

PERSEPSI GURU TERHADAP PENERAPAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MULTI-GAYA OLEH KEPALA SEKOLAH: EFEKTIFITAS, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI STRATEGI

Isnada Waris Tasrim¹, Aida Bilhairi²

^{1,2} Universitas Muhammadiyah Palu, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 2025-07-18

Revised 2025-07-29

Accepted 2025-08-31

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi persepsi guru terhadap kepemimpinan pendidikan multi gaya, meliputi praktik penerapan kepemimpinan multi gaya/interseksi di sekolah, efektivitas implementasinya, implikasi terhadap perilaku guru dan tenaga kependidikan, serta rekomendasi strategi penerapan kepemimpinan multi gaya. Selain itu, penelitian ini menelaah konsep kepemimpinan multi gaya berdasarkan tinjauan literatur. Penelitian menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui survei persepsi guru terhadap penerapan kepemimpinan multi gaya menggunakan pertanyaan terbuka (open-ended questions) dan dianalisis secara deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Subjek penelitian adalah mahasiswa pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Palu yang berprofesi sebagai guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden (83%) mendukung penerapan kepemimpinan multi gaya, sedangkan 17% bersikap netral terhadap praktik tersebut. Kajian literatur mengungkapkan bahwa model kepemimpinan terintegrasi atau hibrida semakin dibutuhkan untuk menghadapi kompleksitas dan dinamika pendidikan modern. Pemimpin yang mampu menerapkan berbagai gaya kepemimpinan secara fleksibel dinilai lebih siap membangun sekolah yang tangguh, inklusif, dan berkinerja tinggi. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan model kepemimpinan terintegrasi yang adaptif terhadap konteks dan tantangan pendidikan yang beragam.

Kata kunci: Kepemimpinan Pendidikan; Persimpangan Gaya Kepemimpinan; Persepsi Guru; Tinjauan Literatur

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Isnada Waris Tasrim

Universitas Muhammadiyah Palu; isnadawaristasrim@unismuhpalu.ac.id

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan telah berkembang secara signifikan selama satu dekade terakhir, dengan berbagai gaya kepemimpinan diterapkan untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh kemampuan menginspirasi dan memotivasi staf,

banyak diteliti karena dampaknya terhadap budaya sekolah dan kinerja guru. Kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada tugas-tugas terstruktur dan penghargaan, menawarkan pendekatan yang kontras. Kepemimpinan instruksional menekankan kurikulum dan pedagogi, sementara kepemimpinan melayani memprioritaskan perkembangan dan kesejahteraan staf. Memahami persimpangan di antara gaya-gaya ini sangat penting untuk mengembangkan kerangka kepemimpinan komprehensif yang mampu menangani kompleksitas lingkungan pendidikan modern.

Selama dekade terakhir, kepemimpinan pendidikan telah mengalami pergeseran paradigma sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas lingkungan pembelajaran, reformasi kebijakan, dan tuntutan akuntabilitas (Bush, 2020). Ketika sekolah menghadapi tantangan multifaset—mulai dari isu kesetaraan hingga integrasi teknologi kepemimpinan muncul sebagai determinan utama keberhasilan sekolah dan pencapaian siswa (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). Dalam konteks ini, berbagai gaya kepemimpinan telah diteorikan, diterapkan, dan dipelajari untuk memahami efektivitasnya dalam lingkungan pendidikan.

Kepemimpinan transformasional, dipopulerkan oleh Bass dan Avolio (1994), memperoleh perhatian karena penekanannya pada visi, motivasi, dan pembangunan kapasitas. Gaya ini menginspirasi guru dengan mendorong tujuan bersama, pertumbuhan profesional, dan inovasi, sehingga pada akhirnya meningkatkan komitmen guru dan budaya sekolah (Leithwood & Sun, 2012). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional menekankan ketertiban, kepatuhan, dan kinerja melalui proses terstruktur, ekspektasi yang jelas, serta imbalan atau disiplin yang bersifat kontingen (Podsakoff et al., 1990). Meski sering dikritik kurang visioner, gaya ini menyediakan stabilitas dan kejelasan dalam mengelola operasi rutin sekolah.

Kepemimpinan instruksional, berakar pada peran kepala sekolah sebagai pembimbing instruksional, berfokus pada perencanaan kurikulum, supervisi guru, dan hasil belajar siswa (Hallinger, 2005). Gaya ini menyelaraskan praktik kepemimpinan dengan prioritas pedagogis dan dikenal berdampak langsung pada praktik kelas dan pencapaian akademik (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Kepemimpinan melayani, dikonseptualisasikan oleh Greenleaf (1977), mengalihkan fokus kepemimpinan untuk melayani orang lain—terutama guru dan siswa—melalui empati, perilaku etis, dan pengembangan pribadi. Di sekolah, pemimpin melayani membangun hubungan saling percaya, mengembangkan kapasitas profesional, dan memprioritaskan kesejahteraan seluruh warga sekolah (Black, 2010).

Meskipun setiap gaya kepemimpinan memiliki kekuatan masing-masing, kajian terbaru menyarankan pendekatan yang lebih terintegrasi atau hibrida. Mengingat adanya saling ketergantungan antara efektivitas instruksional, moral guru, stabilitas organisasi, dan kepemimpinan etis, pemahaman tentang persimpangan gaya-gaya kepemimpinan ini dapat membantu mengembangkan model kepemimpinan yang lebih adaptif, responsif, dan holistik (Gurr & Drysdale, 2018). Kajian empiris dan tinjauan konseptual ini mengeksplorasi persimpangan tersebut dengan tujuan mensintesis penelitian terkini dan mengusulkan kerangka kepemimpinan yang lebih terpadu untuk abad ke-21.

Mengingat pentingnya penerapan kepemimpinan pendidikan terintegrasi dalam dunia pendidikan dewasa ini, maka penelitian ini mengeksplorasi persepsi guru terhadap kepemimpinan pendidikan multi gaya yang mencakup praktik kepemimpinan pendidikan multi gaya/interseksi di sekolah, keefektifan penerapan kepemimpinan multi gaya, implikasi penerapan kepemimpinan multi gaya terhadap perilaku guru dan tendik di sekolah, dan rekomendasi guru-guru terhadap strategi

penerapan kepemimpinan pendidikan multi gaya. Selain itu, penelitian ini menelaah kepemimpinan multi gaya dari tinjauan literatur, sehingga akan dihasilkan suatu konsep yang komprehensif yang dapat dijadikan acuan bagi kepala-kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan mereka selaku pemimpin pada satuan pendidikan.

