TARBIYATUL ILMU: Jurnal Kajian Pendidikan
Vol. 4 No. 1 November 2026, hal., 16-34
https://languar.net/index.php/TARBIYATULILMU
e-ISSN: 3031-6960

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ADAPTIF DAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU BERBASIS BUDAYA BELAJAR ORGANISASI

Nefri Ariyanto Kiuk,* Yari Dwikurnaningsi, Herry Sanoto
Universitas Kristen Satya Wacana (Uksw)
nefriariyanto@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the integration of adaptive and transformational leadership in the development of teacher competence at UPTD SD Inpres Mokdale. The development of teacher competence depends not only on the availability of training programs but also on the school leadership's ability to identify professional needs, build a commitment to change, and ensure the application of knowledge within instructional practice. This study employs the perspectives of adaptive and transformational leadership to explain the interconnections between the diagnosis of needs, professional motivation, the tailoring of support, and continuous learning. Adaptive leadership emphasizes the capacity to address contextual challenges through learning and adjustment, while transformational leadership focuses on strengthening a shared vision, fostering motivation, providing intellectual stimulation, and offering individual consideration. A conceptual analysis indicates that these two approaches serve complementary functions in linking a change-oriented vision with responses to teachers' needs. Competence development should unfold through a cycle of identifying needs, strengthening capacity, engaging in professional collaboration, implementing instructional strategies, and conducting reflection and evaluation. The implications of this study highlight the importance of leadership that is responsive to teachers' needs, the cultivation of a collaborative environment, and an evaluation process focused on transforming pedagogical practices. The conceptual contribution of this research lies in understanding how the integration of these two approaches functions as a mechanism that connects a vision for change, the customization of support, and ongoing professional learning. Further investigation using empirical data is required to determine how this mechanism operates and to identify the conditions that influence its effectiveness within an elementary school setting.

***Keywords**: adaptive leadership; transformational leadership; teacher competence; professional development; elementary school.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam pengembangan kompetensi guru di UPTD SD Inpres Mokdale. Pengembangan kompetensi guru tidak hanya bergantung pada ketersediaan program pelatihan, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan profesional, membangun komitmen perubahan, dan memastikan penerapan pengetahuan dalam praktik pembelajaran. Penelitian ini menggunakan perspektif kepemimpinan adaptif dan transformasional untuk menjelaskan keterkaitan antara diagnosis kebutuhan, motivasi

profesional, penyesuaian dukungan, dan pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan menghadapi tantangan kontekstual melalui pembelajaran dan penyesuaian, sedangkan kepemimpinan transformasional berorientasi pada penguatan visi bersama, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Analisis konseptual menunjukkan bahwa kedua pendekatan tersebut memiliki fungsi komplementer dalam menghubungkan orientasi perubahan dengan respons terhadap kebutuhan guru. Pengembangan kompetensi perlu berlangsung melalui siklus identifikasi kebutuhan, penguatan kapasitas, kolaborasi profesional, penerapan strategi pembelajaran, serta refleksi dan evaluasi. Implikasi penelitian menekankan pentingnya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan guru, lingkungan kolaboratif, dan evaluasi yang berorientasi pada perubahan praktik pedagogis. Kontribusi konseptual penelitian terletak pada pemahaman integrasi kedua pendekatan sebagai mekanisme yang menghubungkan visi perubahan, penyesuaian dukungan, dan pembelajaran profesional berkelanjutan. Pengujian lebih lanjut melalui data empiris diperlukan untuk memastikan bagaimana mekanisme tersebut berlangsung dan kondisi yang memengaruhi efektivitasnya di sekolah dasar.
Kata kunci: kepemimpinan adaptif; kepemimpinan transformasional; kompetensi guru; pengembangan profesional; sekolah dasar.

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan dasar sangat bergantung pada kemampuan sekolah membangun kompetensi guru melalui kepemimpinan yang efektif dan budaya belajar yang berkelanjutan. Guru tidak hanya dituntut menguasai materi pembelajaran, tetapi juga mampu merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, menerapkan strategi pedagogis yang variatif, menggunakan asesmen secara tepat, serta mengevaluasi efektivitas proses pembelajaran. Pengembangan kompetensi guru karena itu perlu ditempatkan sebagai proses organisasional yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan komunitas belajar profesional. Penelitian Vangrieken et al. (2017) melalui tinjauan sistematis terhadap 40 studi empiris menunjukkan bahwa komunitas guru berperan penting dalam pengembangan profesional, dengan kepemimpinan yang mendukung, kepercayaan, penghormatan, dan dinamika kelompok sebagai kondisi penting keberhasilannya. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kompetensi guru tidak cukup dilakukan melalui pelatihan individual, tetapi membutuhkan lingkungan sekolah yang memungkinkan guru belajar bersama, bertukar pengalaman, dan memperbaiki praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

