, mandiri, dan berkarakter, meskipun dihadapkan pada tantangan keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi juga inspiratif dan fasilitatif untuk keberhasilan transformasi pendidikan pada jenjang vokasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Sekolah Penggerak, Kurikulum Merdeka, SMK, Studi Kasus.



Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, terutama dalam konteks implementasi kebijakan kurikulum baru seperti Kurikulum Merdeka (Gunawan et al., 2024; Saronto et al., 2025). Perannya telah bergeser dari sekadar manajer administratif menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang berpengaruh langsung terhadap proses dan hasil belajar (Kemendikbud, 2017). Kompetensi manajerial, sebagaimana diamanatkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, menjadi fondasi bagi kepala sekolah untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah, menciptakan iklim yang kondusif, dan memimpin inovasi—termasuk dalam mengadopsi kurikulum baru.

Studi sebelumnya membuktikan korelasi positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan terciptanya lingkungan sekolah yang produktif serta peningkatan prestasi peserta didik (Habibie, 2020; Laela dkk., 2023). Lebih lanjut, kepemimpinan yang strategis dan transformatif dianggap mampu mendorong kapasitas guru dan siswa mencapai tujuan pendidikan yang optimal (Isa, et al., 2022). Namun, implementasi Kurikulum Merdeka sebagai respons terhadap tantangan rendahnya capaian pembelajaran (Kemendikbudristek, 2021) menimbulkan kompleksitas baru. Tantangan utama mencakup rendahnya literasi kurikulum di kalangan guru, ketidaksesuaian perencanaan pembelajaran dengan filosofi kurikulum, serta dinamika kebijakan yang fluktuatif. Kondisi ini memerlukan respons kepemimpinan yang melampaui kompetensi manajerial standar.

Program Sekolah Penggerak (PSP) hadir sebagai kebijakan akseleratif untuk mengatasi tantangan tersebut melalui transformasi holistik yang dipimpin oleh kepala sekolah. Dalam program ini, kepala sekolah dituntut menerapkan strategi kepemimpinan yang tidak hanya adaptif dan kolaboratif, tetapi juga transformatif—mampu menginspirasi, memfasilitasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk berubah (Kemendikbudristek, 2021). SMK Negeri 2 Mataram, yang ditetapkan sebagai pelaksana PSP berdasarkan SK Dirjen PAUD, Dikdasmen No. 6555/C/HK.00/2021, menjadi konteks yang menarik untuk dikaji. Sebagai sekolah vokasi, SMK ini menghadapi lapisan tantangan tambahan berupa kesiapan sumber daya, relevansi kurikulum dengan dunia kerja, dan karakteristik peserta didik yang spesifik.

Meskipun banyak kajian membahas kompetensi kepala sekolah dan efektivitas Kurikulum Merdeka, penelitian yang mengulas secara mendalam strategi kepemimpinan praktis kepala sekolah penggerak dalam menghadapi dinamika implementasi masih terbatas, khususnya di jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Padahal, kompleksitas SMK—dari segi letak geografis, karakteristik peserta didik, hingga keterkaitan dengan dunia industri—menjadikan strategi kepemimpinan di dalamnya unik dan krusial untuk dipahami. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis secara mendalam bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap efektivitas PSP di setting vokasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengkaji strategi kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam implementasi PSP di SMK Negeri 2 Mataram; (2) mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapan strategi tersebut; dan (3) menganalisis dampak strategi kepemimpinan terhadap efektivitas pelaksanaan PSP.



Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Program Sekolah Penggerak di SMK Negeri 2 Mataram. Penelitian dilakukan secara purposif di sekolah tersebut yang telah ditetapkan sebagai Sekolah Penggerak. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa yang dipilih melalui teknik purposive sampling hingga mencapai titik kejenuhan data. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi tiga teknik: wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi nonpartisipan terhadap kegiatan pembelajaran dan budaya sekolah, serta studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen kebijakan dan laporan kegiatan. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data dalam bentuk matriks dan narasi, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui pemenuhan kriteria trustworthiness (Guba & Lincoln, 2018) yang mencakup kredibilitas (triangulasi, member checking, peer debriefing), transferabilitas (deskripsi konteks mendetail), dependabilitas (audit trail), dan konfirmabilitas (objektivitas berbasis bukti). Prosedur penelitian dilaksanakan dalam tiga tahap sistematis: persiapan, pelaksanaan lapangan, serta analisis dan pelaporan hasil.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini mengungkap tiga temuan utama terkait strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Program Sekolah Penggerak (PSP) di SMK Negeri 2 Mataram.