2. Metode

Penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi guru terhadap penerapan kepemimpinan pendidikan multi gaya di sekolah dan bagaimana persepsi mereka berkesesuaian dengan kajian literatur terkait kepemimpinan multi gaya. Studi ini menggunakan metode campuran mencakup data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui survei tentang persepsi guru terhadap penerapan multi gaya kepemimpinan pendidikan dengan menggunakan open ended questions dan data kualitatif diperoleh dari penjelasan responden dan literatur yang relevan meliputi studi yang dipilih dan diidentifikasi melalui database akademis seperti ERIC, Scopus, dan Google Scholar, menggunakan kata kunci seperti "kepemimpinan pendidikan", "kepemimpinan transformasional", "kepemimpinan transaksional", "kepemimpinan instruksional", dan "kepemimpinan yang melayani". Kriteria inklusi mencakup artikel atau buku akademis yang ditinjau oleh rekan sejawat, studi empiris, dan makalah konseptual yang membahas penerapan dan titik temu gaya kepemimpinan ini dalam lingkungan pendidikan. Responden penelitian adalah guru-guru yang sedang menempuh pendidikan magister pada prodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Palu sebanyak 50 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan open ended-questionnaire. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan content analysis.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Analisis Persepsi Guru terhadap Kepemimpinan Pendidikan Multi gaya

Hasil survei terhadap persepsi guru tentang penerapan kepemimpinan pendidikan multi gaya di sekolah terdiri dari 4 komponen yaitu, praktik kepemimpinan pendidikan multi gaya/interseksi di sekolah, keefektifan penerapan kepemimpinan multi gaya, implikasi penerapan kepemimpinan multi gaya terhadap perilaku guru dan tendik di sekolah, dan rekomendasi guru-guru terhadap strategi penerapan kepemimpinan pendidikan multi gaya. Hasil analisis data kuantitatif menunjukkan bahwa sebanyak 83 % guru yang setuju akan penerapan multi-gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya 27% bersikap netral terhadap praktik kepemimpinan multi-gaya kepala sekolah. Sementara itu, data yang diperoleh dari persepsi guru terhadap empat aspek yang diteliti secara umum menunjukkan pandangan positif terhadap penerapan kepemimpinan terintegrasi, sebagaimana dipaparkan sebagai berikut.

Penerapan kepemimpinan pendidikan multi gaya/interseksi di sekolah

Berdasarkan hasil angket open-ended yang diberikan kepada guru, ditemukan bahwa kepala sekolah dipersepsikan menerapkan kepemimpinan multijaya (multi-style leadership) sebagai respons terhadap kompleksitas pengelolaan pendidikan di era kontemporer. Guru memandang bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi bertumpu pada satu model kepemimpinan tertentu, melainkan pada kemampuan mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasi, karakter warga sekolah, serta tuntutan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagian besar guru menilai bahwa kepala sekolah menunjukkan kombinasi antara ketegasan dan fleksibilitas dalam menjalankan kepemimpinannya. Ketegasan dipersepsikan sebagai instrumen untuk membangun disiplin kerja, keteraturan administrasi, dan kepatuhan terhadap aturan sekolah, sedangkan pendekatan yang lebih santai atau humanis dipandang berfungsi untuk membangun

komunikasi interpersonal yang harmonis antara pimpinan dengan guru dan tenaga kependidikan. Pola kepemimpinan demikian dinilai mampu menciptakan keseimbangan antara kontrol organisasi dan hubungan sosial yang kondusif di lingkungan sekolah.

Selain itu, guru memahami kepemimpinan multi gaya sebagai pendekatan kepemimpinan yang terintegrasi, yaitu kemampuan kepala sekolah memadukan berbagai gaya kepemimpinan tanpa bergantung secara eksklusif pada satu pendekatan tertentu. Perspektif ini muncul karena sekolah modern menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, seperti tuntutan administratif, kebutuhan pembelajaran bermakna, inovasi pendidikan, keterbatasan sumber daya, digitalisasi pendidikan, serta implementasi kebijakan seperti Kurikulum Merdeka. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah dituntut mampu menyeimbangkan antara otoritas struktural dan pendekatan kolaboratif secara proporsional.

Temuan angket juga menunjukkan bahwa guru mengidentifikasi adanya persimpangan gaya kepemimpinan (leadership intersection) yang diterapkan kepala sekolah. Persimpangan tersebut terutama terlihat pada kombinasi gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, instruksional, transaksional, situasional, dan melayani (servant leadership). Gaya demokratis dipersepsikan tampak melalui keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian ruang untuk menyampaikan ide inovatif, serta penciptaan suasana kerja yang partisipatif. Di sisi lain, gaya transformasional terlihat dari upaya kepala sekolah dalam membangun visi sekolah, memberikan motivasi, inspirasi, dan mendorong perubahan menuju peningkatan mutu pendidikan.

Dalam praktik pembelajaran, guru juga menilai bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan instruksional melalui supervisi akademik, penguatan kualitas pembelajaran di kelas, pendampingan penyusunan perangkat ajar, dan peningkatan kompetensi guru. Pendekatan ini sering dipadukan dengan gaya transaksional, terutama dalam konteks penguatan disiplin, pemenuhan target administratif, serta penerapan sistem penghargaan dan konsekuensi terhadap kinerja guru. Menurut guru, perpaduan kedua gaya tersebut memungkinkan terciptanya keseimbangan antara motivasi intrinsik dan kepatuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, sebagian guru menekankan pentingnya kepemimpinan situasional dalam praktik kepala sekolah. Mereka memandang bahwa kepala sekolah yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca konteks organisasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi. Dalam kondisi tertentu, kepala sekolah perlu bersikap direktif, misalnya saat menghadapi masalah disiplin atau situasi krisis sekolah. Namun, pada kondisi lain kepala sekolah diharapkan menjadi fasilitator, mentor, atau kolaborator, khususnya ketika mendorong inovasi pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

Guru juga menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan melayani (servant leadership) sebagai bagian dari kepemimpinan multi gaya. Pendekatan ini tercermin dalam perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan guru, pemberian dukungan fasilitas pembelajaran, pendampingan profesional, serta upaya membangun lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan warga sekolah. Guru memandang bahwa orientasi pelayanan tersebut dapat memperkuat komitmen kerja, meningkatkan motivasi, dan menciptakan budaya organisasi yang lebih positif.