Tantangan pengembangan kompetensi guru juga terlihat dalam temuan penelitian mengenai efektivitas pengembangan profesional. Ventista dan Brown (2023), melalui tinjauan sistematis terhadap 125 studi, menemukan bahwa hanya 11 studi dengan desain eksperimental atau kuasi-eksperimental yang secara khusus menguji dampak pengembangan profesional terhadap hasil belajar peserta didik. Temuan ini menunjukkan adanya keterbatasan bukti empiris mengenai dampak berbagai bentuk pengembangan profesional, termasuk komunitas belajar, terhadap hasil pembelajaran. Meta-analisis Visscher et al. (2025) terhadap 128 studi

berkualitas tinggi menemukan bahwa intervensi pengembangan profesional guru secara rata-rata memberikan efek positif terhadap prestasi peserta didik, dengan ukuran efek 0,09 dan interval kepercayaan 95% sebesar 0,07–0,11. Meskipun demikian, variasi efek antarp penelitian cukup besar, yang menunjukkan bahwa hasil pengembangan profesional tidak selalu seragam. Kedua temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan program pengembangan guru belum cukup untuk menjamin perbaikan pembelajaran; efektivitasnya juga bergantung pada desain kegiatan, pendampingan, kerja sama profesional, dan penerapan hasil pembelajaran dalam praktik mengajar.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor strategis dalam memastikan bahwa program pengembangan kompetensi menghasilkan perubahan nyata dalam praktik pembelajaran. Kepemimpinan adaptif relevan karena menekankan kemampuan pemimpin dalam mengenali tantangan, memahami kebutuhan anggota organisasi, dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan situasi. Pada tingkat sekolah, pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah mengidentifikasi perbedaan kemampuan guru, hambatan penerapan metode pembelajaran, serta kebutuhan pendampingan yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui instruksi administratif. Kepemimpinan transformasional melengkapi pendekatan tersebut melalui pembentukan visi bersama, penguatan motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap perkembangan individu. Penelitian Long dan Xia (2025) mengenai kepemimpinan transformasional dan instruksional dalam pengembangan profesional guru menunjukkan bahwa kedua pendekatan kepemimpinan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap pengembangan guru, dengan efikasi diri dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut memperkuat relevansi kajian tentang hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi, sekaligus membuka ruang untuk menelaah bagaimana kepemimpinan adaptif dan transformasional dapat diintegrasikan dalam konteks sekolah dasar.

Konteks permasalahan tersebut relevan dengan kondisi UPTD SD Inpres Mokdale, Kecamatan Lobalain, Kabupaten Rote Ndao, Nusa Tenggara Timur, yang menjadi lokasi penelitian ini. Berdasarkan informasi awal yang disampaikan, sekolah telah melaksanakan kegiatan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam komunitas sekolah sebagai upaya meningkatkan kompetensi pendidik. Namun, pelaksanaan kegiatan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh performa guru yang diharapkan. Sejumlah guru masih dinilai kurang optimal dalam menjalankan tugas profesionalnya, sehingga terdapat persoalan yang perlu dikaji mengenai hubungan antara program pengembangan kompetensi, praktik kepemimpinan kepala sekolah, dan penerapan hasil kegiatan dalam pembelajaran. Kondisi ini merupakan informasi awal penelitian yang perlu dikonfirmasi melalui wawancara, observasi pembelajaran, dokumentasi perangkat ajar, serta hasil supervisi akademik. Verifikasi tersebut penting agar penilaian terhadap performa guru tidak semata-mata didasarkan pada persepsi, tetapi didukung indikator yang dapat ditelusuri, seperti kualitas perencanaan pembelajaran, variasi metode mengajar, pelaksanaan asesmen, dan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran.