Strategi Kepemimpinan Transformasional-Adaptif

Temuan menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah bersifat transformasional sekaligus adaptif, yang diwujudkan dalam empat pilar utama:

- 1) **Pembangunan Visi dan Sosialisasi:** Kepala sekolah aktif menyelaraskan dan menyosialisasikan visi-misi sekolah ("Religius, Berprestasi, Mandiri, Berkarakter") dengan filosofi Kurikulum Merdeka dan PSP. Sosialisasi intensif dilakukan kepada seluruh guru untuk membangun pemahaman dan komitmen bersama. "*Kami melaksanakan sosialisasi ke semua guru agar mereka memahami pentingnya program ini*" (W/KS/20 Juli 2025).
- 2) **Fasilitasi dan Pemberdayaan Sumber Daya:** Kepemimpinan kepala sekolah ditandai dengan upaya memfasilitasi kebutuhan operasional, seperti penyediaan akses internet dan perangkat digital. Lebih dari itu, strategi pemberdayaan diwujudkan melalui pembentukan komunitas belajar (*professional learning community*) sebagai wahana berbagi praktik baik dan pengembangan kompetensi guru secara kolaboratif. "*Kami diarahkan untuk membentuk komunitas belajar agar saling berbagi pengalaman*" (W/G/22 Juli 2025).
- 3) **Motivasi dan Penciptaan Iklim Psikologis yang Mendukung:** Kepala sekolah berperan sebagai motivator dengan membuka ruang diskusi positif, memberikan apresiasi, dan mendorong inovasi. Gaya kepemimpinan yang inspiratif ini berhasil meningkatkan

moral dan keterlibatan guru. “Kepala sekolah selalu memberi kesempatan bagi guru untuk berdiskusi secara terbuka” (W/WKS/23 Juli 2025).

- 4) Penerapan Nilai dalam Praktik Sekolah: Strategi kepemimpinan diterjemahkan ke dalam program konkret yang membangun karakter siswa, seperti penguatan nilai religius melalui kegiatan keagamaan, penanaman kemandirian melalui proyek kewirausahaan, serta peningkatan prestasi melalui pembinaan lomba.

Tantangan dalam Implementasi Strategi

Pelaksanaan strategi kepemimpinan tersebut tidak lepas dari berbagai tantangan kompleks:

- 1) Kendala Kapasitas Internal: Tantangan utama meliputi keterbatasan jumlah guru penggerak, variasi kesiapan dan resistensi sebagian guru terhadap perubahan, serta beban kerja guru yang tinggi akibat tuntutan administrasi dan pembelajaran baru. “Tantangan terbesar itu keterbatasan sumber daya, ditambah beban kerja guru yang cukup berat, serta perubahan budaya yang tidak mudah diterima” (W/KS/20 Juli 2025).
- 2) Kendala Fasilitas dan Eksternal: Terbatasnya sarana prasarana pendukung (khususnya perangkat digital) dan anggaran menjadi penghambat operasional. Dukungan yang belum optimal dari orang tua serta kerjasama dengan dunia industri yang masih terkendala waktu dan biaya juga turut mempengaruhi keberlanjutan program.

Dampak Strategi Kepemimpinan terhadap Efektivitas PSP

Penerapan strategi kepemimpinan transformasional-adaptif memberikan dampak yang signifikan, meskipun disertai konsekuensi yang perlu diatasi.