Secara umum, hasil angket menunjukkan adanya kesepahaman di kalangan guru bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal untuk seluruh situasi pendidikan. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah justru ditentukan oleh kemampuannya melakukan sintesis berbagai gaya kepemimpinan secara adaptif dan kontekstual. Dengan demikian, kepemimpinan multi gaya dipersepsikan sebagai kebutuhan strategis dalam pengelolaan sekolah modern karena memungkinkan kepala sekolah menyeimbangkan tuntutan administratif, kebutuhan

pedagogis, hubungan interpersonal, serta pencapaian visi pendidikan secara lebih efektif. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif bukan sekadar bertumpu pada kekuasaan formal, tetapi pada kebijaksanaan pemimpin dalam memadukan nilai, visi, ketegasan, dan pendekatan kemanusiaan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Efektivitas Penerapan Kepemimpinan Multi-gaya oleh Kepala Sekolah dalam Perspektif Guru

Berdasarkan hasil angket open-ended yang diberikan kepada guru, diperoleh gambaran bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan secara adaptif dan kontekstual. Mayoritas guru berpandangan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan tunggal yang mampu menjawab seluruh kompleksitas persoalan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dinilai perlu menerapkan kepemimpinan multi-gaya (multi-style leadership) atau kepemimpinan hibrida yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan situasi, kebutuhan organisasi, karakter guru, dan tantangan sekolah.

Sebagian besar guru memandang bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang efektif dalam pengelolaan sekolah. Efektivitas gaya ini terlihat melalui keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, pemberian kesempatan menyampaikan gagasan, serta mekanisme musyawarah yang memungkinkan terciptanya rasa memiliki terhadap program sekolah. Menurut guru, komunikasi dua arah dan penghargaan terhadap pendapat guru serta peserta didik mampu menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan meningkatkan motivasi kerja warga sekolah. Dalam praktiknya, gaya demokratis tercermin pada pelibatan guru, peserta didik, bahkan orang tua dalam penyusunan visi, misi, maupun program kerja sekolah.

Selain kepemimpinan demokratis, guru juga mengidentifikasi kepemimpinan transformasional sebagai model yang sangat efektif terutama dalam konteks perubahan dan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional dipersepsikan mampu membangun visi bersama, menginspirasi guru, memotivasi perubahan, serta mendorong inovasi pendidikan. Guru menilai bahwa kepemimpinan transformasional efektif diterapkan ketika sekolah menghadapi kebutuhan untuk melakukan lompatan mutu, implementasi kebijakan baru, maupun pengembangan budaya sekolah yang lebih progresif. Misalnya, kepala sekolah dinilai mampu menggerakkan komunitas guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan membangun semangat perubahan melalui visi pendidikan yang jelas.

Dalam aspek akademik, guru menilai bahwa kepemimpinan instruksional memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Gaya kepemimpinan ini dianggap efektif ketika mutu pembelajaran memerlukan penguatan atau ketika guru membutuhkan pendampingan pedagogis. Praktik kepemimpinan instruksional terlihat melalui supervisi pembelajaran, pendampingan penyusunan perangkat ajar, evaluasi hasil belajar, serta penguatan profesionalisme guru. Guru memandang bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam memadukan kepemimpinan transformasional dan instruksional mampu menghasilkan keseimbangan antara visi perubahan dan implementasi teknis pembelajaran di sekolah.

Temuan angket juga menunjukkan bahwa sebagian guru menilai kepemimpinan transaksional tetap memiliki relevansi dalam konteks tertentu, khususnya dalam menjaga disiplin, keteraturan administrasi, dan akuntabilitas organisasi. Pendekatan berbasis penghargaan (reward) dan konsekuensi (punishment) dipersepsikan efektif untuk pencapaian target jangka pendek, kepatuhan terhadap aturan, dan peningkatan keteraturan organisasi sekolah. Namun demikian, guru

mengingatkan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional secara tunggal dan berlebihan berpotensi menciptakan kepatuhan semu, membatasi kreativitas guru, dan menghasilkan budaya organisasi yang stagnan.

Di samping itu, sebagian guru menekankan pentingnya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dalam pengelolaan sekolah modern. Pendekatan ini dinilai efektif karena menempatkan pemimpin sebagai fasilitator yang mendukung kesejahteraan guru dan peserta didik. Kepala sekolah dipandang tidak hanya berorientasi pada target administratif, tetapi juga memperhatikan kebutuhan emosional, pengembangan profesional, dan kenyamanan kerja guru. Menurut guru, kepemimpinan melayani mampu memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan kesejahteraan psikologis warga sekolah, serta menciptakan budaya kerja yang lebih humanis.

Lebih lanjut, guru banyak menyoroti pentingnya kepemimpinan situasional sebagai pendekatan yang paling relevan dalam konteks pendidikan saat ini. Mereka berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak bergantung pada satu gaya tertentu, melainkan pada kemampuan kepala sekolah membaca situasi dan menentukan pendekatan yang sesuai. Misalnya, kepala sekolah dapat bersikap direktif terhadap guru baru yang masih membutuhkan arahan, menerapkan pendekatan demokratis terhadap guru yang telah kompeten, atau menggunakan pendekatan transaksional ketika menghadapi persoalan kedisiplinan dan pemenuhan target administratif. Dalam perspektif guru, fleksibilitas kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan menjadi indikator penting efektivitas kepemimpinan pendidikan.