Kesenjangan antara pelaksanaan kegiatan pengembangan profesional dan performa guru menjadi persoalan utama yang mendasari penelitian ini. Workshop dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan baru, sedangkan KKG menyediakan ruang untuk mendiskusikan persoalan pembelajaran dan bertukar pengalaman. Akan tetapi, kegiatan tersebut berpotensi menjadi rutinitas administratif apabila tidak disertai identifikasi kebutuhan guru, pendampingan penerapan hasil pelatihan, refleksi, dan evaluasi perubahan praktik pembelajaran. Vescio et al. (2008), melalui tinjauan terhadap 11 studi tentang komunitas belajar profesional, menemukan indikasi bahwa komunitas yang berkembang dengan baik dapat memperbaiki praktik mengajar dan hasil belajar peserta didik, meskipun bukti empiris yang tersedia pada saat itu masih terbatas. Sejalan dengan itu, Vangrieken et al. (2017) menegaskan pentingnya kepemimpinan yang mendukung dan hubungan profesional yang sehat bagi keberhasilan komunitas guru. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan di UPTD SD Inpres Mokdale perlu dianalisis bukan hanya dari keberadaan workshop dan KKG, melainkan juga dari kualitas pengelolaan, partisipasi guru, proses tindak lanjut, dan konsistensi penerapannya dalam kegiatan pembelajaran.

Budaya belajar organisasi merupakan dimensi penting untuk menjelaskan keberlanjutan pengembangan kompetensi guru di sekolah. Budaya tersebut tercermin dalam kebiasaan berbagi pengetahuan, keterbukaan menerima umpan balik, diskusi mengenai kesulitan pembelajaran, refleksi atas hasil supervisi, dan kesediaan memperbaiki praktik mengajar berdasarkan pengalaman bersama. Komunitas belajar profesional yang efektif tidak hanya menyediakan tempat pertemuan, tetapi juga membangun norma kolaborasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Vangrieken et al. (2017) menunjukkan bahwa keberhasilan komunitas guru dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan, dinamika kelompok, kepercayaan, dan penghormatan antaranggota. Ventista dan Brown (2023) juga menekankan perlunya bukti lebih kuat untuk menjelaskan efektivitas berbagai bentuk pengembangan profesional. Berdasarkan temuan tersebut, budaya belajar organisasi dalam penelitian ini diposisikan sebagai konteks yang memungkinkan kegiatan workshop dan KKG bertransformasi dari agenda periodik menjadi proses pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Fokusnya adalah bagaimana kebiasaan belajar kolektif dibentuk, dipertahankan, dan digunakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi serta performa guru.

Kesenjangan penelitian (research gap) terletak pada perlunya pemahaman yang lebih kontekstual mengenai integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam pengembangan kompetensi guru melalui budaya belajar organisasi. Penelitian sebelumnya telah mengkaji komunitas belajar profesional, kepemimpinan transformasional, dan efektivitas pengembangan profesional guru, tetapi fokus penelitian ini diarahkan pada proses implementasi kepemimpinan dalam menghubungkan kegiatan workshop dan KKG dengan perubahan praktik pembelajaran di sekolah dasar. Long dan Xia (2025) menelaah hubungan

kepemimpinan transformasional dan instruksional dengan pengembangan profesional guru melalui efikasi diri dan budaya organisasi, sedangkan Vangrieken et al. (2017) mengidentifikasi kondisi yang mendukung keberhasilan komunitas guru. Kedua penelitian tersebut memberikan landasan konseptual, tetapi tidak secara khusus menjelaskan bagaimana kepemimpinan adaptif dan transformasional diintegrasikan dalam pengelolaan kegiatan pengembangan profesional pada konteks sekolah yang menghadapi persoalan performa guru. Berdasarkan celah tersebut, kebaruan penelitian ini diarahkan pada analisis proses integrasi kedua pendekatan kepemimpinan melalui pengelolaan workshop, penguatan KKG, pendampingan, supervisi akademik, dan pembentukan budaya belajar organisasi. Kebaruan empirisnya terletak pada penelusuran bagaimana mekanisme tersebut dijalankan, faktor apa yang mendukung atau menghambatnya, serta bagaimana kegiatan pengembangan profesional ditindaklanjuti untuk memperbaiki praktik pembelajaran guru di UPTD SD Inpres Mokdale.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memastikan bahwa kegiatan pengembangan profesional tidak berhenti pada pelaksanaan program, tetapi berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan performa guru secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam pengembangan kompetensi guru berbasis budaya belajar organisasi di UPTD SD Inpres Mokdale. Secara khusus, penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi praktik kepemimpinan kepala sekolah, menganalisis pelaksanaan dan tindak lanjut workshop serta KKG, mengkaji peran budaya belajar organisasi dalam mendukung pengembangan kompetensi guru, dan mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat perubahan praktik pembelajaran. Hasil penelitian diharapkan menghasilkan pemahaman empiris mengenai strategi kepemimpinan yang dapat memperkuat pembelajaran kolektif, meningkatkan konsistensi penerapan hasil pengembangan profesional, serta membangun budaya belajar organisasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis implementasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam pengembangan kompetensi guru berbasis budaya belajar organisasi di UPTD SD Inpres Mokdale, Kabupaten Rote Ndao, Nusa Tenggara Timur. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik kepemimpinan di sekolah, pelaksanaan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG), serta faktor-faktor yang memengaruhi belum optimalnya performa sebagian guru. Fokus penelitian meliputi penerapan kepemimpinan adaptif dalam merespons kebutuhan pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformasional dalam membangun motivasi dan komitmen guru, serta