- 1) Dampak Positif: Terjadi peningkatan motivasi dan kompetensi guru, terciptanya budaya kolaborasi antarguru, serta peningkatan kreativitas dan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran dan Proyek P5. Iklim sekolah menjadi lebih kondusif, ditandai dengan penguatan budaya religius dan disiplin. “Motivasi guru untuk belajar meningkat, kualitas pembelajaran juga semakin baik, dan budaya belajar semakin tumbuh” (Wawancara Wakil Kepala Sekolah, 23 Juli 2025).
- 2) Dampak Negatif/Konsekuensi: Di sisi lain, strategi ini menimbulkan beban kerja berlebih dan potensi stres pada sebagian guru. Partisipasi siswa dan motivasi guru juga belum sepenuhnya merata, menunjukkan bahwa transformasi belum menyentuh semua elemen secara optimal.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat dan mengembangkan diskursus mengenai kepemimpinan pendidikan di era perubahan kurikulum. Pertama, temuan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah bersifat transformasional-adaptif sejalan dengan teori Bass & Avolio (2004) dan Yukl (2017), yang menekankan peran pemimpin sebagai pemberi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, penelitian ini mengkonkretkan teori tersebut dalam konteks PSP, menunjukkan bahwa sifat “adaptif” muncul sebagai respons terhadap tantangan dinamis di lapangan, seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi. Kepala sekolah tidak hanya memimpin perubahan (*transformational*) tetapi juga secara luwes

E-mail address: visionary@undikma.ac.id

menyesuaikan pendekatannya (*adaptive*), misalnya dengan membentuk komunitas belajar sebagai solusi atas keterbatasan guru penggerak. Hal ini memperluas pemahaman kepemimpinan transformasional yang selama ini banyak didiskusikan dalam konteks yang lebih stabil (Maris dkk., 2016).

Kedua, strategi yang berfokus pada pemberdayaan guru melalui komunitas belajar menjadi kunci efektivitas. Temuan ini mendukung penelitian Hidayat, dkk. (2023) bahwa fasilitasi kepala sekolah terhadap guru adalah faktor penentu keberhasilan Kurikulum Merdeka. Komunitas belajar berfungsi sebagai enabler yang mengubah paradigma guru dari individu yang diinstruksikan menjadi komunitas pembelajar yang saling memberdayakan. Ini merupakan implementasi praktis dari konsep *distributed leadership* (Spillane, 2006), di mana kepemimpinan tidak terpusat pada satu orang, tetapi tersebar melalui kolaborasi.

Ketiga, tantangan yang dihadapi—seperti resistensi guru, beban kerja, dan keterbatasan sarana—mengkonfirmasi temuan Winarti (2025) tentang hambatan struktural-kultural dalam implementasi kebijakan pendidikan. Namun, penelitian ini mengidentifikasi bahwa di tingkat sekolah, upaya mengatasi resistensi tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi lebih pada pembentukan iklim psikologis yang aman melalui diskusi terbuka dan motivasi terus-menerus dari kepala sekolah. Ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa pentingnya komunikasi dan dukungan kolektif (Nani, 2021; Marbun et al., 2023; Manoharan et al., 2024).

Keempat, dampak ganda (positif dan negatif) dari strategi kepemimpinan ini memberikan perspektif yang lebih berimbang. Meskipun berdampak positif pada motivasi dan budaya kolaborasi (Siddiqui, 2024; Romero, 2025), penelitian ini mengungkap beban kerja berlebih sebagai efek samping yang kritis. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, jika tidak diiringi dengan manajemen beban kerja dan dukungan sistemik (misalnya, penyederhanaan administrasi atau penambahan sumber daya), justru berisiko menyebabkan kelelahan (*burnout*) pada guru. Implikasinya, keberhasilan PSP tidak hanya bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga pada desain kebijakan yang memperhatikan kapasitas daya dukung sekolah.

Kesimpulan dari pembahasan ini adalah bahwa keberhasilan implementasi PSP di SMK Negeri 2 Mataram sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan visi transformasional menjadi strategi adaptif yang kontekstual, memberdayakan komunitas, dan secara kritis mengelola konsekuensi negatif dari perubahan yang dituntutnya. Temuan ini menyumbang pada literatur kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan model kepemimpinan "*transformasional-kontekstual*" yang efektif di setting vokasi yang sarat tantangan sumber daya.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Program Sekolah Penggerak (PSP) di SMK Negeri 2 Mataram, penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. Pertama, strategi kepemimpinan yang diterapkan secara efektif bersifat transformasional-adaptif. Sifat transformasional terlihat dari peran kepala sekolah sebagai inspirator, motivator, dan fasilitator yang berhasil membangun visi bersama, meningkatkan motivasi intrinsik guru, dan menciptakan budaya kolaborasi melalui komunitas belajar. Sifat adaptif tercermin dari kemampuan kepala sekolah merespons tantangan kontekstual (seperti