Meskipun demikian, hasil angket juga mengungkap pandangan guru mengenai model kepemimpinan yang dipersepsikan kurang efektif. Kepemimpinan yang terlalu otoriter dipandang berpotensi menghambat kreativitas, menurunkan motivasi kerja, memunculkan resistensi, dan membatasi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Demikian pula, gaya kepemimpinan yang terlalu bebas (*laissez-faire*) dianggap kurang efektif karena minim arahan, lemahnya supervisi, serta berpotensi menyebabkan rendahnya disiplin dan ketidakmerataan kualitas pembelajaran. Selain itu, sebagian guru menyoroti bahwa penerapan multi gaya yang tidak konsisten, terlalu sering berubah tanpa arah yang jelas, atau tidak disertai komunikasi yang baik justru dapat menimbulkan kebingungan di kalangan guru dan menghambat pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Secara umum, hasil angket menunjukkan adanya kesepahaman di kalangan guru bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif merupakan kepemimpinan integratif, adaptif, dan fleksibel. Kepala sekolah dinilai perlu mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional, demokratis, instruksional, transaksional, situasional, dan melayani secara proporsional sesuai kebutuhan sekolah. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak ditentukan oleh dominasi satu gaya tertentu, melainkan oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan sintesis kepemimpinan secara tepat guna menghadapi kompleksitas pendidikan modern. Pendekatan multi gaya dipersepsikan sebagai strategi kepemimpinan yang mampu membangun sekolah yang lebih kolaboratif, inovatif, disiplin, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Implikasi Penerapan Kepemimpinan Multi Gaya terhadap Perilaku Guru dan Tenaga Kependidikan dalam Perspektif Guru

Berdasarkan hasil angket open-ended yang diberikan kepada guru, ditemukan bahwa penerapan kepemimpinan multi-gaya oleh kepala sekolah memiliki implikasi yang signifikan terhadap perilaku guru dan tenaga kependidikan (*tendik*) di sekolah, baik dalam bentuk dampak positif maupun negatif. Secara umum, mayoritas guru memandang bahwa kepemimpinan multi gaya cenderung memberikan

pengaruh positif apabila diterapkan secara tepat, konsisten, dan kontekstual. Namun demikian, sebagian guru juga menyoroti potensi dampak negatif apabila penerapannya tidak disertai kejelasan arah, komunikasi yang baik, dan ketepatan dalam membaca situasi organisasi sekolah.

Temuan angket menunjukkan bahwa implikasi positif yang paling dominan dari penerapan kepemimpinan multi gaya adalah meningkatnya motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan. Guru menilai bahwa kombinasi gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, instruksional, dan melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, inspiratif, dan kolaboratif. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan dipersepsikan dapat memenuhi kebutuhan profesional sekaligus emosional guru, sehingga guru merasa dihargai, dilibatkan, dan memperoleh dukungan dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja, komitmen organisasi, dan loyalitas warga sekolah.

Selain peningkatan motivasi, guru juga menilai bahwa kepemimpinan multi gaya berdampak pada meningkatnya profesionalisme dan kualitas kinerja guru. Penerapan kepemimpinan instruksional melalui supervisi pembelajaran, pendampingan pedagogis, serta pengembangan kompetensi dinilai mampu mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional dipersepsikan mendorong guru untuk lebih inovatif, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki kesadaran profesional yang lebih kuat. Guru memandang bahwa perpaduan gaya kepemimpinan tersebut menciptakan keseimbangan antara arahan teknis, motivasi kerja, dan penguatan kapasitas profesional.

Guru juga mengungkapkan bahwa penerapan kepemimpinan multi gaya berimplikasi pada meningkatnya fleksibilitas dan adaptabilitas perilaku kerja guru dan tenaga kependidikan. Menurut responden, guru menjadi lebih siap menghadapi perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, implementasi kurikulum baru, serta dinamika kebutuhan peserta didik. Kepala sekolah yang menerapkan gaya situasional dan adaptif dinilai mampu membantu guru menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa merasa tertekan oleh pola kerja yang terlalu kaku. Dalam konteks ini, kepemimpinan multi gaya dipersepsikan sebagai pendekatan yang mendukung terbentuknya budaya kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap tantangan pendidikan modern.

Implikasi positif lainnya terlihat pada terbentuknya budaya kerja kolaboratif dan iklim sekolah yang kondusif. Guru menilai bahwa kombinasi gaya demokratis dan melayani membuka ruang komunikasi dua arah, memperkuat hubungan interpersonal, serta meningkatkan rasa saling percaya antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah dipersepsikan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, pelatih, dan mitra kerja yang memberikan dukungan emosional maupun profesional. Situasi tersebut dinilai mampu meningkatkan kerja sama tim, memperkuat budaya inovasi, dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

Di samping itu, sebagian guru mengemukakan bahwa penerapan kepemimpinan multi gaya juga berdampak pada peningkatan disiplin dan akuntabilitas kerja. Melalui kombinasi kepemimpinan transaksional dan transformasional, kepala sekolah dinilai mampu menegaskan aturan, target kerja, serta ekspektasi organisasi tanpa mengabaikan aspek motivasi dan kesejahteraan guru. Penerapan penghargaan (reward) dan konsekuensi (punishment) secara proporsional dipandang membantu menciptakan keteraturan administrasi, meningkatkan kepatuhan terhadap aturan, serta memperkuat tanggung jawab profesional guru dan tenaga kependidikan.

Meskipun demikian, hasil angket juga menunjukkan adanya sejumlah implikasi negatif dari penerapan kepemimpinan multi gaya apabila dilakukan secara kurang tepat. Salah satu dampak yang

paling sering dikemukakan guru adalah munculnya kebingungan dan persepsi inkonsistensi kepemimpinan. Guru berpendapat bahwa perubahan gaya kepemimpinan yang terlalu sering, tidak disertai alasan yang jelas, atau minim komunikasi dapat menimbulkan persepsi bahwa kepala sekolah bersikap berubah-ubah, tidak tegas, bahkan tidak memiliki arah kebijakan yang konsisten. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Selain itu, beberapa guru menyoroti potensi munculnya persepsi ketidakadilan dan konflik internal di sekolah. Perbedaan pendekatan kepemimpinan terhadap individu atau kelompok tertentu terkadang dipersepsikan sebagai perlakuan yang tidak setara apabila tidak dijelaskan secara terbuka. Dalam kondisi tertentu, situasi ini dapat memunculkan kecemburuan sosial, resistensi terhadap kebijakan, bahkan konflik interpersonal di lingkungan sekolah. Guru juga mengingatkan bahwa dominasi gaya kepemimpinan tertentu, khususnya pendekatan transaksional atau otoriter yang terlalu kuat, dapat meningkatkan tekanan kerja, menurunkan kreativitas, dan menghambat inovasi pembelajaran.