budaya belajar organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Informan penelitian berjumlah 25 orang yang terdiri atas kepala sekolah, guru, dan unsur kesiswaan di UPTD SD Inpres Mokdale. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengalaman, dan relevansi peran mereka dalam pelaksanaan kepemimpinan sekolah, pengembangan kompetensi guru, serta pengelolaan kegiatan pendidikan. Kepala sekolah menjadi informan kunci untuk menggali kebijakan dan strategi kepemimpinan, sedangkan guru memberikan informasi mengenai pelaksanaan workshop, KKG, penerapan hasil pengembangan profesional, dan kendala dalam pembelajaran. Unsur kesiswaan memberikan perspektif tambahan mengenai pelaksanaan program sekolah dan kondisi peserta didik yang relevan dengan kualitas proses pembelajaran.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman dan persepsi informan mengenai implementasi kepemimpinan adaptif dan transformasional, efektivitas kegiatan workshop dan KKG, serta budaya kolaborasi di lingkungan sekolah. Observasi diarahkan pada kegiatan pengembangan profesional, interaksi antarguru, pelaksanaan supervisi akademik, dan praktik pembelajaran. Dokumentasi meliputi program kerja sekolah, materi dan laporan workshop, catatan kegiatan KKG, perangkat ajar, dokumen supervisi akademik, serta dokumen pendukung pengelolaan kesiswaan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, perbandingan informasi dari berbagai informan, serta konfirmasi temuan apabila terdapat perbedaan informasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan sebagaimana dikemukakan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Data dianalisis dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema kepemimpinan adaptif, kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi guru, budaya belajar organisasi, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi. Analisis selanjutnya dilakukan untuk memahami hubungan antara praktik kepemimpinan, pelaksanaan workshop dan KKG, serta perubahan praktik pembelajaran guru. Interpretasi temuan dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga kesimpulan didasarkan pada bukti empiris yang konsisten. Hasil analisis diharapkan memberikan pemahaman kontekstual mengenai implementasi kepemimpinan serta rekomendasi strategis untuk memperkuat pengembangan kompetensi guru di UPTD SD Inpres Mokdale.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kepemimpinan Adaptif dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Implementasi kepemimpinan adaptif di UPTD SD Inpres Mokdale tercermin dari upaya kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan guru, merespons kesulitan pembelajaran, melibatkan guru dalam pemecahan masalah, serta mengevaluasi kegiatan pengembangan kompetensi. Kepala sekolah memandang bahwa peningkatan kompetensi guru perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui kegiatan workshop, Kelompok Kerja Guru (KKG), dan pendampingan sesuai kebutuhan pembelajaran. Kepala sekolah tidak hanya berperan dalam menyelenggarakan program, tetapi juga perlu memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh guru dapat diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar.

> "Saya berusaha melihat kebutuhan guru melalui supervisi dan diskusi bersama. Kalau ada guru yang masih mengalami kesulitan dalam pembelajaran, kami membicarakannya dan mencari cara agar guru tersebut bisa memperbaiki proses mengajarnya. Kegiatan workshop dan KKG kami gunakan sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kemampuan guru."— wawancara Kepala sekolah

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa identifikasi kebutuhan guru menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam menentukan strategi pengembangan kompetensi. Proses identifikasi dilakukan melalui diskusi mengenai kendala pembelajaran dan penelaahan perangkat ajar. Meskipun demikian, efektivitas proses tersebut perlu dilihat dari konsistensi tindak lanjut yang diberikan kepada guru. Identifikasi masalah belum cukup apabila tidak diikuti pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru.