E-mail address: visionary@undikma.ac.id

keterbatasan sumber daya dan resistensi) dengan solusi luwes, seperti penguatan komunikasi intensif dan pendekatan kolegial, di luar struktur komando formal. Kombinasi ini berhasil mengarahkan sekolah pada terwujudnya budaya religius, berprestasi, mandiri, dan berkarakter yang selaras dengan Kurikulum Merdeka. Kedua, efektivitas strategi tersebut dibatasi oleh serangkaian tantangan yang bersifat struktural dan kultural. Tantangan struktural meliputi keterbatasan sumber daya manusia (kuantitas guru penggerak), sarana-prasarana pendukung (khususnya digital), dan anggaran operasional. Sementara itu, tantangan kultural berupa beban kerja guru yang tinggi, resistensi terhadap perubahan dari sebagian guru, serta dukungan eksternal (orang tua dan industri) yang belum optimal, memperlambat laju transformasi dan berpotensi menyebabkan kelelahan (burnout). Ketiga, kepemimpinan transformasional-adaptif memberikan dampak ganda. Di satu sisi, dampak positif sangat signifikan berupa peningkatan kapasitas guru, budaya belajar kolaboratif, partisipasi aktif siswa, dan penguatan karakter sekolah. Di sisi lain, strategi ini memunculkan konsekuensi negatif berupa beban kerja berlebih dan stres pada guru, serta belum meratanya partisipasi dan motivasi di seluruh warga sekolah. Implikasinya, keberhasilan PSP tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga pada dukungan sistemik yang mengatasi keterbatasan struktural dan mengelola beban psikologis perubahan.

Referensi

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2018). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Gunawan, I., Kartikowati, S., & Afrianto, A. (2024). The role of the principal in implementing the Kurikulum Merdeka at the driving school SDN 004 Sungai Piring, Batang Tuaka district, Indragiri Hilir regency. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 13(2), 78–85. <https://doi.org/10.33578/jpkip-v13i2.p78-85>
- Habibie, D. (2020). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam upaya pengembangan kualitas tenaga pendidik. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 6(1), 195–199. <https://doi.org/10.31949/educatio.v6i1.344>
- Hidayat, E., Pardosi, A., & Zulkarnaen, I. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 6(1), 9–18. <https://doi.org/10.30605/jsdp.6.1.2023.2339>
- Isa, I., Asrori, M., & Muharini, R. (2022). Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9947–9957. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4175>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Laela, S., Hanafi, S., & Sudadio, S. (2023). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dasar negeri. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 599–606. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4868>
- Manoharan, G., Rao, B. S., Ashtikar, S. P., Razak, A., Durai, S., & Kukreja, J. (2024). *A Study of Influence of Leadership With Effective Communication in Educational Institutions* (pp. 214–227). Routledge. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4350-0.ch011>



- Marbun, T. O., Antarani, P., & Putri, M. A. (2023). Effective Communication Results in Effective Leadership. *Daengku*. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku1760>
- Maris, I. S., Subandi, & Wahyudi, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 134–145. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5645>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nani, Y. N. (2021). Peran Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Perluasan Akses Pendidikan secara Merata (Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Gorontalo). *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 7(3), 231. <https://doi.org/10.32884/ideas.v7i3.463>
- Romero, J. (2025). Leadership in Perspective: Nature, Challenges, and Future Directions. *International Journal of Multidisciplinary*, 6(9), 4429–4442. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.06.09.18>
- Saronto, S., Harapan, E., & Kesumawati, N. (2025). The Principal's Strategy for Implementing Merdeka Curriculum at SD Negeri 3 Margo Bhakti. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), 836–846. <https://doi.org/10.52690/jswse.v6i2.1245>
- Siddiqui, N. N. (2024). Effective Leadership Strategies for Enhancing Employee Motivation and Reducing Turnover in Distributed Energy Conversion Companies. *Advances in Mechatronics and Mechanical Engineering (AMME) Book Series*, 337–364. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5797-2.ch014>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Winarti, W. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Perubahan di SMK Negeri 4 Bojonegoro. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(1), 741-746. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6456>
- Yukl, G. (2017). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.