Sebagian guru juga mengungkapkan bahwa penerapan multi gaya yang tidak dikelola dengan baik berpotensi meningkatkan beban kerja guru dan tenaga kependidikan. Hal ini terutama terjadi apabila kepala sekolah menerapkan tuntutan profesionalisme yang tinggi tanpa diimbangi dukungan emosional dan fasilitas yang memadai. Dalam konteks ini, guru menegaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kinerja dan perhatian terhadap kesejahteraan guru menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan kepemimpinan multi gaya.

Secara umum, hasil angket menunjukkan bahwa implikasi penerapan kepemimpinan multi gaya terhadap perilaku guru dan tenaga kependidikan lebih banyak dipersepsikan bersifat positif dibandingkan negatif. Namun demikian, efektivitas implementasinya sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, menjaga konsistensi kebijakan, membangun komunikasi yang terbuka, serta menunjukkan kecerdasan emosional dalam memahami kebutuhan warga sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan multi-gaya tidak hanya dipandang sebagai strategi kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi kompleksitas pendidikan modern, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam membangun budaya sekolah yang kolaboratif, profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Rekomendasi Guru terhadap Strategi Penerapan Kepemimpinan Pendidikan Multi Gaya oleh Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil angket open-ended yang diberikan kepada guru, diperoleh berbagai rekomendasi mengenai strategi yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan multi-gaya (multi-style leadership). Secara umum, guru menekankan bahwa keberhasilan penerapan kepemimpinan multi-gaya sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memahami konteks sekolah, karakteristik sumber daya manusia, serta kemampuan mengadaptasi berbagai gaya kepemimpinan secara fleksibel dan konsisten. Guru berpandangan bahwa kepemimpinan multi-gaya bukan sekadar perubahan gaya secara spontan, melainkan strategi kepemimpinan yang harus dilaksanakan secara terencana, reflektif, dan berorientasi pada pencapaian mutu pendidikan.

Salah satu rekomendasi yang paling dominan disampaikan guru adalah pentingnya pemahaman kepala sekolah terhadap situasi, kondisi, dan karakteristik guru maupun tenaga kependidikan. Guru menilai bahwa kepala sekolah perlu melakukan identifikasi dan pemetaan (mapping) terhadap kompetensi, motivasi, pengalaman kerja, kesiapan perubahan, serta kebutuhan profesional guru dan

tenaga kependidikan sebelum menentukan kombinasi gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut guru, pemetaan tersebut penting karena setiap sekolah memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga pendekatan kepemimpinan yang berhasil diterapkan pada satu sekolah belum tentu efektif diterapkan pada sekolah lainnya.

Selain pemetaan sumber daya manusia, guru juga merekomendasikan agar kepala sekolah melakukan diagnosis situasional sebagai dasar penerapan kepemimpinan multi gaya. Guru berpandangan bahwa kepala sekolah harus mampu membaca dinamika sekolah, kompleksitas masalah, tingkat kesiapan guru, serta tantangan organisasi sebelum menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Dalam perspektif guru, kemampuan kepala sekolah memilih pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasi merupakan indikator utama kepemimpinan yang adaptif. Dengan demikian, kepala sekolah diharapkan mampu menentukan kapan harus bersikap tegas, kapan perlu menerapkan pendekatan demokratis, kapan memberi motivasi, maupun kapan bertindak sebagai fasilitator atau mentor bagi guru.

Guru juga menekankan pentingnya kepala sekolah memiliki kompetensi adaptif dan fleksibilitas perilaku dalam menjalankan kepemimpinan. Kepala sekolah dinilai perlu mengembangkan kemampuan untuk tidak terpaku pada satu gaya tertentu, melainkan mampu mengkombinasikan berbagai pendekatan kepemimpinan secara sinergis dan saling melengkapi. Dalam hal ini, guru banyak merekomendasikan kombinasi gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, situasional, instruksional, transaksional, serta melayani sebagai pendekatan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas pendidikan modern. Menurut guru, kombinasi tersebut memungkinkan kepala sekolah untuk membangun visi sekolah, menjaga disiplin organisasi, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta tetap memperhatikan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan.

Temuan angket juga menunjukkan bahwa guru merekomendasikan kepemimpinan demokratis sebagai fondasi utama dalam penerapan kepemimpinan multi gaya. Guru berpandangan bahwa pendekatan demokratis penting untuk menciptakan rasa dihargai, meningkatkan partisipasi, serta memperkuat kolaborasi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah diharapkan memberikan ruang bagi guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan melalui mekanisme komunikasi dua arah, musyawarah, dan pemberian kesempatan menyampaikan ide maupun inovasi pembelajaran. Dalam konteks perubahan sekolah, guru merekomendasikan agar kepemimpinan demokratis dipadukan dengan kepemimpinan transformasional guna membangun visi bersama, meningkatkan motivasi, serta menciptakan budaya sekolah yang lebih positif.

Selain itu, guru merekomendasikan pentingnya penguatan komunikasi yang terbuka dan transparan sebagai strategi utama penerapan kepemimpinan multi gaya. Menurut guru, komunikasi yang jelas diperlukan agar perubahan gaya kepemimpinan tidak dipersepsikan sebagai bentuk inkonsistensi atau ketidaktegasan kepala sekolah. Guru menilai bahwa kepala sekolah perlu menjelaskan alasan penerapan gaya tertentu, tujuan kebijakan, serta ekspektasi yang diharapkan dari guru dan tenaga kependidikan. Dengan adanya komunikasi yang efektif, penerapan kepemimpinan multi gaya dipandang akan lebih mudah diterima dan dipahami oleh seluruh warga sekolah.

Rekomendasi lainnya berkaitan dengan pentingnya kepala sekolah mempertahankan nilai-nilai inti (core values) yang konsisten meskipun gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai situasi. Guru menekankan bahwa nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, keadilan, kolaborasi, orientasi pada pembelajaran peserta didik, dan tanggung jawab harus menjadi dasar dalam seluruh praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, guru berpandangan bahwa fleksibilitas gaya kepemimpinan tidak boleh menghilangkan konsistensi nilai yang menjadi arah organisasi sekolah.