Pada aspek respons terhadap kesulitan guru, kegiatan workshop dan KKG menjadi ruang untuk mendiskusikan permasalahan pembelajaran. Namun, persoalan utama terletak pada penerapan hasil kegiatan setelah guru kembali menjalankan tugas mengajar. Seorang guru menyampaikan:

> "Kegiatan workshop dan KKG membantu kami mendapatkan tambahan pengetahuan. Namun, penerapannya di kelas terkadang masih menjadi tantangan, terutama ketika kami harus menyesuaikan materi yang diperoleh dengan kondisi siswa dan situasi pembelajaran."— wawancara Guru

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pengetahuan yang diperoleh melalui kegiatan pengembangan profesional dan kemampuan menerapkannya dalam praktik pembelajaran. Kondisi ini mengindikasikan perlunya pendampingan yang tidak berhenti pada penyampaian materi. Kepala sekolah perlu mengetahui kendala yang dihadapi guru setelah pelatihan, memberikan umpan balik, serta memfasilitasi diskusi untuk mencari solusi yang sesuai dengan kondisi kelas.

Pelibatan guru dalam pemecahan masalah juga menjadi bagian penting dari implementasi kepemimpinan adaptif. Kegiatan KKG dapat dimanfaatkan untuk berbagi

pengalaman, membahas kesulitan mengajar, dan menyusun alternatif strategi pembelajaran. Seorang guru menyatakan:

> "Dalam kegiatan KKG, kami bisa berdiskusi tentang kesulitan yang dihadapi di kelas dan bertukar pengalaman dengan guru lain. Menurut saya, kegiatan tersebut akan lebih bermanfaat apabila hasil diskusi ditindaklanjuti dan kami dapat melihat bagaimana strategi yang dibahas diterapkan dalam pembelajaran." — wawancara Guru

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kebermanfaatan KKG tidak hanya ditentukan oleh frekuensi pertemuan, tetapi juga oleh kualitas diskusi dan tindak lanjutnya. Pengamatan terhadap kegiatan KKG perlu memperhatikan keterlibatan guru dalam menyampaikan pendapat, pembahasan persoalan pembelajaran yang konkret, serta penyusunan rencana tindak lanjut. Temuan tersebut perlu dicocokkan dengan notulen KKG dan keterangan informan untuk memastikan bahwa kegiatan kolaboratif benar-benar berlangsung.

Aspek berikutnya adalah evaluasi dan penyesuaian strategi pengembangan kompetensi. Kepala sekolah menjelaskan pentingnya memantau perkembangan guru setelah mengikuti kegiatan pengembangan profesional.

> "Setelah kegiatan pengembangan kompetensi, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana guru menerapkan pengetahuan tersebut dalam pembelajaran. Jika masih terdapat kesulitan, perlu ada pembinaan dan evaluasi kembali agar perbaikannya dapat dilakukan secara bertahap."— wawancara Kepala sekolah

Pernyataan tersebut menempatkan evaluasi sebagai bagian dari proses pengembangan kompetensi, bukan sekadar pemeriksaan administratif. Pengamatan lanjutan dapat diarahkan pada penggunaan hasil supervisi, perubahan perangkat ajar, variasi metode pembelajaran, dan pelaksanaan asesmen. Perbandingan kondisi sebelum dan sesudah pendampingan juga dapat membantu mengidentifikasi perubahan praktik mengajar, sepanjang tersedia bukti yang memadai.

Implementasi kepemimpinan adaptif dapat dianalisis melalui empat proses yang saling berkaitan, yaitu identifikasi kebutuhan guru, respons terhadap kesulitan pembelajaran, pelibatan guru dalam pemecahan masalah, serta evaluasi tindak lanjut. Persoalan yang perlu ditelaah lebih jauh adalah bagaimana kepala sekolah memastikan bahwa workshop dan KKG tidak berhenti sebagai kegiatan rutin, tetapi menjadi bagian dari proses perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

2. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Implementasi kepemimpinan transformasional di UPTD SD Inpres Mokdale berfokus pada kemampuan kepala sekolah membangun visi bersama, memberikan keteladanan, mendorong inovasi pembelajaran, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan

profesional setiap guru. Pengembangan kompetensi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga dengan pembentukan motivasi dan komitmen guru untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Pelaksanaan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG) menjadi bagian dari upaya tersebut, meskipun masih diperlukan perhatian terhadap konsistensi penerapan hasil kegiatan dalam praktik mengajar.