Guru juga mendorong kepala sekolah untuk melakukan pengembangan kapasitas kepemimpinan secara berkelanjutan melalui pelatihan, refleksi diri, evaluasi berkala, dan pembelajaran profesional. Kepala sekolah dinilai perlu memahami berbagai model kepemimpinan secara teoritis maupun praktis agar mampu menerapkannya secara tepat. Selain itu, guru mengusulkan agar kepala sekolah membangun budaya reflektif dengan secara rutin mengevaluasi efektivitas pendekatan kepemimpinan yang digunakan, menerima umpan balik dari guru, serta melakukan perbaikan berdasarkan kebutuhan sekolah.

Lebih lanjut, sebagian guru merekomendasikan penerapan distribusi kepemimpinan (*distributed leadership*) dalam implementasi kepemimpinan multi gaya. Kepala sekolah dipandang tidak harus menjalankan seluruh fungsi kepemimpinan secara sendiri, tetapi dapat mendelegasikan sebagian tanggung jawab kepada guru senior, tim pengembang sekolah, maupun tenaga kependidikan sesuai bidang keahliannya. Strategi ini dinilai dapat meningkatkan efektivitas manajemen sekolah sekaligus membangun rasa tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Di samping itu, guru juga menekankan pentingnya pembangunan budaya sekolah yang kolaboratif, harmonis, dan berbasis kemitraan. Kepala sekolah diharapkan mampu menjalin kerja sama dengan guru, komite sekolah, orang tua, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Menurut guru, kepemimpinan multi-gaya akan lebih efektif apabila didukung oleh hubungan kerja yang baik, suasana sekolah yang kondusif, serta pemenuhan kebutuhan profesional guru dalam menjalankan tugasnya.

Secara umum, hasil angket menunjukkan bahwa guru merekomendasikan penerapan kepemimpinan multi-gaya yang bersifat adaptif, kontekstual, reflektif, dan berlandaskan nilai-nilai organisasi yang kuat. Kepala sekolah dipandang perlu memiliki kemampuan menganalisis situasi sekolah, memahami karakter warga sekolah, membangun komunikasi terbuka, mengintegrasikan berbagai gaya kepemimpinan secara seimbang, serta melakukan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan multi-gaya dipersepsikan bukan sekadar strategi manajerial, tetapi sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu membangun sekolah yang lebih kolaboratif, profesional, inovatif, dan responsif terhadap tantangan pendidikan yang semakin kompleks.

Berdasarkan data persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan yang tercakup dalam penerapan kepemimpinan multi-gaya oleh kepala sekolah dapat diidentifikasi secara jelas. Dari penjelasan guru, terdapat beberapa gaya utama yang sering disebut dan dikombinasikan dalam praktik sehari-hari. Berikut rangkumannya:

Tabel 1 Rangkuman Persepsi Guru tentang Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya Kepemimpinan	Ciri Utama	Contoh Praktik	Implikasi
Transformasional	Membangun visi bersama, memotivasi dan menginspirasi guru, mendorong inovasi dan perubahan, meningkatkan kesadaran profesional.	Memberikan dorongan untuk inovasi pembelajaran, membangun budaya peningkatan mutu pendidikan, memotivasi guru melalui visi sekolah.	Guru lebih inovatif, terbuka terhadap perubahan, dan memiliki motivasi intrinsik tinggi.
Demokratis	Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, menciptakan komunikasi dua arah,	Musyawarah guru, ruang bagi guru untuk menyampaikan ide dan inovasi pembelajaran,	Meningkatkan rasa dihargai, kerja sama tim, dan iklim sekolah yang kondusif.

	memperkuat kolaborasi.	partisipasi aktif dalam kebijakan sekolah.	
Instruksional	Fokus pada kualitas pembelajaran, supervisi akademik, pendampingan profesional, pengembangan kompetensi guru.	Pendampingan penyusunan perangkat ajar, supervisi kelas, pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi guru.	Profesionalisme guru meningkat, kualitas pembelajaran lebih baik, peningkatan keterampilan pedagogis
Transaksional	Penegakan aturan, sistem penghargaan dan konsekuensi, target kerja yang jelas.	Penerapan reward dan punishment, penguatan disiplin, kepatuhan terhadap standar administrasi dan kinerja.	Disiplin dan akuntabilitas kerja guru meningkat, keteraturan administrasi terjaga.
Situasional	Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan konteks, fleksibel dalam mengambil keputusan.	Direktif saat krisis atau masalah disiplin; fasilitator atau mentor saat mendorong inovasi pembelajaran.	Guru dan tendik lebih fleksibel dan adaptif menghadapi perubahan, kebijakan baru, atau teknologi pendidikan.
Melayani/ Servant Leadership	Fokus pada kebutuhan guru dan tendik, perhatian terhadap kesejahteraan, mendukung secara emosional dan profesional.	Memberikan fasilitas pembelajaran, pendampingan profesional, menciptakan lingkungan kerja nyaman.	Meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan budaya sekolah yang suportif.

Analisis Literatur terhadap Kepemimpinan Pendidikan Multi Gaya

Kepemimpinan pendidikan multi-gaya atau multi-style leadership merujuk pada kemampuan kepala sekolah untuk menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai konteks, kebutuhan guru, dan tuntutan sekolah. Kepemimpinan ini tidak hanya mengacu pada satu gaya, seperti otoriter atau transformasional, tetapi mencakup kombinasi dari gaya transformational, transactional, instructional, dan distributed leadership, tergantung situasi. Menurut Hallinger & Heck (2010), kepala sekolah yang fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja guru, iklim sekolah, dan hasil belajar siswa. Persepsi guru terhadap kepemimpinan semacam ini menjadi penting karena guru adalah penerima langsung dari strategi kepemimpinan, dan persepsi mereka mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan partisipasi dalam inovasi pendidikan.

Praktik Kepemimpinan Pendidikan Multi Gaya/Interseksi di Sekolah

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terkini tentang kepemimpinan pendidikan multi gaya terdapat tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional. Kepala sekolah sering mengkombinasikan inspirasi dan pengembangan kapasitas guru. Mereka memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan tetap memantau kualitas pembelajaran (Leithwood & Sun 2019) sebagai contoh prakteknya adalah kepala sekolah memberikan penghargaan atas inovasi guru sambil memberikan bimbingan teknis dalam pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan gaya transaksional yang disesuaikan, dalam hal ini beberapa kepala sekolah menggunakan pendekatan berbasis aturan dan kontrak kerja, namun tetap fleksibel terhadap kebutuhan guru yang berbeda (Ng & Chan, 2021), misalnya, guru senior diberi otonomi lebih dalam

memilih metode pengajaran, sedangkan guru baru dibimbing lebih intensif. Kepala sekolah juga menerapkan gaya kepemimpinan terdistribusi. Dalam konteks ini, kepala sekolah memberdayakan guru sebagai pemimpin di bidang tertentu (misal, kurikulum, inovasi teknologi), sehingga menciptakan praktik kepemimpinan interseksi (Harris & Jones, 2018).

Keefektifan Penerapan Kepemimpinan Multi Gaya

Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan multi gaya meningkatkan kinerja guru, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi karena gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kebutuhan individu dan tim. Kepala sekolah yang fleksibel dalam gaya kepemimpinan mendorong guru mencoba strategi baru tanpa takut kegagalan, sehingga guru berani berinovasi dalam pembelajaran yang mereka terapkan untuk peserta didiknya. Dengan gaya kepemimpinan bervariasi, guru-guru memiliki kepuasan kerja yang berdampak loyalitas yang meningkat. Persepsi positif terhadap fleksibilitas dan dukungan kepala sekolah berhubungan dengan loyalitas dan komitmen (Day & Sammons, 2016; Bush & Glover, 2014)

Implikasi terhadap Perilaku Guru dan Tenaga Pendidik

Kepemimpinan multi gaya berimplikasi pada beberapa aspek perilaku guru, misalnya motivasi dan inisiatif: Guru cenderung lebih proaktif dalam mengembangkan metode pembelajaran inovatif; kolaborasi: Gaya kepemimpinan yang inklusif meningkatkan kerja sama antar guru dan tendik; kepatuhan dan disiplin: Penerapan gaya transaksional yang seimbang tetap memastikan aturan dijalankan tanpa menurunkan kreativitas; serta kesejahteraan psikologis: Guru merasa didengar dan dihargai, sehingga stres kerja berkurang (Hallinger & Kantamara, 2021)

Rekomendasi Guru terhadap Strategi Penerapan Kepemimpinan Multi Gaya

Berdasarkan persepsi guru dari beberapa penelitian yang relevan ditemukan bahwa penerapan kepemimpinan multi gaya sangat berpengaruh pada aspek fleksibilitas kontekstual, pengembangan kapasitas guru, keterbukaan dan komunikasi, keseimbangan otokrasi dan demokrasi. Kepala sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi, kemampuan guru, dan kebutuhan sekolah, memberikan pelatihan dan bimbingan berkelanjutan agar guru mampu memimpin sebagian proses pembelajaran, guru menghargai kepala sekolah yang transparan dan mampu mendengarkan masukan, serta kombinasi arahan tegas dan pemberdayaan guru dianggap paling efektif (Ng & Chan, 2021; Leithwood & Sun, 2019)

Pembahasan

Hasil analisis persepsi guru menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan multi gaya (multi-style leadership) dipersepsikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas pengelolaan sekolah modern. Mayoritas guru (83%) menyatakan setuju terhadap penerapan kepemimpinan multi gaya oleh kepala sekolah, sedangkan sebagian lainnya menunjukkan sikap netral. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru memandang efektivitas kepemimpinan sekolah tidak lagi bergantung pada satu model kepemimpinan tertentu, melainkan pada kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan secara adaptif, fleksibel, dan kontekstual. Perspektif tersebut sejalan dengan kajian literatur terkini yang menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan modern membutuhkan kombinasi gaya transformasional, instruksional, situasional, demokratis, dan terdistribusi untuk meningkatkan efektivitas organisasi sekolah (Adriadi & sulistiyo, 2024).

Dalam praktiknya, guru mengidentifikasi adanya interseksi berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan transformasional, demokratis, instruksional, transaksional, situasional, dan servant leadership. Kepala sekolah dipersepsikan mampu memadukan

ketegasan struktural dengan pendekatan humanis dalam pengelolaan sekolah. Ketegasan terlihat melalui penguatan disiplin kerja, kepatuhan administratif, dan pencapaian target organisasi, sedangkan pendekatan humanis tampak melalui komunikasi interpersonal yang terbuka, pemberian dukungan profesional, serta perhatian terhadap kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini memperkuat penelitian terkini yang menyatakan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan instruksional mampu menciptakan keseimbangan antara visi perubahan dan peningkatan kualitas pembelajaran (Adriadi & Sulistiyo, 2024).

Guru memandang kepemimpinan demokratis sebagai salah satu dimensi penting dalam praktik kepemimpinan multi gaya. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, musyawarah sekolah, dan komunikasi dua arah dipersepsikan mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap program sekolah serta memperkuat budaya kerja kolaboratif. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan sekolah dari pola kepemimpinan yang bersifat hierarkis menuju pola kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* yang menekankan pentingnya distribusi peran kepemimpinan kepada guru dan tenaga kependidikan sebagai strategi meningkatkan kapasitas organisasi sekolah (Mifsud, 2024).

Selain itu, kepemimpinan transformasional dipersepsikan guru sebagai pendekatan yang efektif dalam membangun motivasi kerja, mendorong inovasi pembelajaran, dan memperkuat budaya perubahan di sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas, mampu menginspirasi guru, dan mendorong pengembangan profesional dipandang lebih berhasil menciptakan sekolah yang adaptif terhadap perubahan pendidikan, termasuk implementasi Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran. Hasil ini konsisten dengan penelitian Agustian, Hidayati, dan Widodo (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka melalui penguatan budaya inovasi dan kolaborasi sekolah (Sari et al, 2025).