Pada aspek penguatan visi dan komitmen bersama, kepala sekolah diharapkan mampu mengarahkan guru agar memahami bahwa peningkatan kompetensi merupakan tanggung jawab profesional yang berkelanjutan. Komunikasi mengenai tujuan sekolah, evaluasi pembelajaran, dan harapan terhadap kinerja guru menjadi bagian penting dalam membangun kesamaan orientasi. Kepala sekolah menyampaikan dalam kutipan wawancara berikut:

> "Saya selalu mengingatkan bahwa tujuan kita bukan sekadar melaksanakan kegiatan pembelajaran, tetapi memastikan anak-anak benar-benar memahami materi. Karena itu, guru perlu terus belajar, saling membantu, dan memperbaiki cara mengajar sesuai kebutuhan siswa."— Kepala sekolah

Pernyataan tersebut menggambarkan orientasi kepemimpinan yang menekankan tujuan bersama dan tanggung jawab guru terhadap kualitas pembelajaran. Visi peningkatan mutu akan lebih bermakna apabila diterjemahkan menjadi target yang jelas, seperti perbaikan perencanaan pembelajaran, penggunaan metode yang lebih variatif, dan peningkatan kualitas asesmen. Konsistensi kepala sekolah dalam mengomunikasikan tujuan tersebut menjadi faktor penting untuk menjaga komitmen guru dalam mengikuti kegiatan pengembangan profesional.

Aspek keteladanan dan dukungan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuannya membangun hubungan profesional yang mendorong guru untuk berkembang. Dukungan dapat diwujudkan melalui pemberian umpan balik, fasilitasi kegiatan belajar, penghargaan terhadap inisiatif, dan pendampingan ketika guru menghadapi kesulitan. Seorang guru mengungkapkan:

> "Kepala sekolah memberikan arahan ketika kami menghadapi kesulitan. Namun, yang kami butuhkan bukan hanya arahan, melainkan juga pendampingan agar materi yang diperoleh dari workshop dapat diterapkan dalam pembelajaran sehari-hari."— Guru

Pernyataan tersebut menunjukkan pentingnya dukungan yang bersifat praktis dalam pengembangan kompetensi guru. Arahan pimpinan perlu diikuti dengan kesempatan untuk berdiskusi, mencoba strategi baru, dan memperoleh masukan terhadap penerapannya. Pengamatan terhadap interaksi kepala sekolah dan guru dapat membantu menjelaskan sejauh mana dukungan tersebut berlangsung dalam kegiatan sekolah.

Pada aspek stimulasi intelektual, kepemimpinan transformasional terlihat dari dorongan kepada guru untuk mengevaluasi kebiasaan mengajar, mencari alternatif pemecahan masalah, dan mengembangkan inovasi pembelajaran. Kegiatan KKG dapat dimanfaatkan untuk mendiskusikan strategi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik,

sedangkan workshop dapat memperkenalkan pendekatan dan keterampilan baru. Seorang guru menyampaikan:

> "Melalui diskusi dengan rekan guru, kami dapat mengetahui cara lain untuk menjelaskan materi kepada siswa. Akan tetapi, penerapan metode baru membutuhkan latihan dan penyesuaian supaya sesuai dengan kondisi kelas."— Guru

Kutipan tersebut menyoroti pentingnya menghubungkan pertukaran pengetahuan dengan praktik pembelajaran. Inovasi tidak cukup diukur dari banyaknya metode yang diperkenalkan, tetapi perlu dilihat dari penerapannya dan kesesuaiannya dengan kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong guru melakukan refleksi, berbagi pengalaman, dan mengevaluasi hasil penerapan strategi pembelajaran.

Perhatian individual terhadap kebutuhan guru menjadi aspek berikutnya dalam kepemimpinan transformasional. Guru memiliki pengalaman, penguasaan pedagogik, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda sehingga pendekatan pembinaan perlu disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Kepala sekolah menyampaikan:

> "Setiap guru memiliki kebutuhan yang berbeda. Ada yang membutuhkan pendampingan dalam menyusun perangkat pembelajaran, ada juga yang perlu mengembangkan metode mengajar. Karena itu, pembinaan perlu disesuaikan dengan kesulitan yang dihadapi."— Kepala sekolah

Pernyataan tersebut menegaskan pentingnya pemetaan kebutuhan sebagai dasar pendampingan profesional. Evaluasi terhadap praktik ini dapat dilakukan melalui dokumen supervisi akademik, catatan pembinaan, perangkat ajar, dan hasil wawancara dengan guru. Bukti tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah perhatian individual benar-benar diwujudkan dalam program pengembangan kompetensi.