Dalam aspek akademik, guru menilai bahwa kepemimpinan instruksional memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Supervisi akademik, pendampingan penyusunan perangkat ajar, pelatihan pedagogis, serta monitoring proses pembelajaran dipersepsikan membantu guru meningkatkan kompetensi profesionalnya. Namun demikian, guru juga menilai bahwa kepemimpinan instruksional menjadi lebih efektif ketika dipadukan dengan pendekatan transformasional dan demokratis. Dengan demikian, peningkatan mutu pembelajaran tidak hanya membutuhkan kontrol akademik, tetapi juga motivasi, dukungan emosional, dan keterlibatan aktif guru dalam pengembangan sekolah. Temuan ini didukung oleh penelitian Andriadi dan Sulistiyo (2024) yang menunjukkan bahwa sinergi kepemimpinan transformasional dan instruksional berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Sementara itu, kepemimpinan transaksional masih dipersepsikan relevan dalam konteks tertentu, khususnya dalam menjaga disiplin kerja, keteraturan administrasi, dan akuntabilitas organisasi sekolah. Sistem penghargaan (*reward*) dan konsekuensi (*punishment*) dipandang efektif dalam memastikan kepatuhan terhadap standar kerja dan target organisasi. Akan tetapi, guru mengingatkan bahwa dominasi pendekatan transaksional atau otoriter secara berlebihan berpotensi menurunkan kreativitas guru, membatasi inovasi pembelajaran, dan memunculkan kepatuhan semu. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan multi gaya sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah menjaga keseimbangan antara kontrol organisasi dan pemberdayaan profesional guru. (IEjournal Universitas Pendidikan (Herlina et al, 2025)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dipersepsikan sebagai pendekatan yang sangat relevan dalam konteks pendidikan kontemporer. Guru menilai kepala sekolah yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca konteks organisasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan situasi. Dalam kondisi tertentu, kepala sekolah perlu bersikap direktif, misalnya saat menghadapi persoalan disiplin atau krisis organisasi. Namun, dalam situasi pengembangan inovasi pembelajaran dan peningkatan profesionalisme guru, pendekatan kolaboratif dan fasilitatif dipandang lebih efektif. Fleksibilitas perilaku kepala sekolah ini menjadi indikator penting efektivitas kepemimpinan pendidikan modern (Sugesti et al, 2024).

Kepemimpinan multi gaya juga berdampak signifikan terhadap perilaku guru dan tenaga kependidikan. Guru menilai bahwa kombinasi gaya transformasional, demokratis, instruksional, dan servant leadership mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, profesionalisme, serta adaptabilitas guru terhadap perubahan kebijakan pendidikan dan perkembangan teknologi. Lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif juga dipersepsikan meningkatkan kesejahteraan psikologis guru serta memperkuat budaya sekolah yang harmonis. Hasil ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa fleksibilitas dan dukungan kepala sekolah berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan inovasi pembelajaran guru (Adriadi & Sulistiyo, 2024).

Meskipun demikian, sebagian guru juga mengungkapkan adanya potensi dampak negatif apabila penerapan kepemimpinan multi gaya dilakukan secara tidak konsisten. Perubahan gaya kepemimpinan yang terlalu sering tanpa komunikasi yang jelas dapat menimbulkan persepsi inkonsistensi, kebingungan, bahkan menurunkan kepercayaan guru terhadap kepala sekolah. Selain itu, perbedaan perlakuan terhadap individu tertentu berpotensi memunculkan persepsi ketidakadilan dan konflik interpersonal apabila tidak disertai penjelasan yang transparan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan multi gaya tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh konsistensi nilai, komunikasi terbuka, dan kecerdasan emosional kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah (Herlina et al, 2025).

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan pendidikan multi gaya oleh kepala sekolah terbukti efektif jika diterapkan secara kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan guru, sebanyak 83% guru yang setuju dengan penerapan kepemimpinan pendidikan multi-gaya dan 27% bersikap netral. Persepsi guru sangat penting karena mempengaruhi motivasi, kolaborasi, dan inovasi dalam pembelajaran. Implementasi yang sukses menuntut kombinasi berbagai gaya kepemimpinan dan komunikasi terbuka dengan guru serta tenaga kependidikan. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kinerja sekolah, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan profesionalisme guru.

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah menggunakan setidaknya enam gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dalam praktik multi-gaya/interseksi, yaitu: transformasional, demokratis, instruksional, transaksional, situasional/adaptif, dan melayani (servant leadership). Temuan ini juga sangat relevan dengan hasil kajian literatur terkait sehingga keduanya saling menguatkan. Dengan demikian, kepemimpinan multi-gaya ini dianggap efektif bila diterapkan secara tepat, konsisten, dan kontekstual, dengan komunikasi terbuka, penyesuaian terhadap situasi sekolah, dan perhatian pada kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya model kepemimpinan terintegrasi yang dapat beradaptasi dengan konteks dan tantangan pendidikan yang

beragam. Penelitian di masa depan perlu terus mengeksplorasi bagaimana persimpangan ini terwujud dalam praktik serta bagaimana pengaruhnya terhadap perkembangan sekolah jangka panjang.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Andriadi, R., & Sulistiyo, U. (2024). Integrasi kepemimpinan transformasional dan instruksional dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. *Perspectives in Education Journal*. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.335>
- Agustian, R., Hidayati, N., & Widodo, A. (2024). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Journal of Educational Transformation* <https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.444>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437–466.
- Bush, T. (2020). School leadership and management in the time of COVID-19: Reflections from an international perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 512–514. (<https://doi.org/10.1177/1741143220936179>)
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional leadership to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2018). Leading for school improvement: The role of the principal. *School Leadership & Management*, 38(5), 457–477. (<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553>)
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678. <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Instructional leadership. In E. Baker, B. McGaw, & P. Peterson (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (3rd ed.). Elsevier.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2021). School leadership and teacher outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1204–1220.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867–885. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.013>

- Harris, A., & Jones, M. (2018). Distributed leadership in practice: Evidence from schools in England. *School Leadership & Management*, 38(1), 34–50.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351–354. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553>
- Harris, A., Jones, M., & Hashim, N. (2021). System leaders and system leadership: Exploring the contemporary evidence base. *School Leadership & Management*, 41(4–5), 387–408. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2019). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 55(4), 500–528.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423
- Leithwood, K., & Azah, N. (2023). Transformational leadership and organizational performance: Evidence from educational institutions. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/00131610221108954>
- Ng, W., & Chan, S. (2021). Adaptive leadership in school management: A systematic review. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 705–722.
- Ng, P. T., & Chan, D. (2021). School leadership and educational change in contemporary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 741–758.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1990). Effects of leader contingent and non- contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810–821.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171–187. <https://doi.org/10.1080/03036758.2019.1582075>