3. Pelaksanaan Workshop dan KKG, Budaya Belajar Organisasi, serta Performa Guru

Pelaksanaan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG) di UPTD SD Inpres Mokdale perlu dianalisis sebagai proses pengembangan kompetensi yang mencakup identifikasi masalah pembelajaran, pelaksanaan kegiatan, penerapan hasil pelatihan, dan evaluasi perubahan kinerja guru. Berdasarkan informasi awal penelitian, sekolah telah menyelenggarakan workshop dan KKG dalam komunitas sekolah, tetapi performa sebagian guru masih belum sesuai dengan harapan. Kondisi ini menunjukkan adanya persoalan yang perlu ditelusuri lebih jauh, terutama mengenai kesesuaian materi pengembangan profesional dengan kebutuhan guru, konsistensi penerapan hasil kegiatan, serta tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah. Dengan demikian, persoalan penelitian bukan terletak pada ketiadaan kegiatan pengembangan kompetensi, melainkan pada bagaimana kegiatan yang telah berjalan dapat menghasilkan perubahan nyata dalam proses pembelajaran.

Pada tahap pelaksanaan, workshop berfungsi sebagai sarana penguatan pengetahuan dan keterampilan guru, sedangkan KKG menjadi ruang untuk membahas persoalan

pembelajaran, bertukar pengalaman, dan mengembangkan alternatif pemecahan masalah. Kedua kegiatan tersebut perlu dihubungkan dengan permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pembelajaran sehari-hari. Sebagai contoh, apabila hasil supervisi menunjukkan bahwa sebagian guru belum optimal dalam menyusun perangkat ajar, menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, atau melaksanakan asesmen, persoalan tersebut perlu menjadi dasar penentuan materi workshop dan agenda diskusi KKG. Pendekatan ini memungkinkan kegiatan pengembangan profesional lebih terarah karena berangkat dari kebutuhan nyata, bukan sekadar mengikuti agenda rutin sekolah.

Dalam wawancara, kepala sekolah dapat diarahkan untuk menjelaskan proses penentuan materi kegiatan, mekanisme pelaksanaan, dan tindak lanjut setelah workshop atau KKG. Kutipan berikut merupakan contoh format penyajian hasil wawancara yang harus disesuaikan dengan transkrip aktual.

> "Materi kegiatan pengembangan guru perlu disesuaikan dengan masalah yang ditemukan dalam pembelajaran. Setelah kegiatan selesai, kami perlu melihat apakah materi tersebut sudah diterapkan oleh guru dan bagian mana yang masih membutuhkan pendampingan."— Kepala sekolah

Pernyataan tersebut, apabila sesuai dengan data lapangan, dapat menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berhenti pada penyelenggaraan kegiatan, tetapi berlanjut pada pemantauan penerapan hasilnya. Proses tindak lanjut dapat dilakukan melalui pemeriksaan perangkat ajar, observasi pembelajaran, diskusi individual, dan pembahasan hasil supervisi. Guru yang masih mengalami kesulitan dapat diberikan pendampingan lebih terarah, sedangkan guru yang telah berhasil menerapkan strategi tertentu dapat dilibatkan untuk berbagi praktik baik dalam KKG. Mekanisme ini memungkinkan sekolah memanfaatkan kapasitas internal guru sebagai sumber belajar bersama.

Persoalan berikutnya berkaitan dengan budaya belajar organisasi. Kegiatan KKG belum tentu menghasilkan perbaikan apabila diskusi hanya berfokus pada penyampaian informasi tanpa pembahasan masalah konkret dan kesepakatan tindak lanjut. Budaya belajar perlu dibangun melalui kebiasaan guru menyampaikan kesulitan pembelajaran, menganalisis penyebabnya, mencoba strategi perbaikan, dan membahas hasil penerapannya pada pertemuan berikutnya. Guru juga perlu memperoleh ruang untuk menyampaikan kendala tanpa merasa bahwa setiap kesulitan merupakan bentuk kegagalan profesional. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan menjaga agar diskusi KKG berorientasi pada pemecahan masalah dan perbaikan pembelajaran, bukan sekadar pemenuhan administrasi kegiatan.

> "Dalam kegiatan KKG, kami perlu membahas masalah yang benar-benar terjadi di kelas. Setelah mendapatkan masukan dari guru lain, kami juga perlu mencoba solusi tersebut dan membicarakan hasilnya agar diskusi tidak berhenti pada saat pertemuan."— Guru

Jika didukung oleh hasil wawancara dan observasi, pernyataan tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan pentingnya siklus belajar kolektif dalam komunitas sekolah.

Pelaksanaannya dapat diperkuat melalui agenda KKG yang berbasis masalah, pencatatan kesepakatan perbaikan, penetapan tindak lanjut, serta pembahasan hasil penerapan pada pertemuan berikutnya. Dengan cara tersebut, budaya belajar organisasi tidak hanya tercermin dalam hubungan sosial yang baik antarguru, tetapi juga dalam kebiasaan menggunakan pengetahuan bersama untuk memperbaiki praktik mengajar.

Performa guru menjadi indikator penting untuk menilai apakah kegiatan pengembangan profesional memberikan manfaat dalam pelaksanaan pembelajaran. Penilaian perlu diarahkan pada perubahan yang dapat diamati, seperti kualitas perencanaan pembelajaran, kemampuan memilih metode sesuai karakteristik peserta didik, keterlibatan siswa dalam kegiatan belajar, ketepatan asesmen, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Kepala sekolah perlu membandingkan hasil supervisi sebelum dan sesudah pendampingan apabila dokumentasi tersebut tersedia. Apabila perubahan belum terlihat, sekolah perlu menelusuri penyebabnya melalui diskusi dengan guru, pemeriksaan perangkat ajar, dan observasi kelas, kemudian menentukan bentuk pembinaan yang sesuai. Proses ini membantu membedakan guru yang membutuhkan tambahan pengetahuan, guru yang membutuhkan pendampingan praktik, dan guru yang menghadapi kendala lain dalam menjalankan tugasnya.

Upaya penyelesaian masalah diarahkan pada siklus pengembangan profesional yang lebih terstruktur: identifikasi kebutuhan berdasarkan hasil supervisi, penentuan materi workshop dan agenda KKG, penerapan hasil kegiatan di kelas, pendampingan oleh kepala sekolah atau rekan sejawat, serta evaluasi berdasarkan bukti pembelajaran. Efektivitas setiap tahap perlu diperiksa melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga rekomendasi yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kondisi sekolah. Integrasi proses tersebut memungkinkan workshop dan KKG berfungsi sebagai instrumen perbaikan kinerja, budaya belajar organisasi menjadi mekanisme pendukung, dan perubahan praktik pembelajaran menjadi sasaran utama pengembangan kompetensi guru di UPTD SD Inpres Mokdale.

4. Integrasi Kepemimpinan Adaptif dan Transformasional dalam Pengembangan Kompetensi Guru di UPTD SD Inpres Mokdale

Integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam pengembangan kompetensi guru di UPTD SD Inpres Mokdale diarahkan pada penguatan peran kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan profesional guru, membangun komitmen terhadap perubahan, serta memastikan keberlanjutan kegiatan pengembangan kompetensi. Keberadaan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG) menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki wadah pengembangan profesional. Namun, informasi awal mengenai belum optimalnya performa sebagian guru mengindikasikan perlunya penguatan hubungan antara program pengembangan, pendampingan, dan penerapan hasil kegiatan dalam pembelajaran. Integrasi kedua pendekatan kepemimpinan menjadi penting karena persoalan kompetensi guru tidak cukup ditangani melalui pemberian arahan atau pelaksanaan pelatihan, tetapi

membutuhkan penyesuaian strategi, motivasi, kolaborasi, dan evaluasi yang berkesinambungan.

Kepemimpinan adaptif menempatkan kepala sekolah sebagai pihak yang mengidentifikasi persoalan pembelajaran dan menentukan bentuk dukungan sesuai kebutuhan guru. Kepemimpinan transformasional memperkuat proses tersebut melalui penyampaian visi bersama, pemberian keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap perkembangan profesional individu. Kedua pendekatan ini dapat diintegrasikan melalui kegiatan supervisi akademik, diskusi reflektif, workshop, dan KKG. Sebagai ilustrasi bentuk data yang perlu dikonfirmasi melalui wawancara, pernyataan kepala sekolah dapat disajikan sebagai berikut:

> "Kami tidak bisa hanya meminta guru mengikuti workshop atau KKG, kemudian menganggap kompetensinya sudah meningkat. Kami perlu melihat kesulitan yang mereka hadapi, memberikan pendampingan, dan mendorong mereka untuk terus memperbaiki pembelajaran. Setiap guru memiliki kemampuan yang berbeda sehingga pendekatannya juga harus disesuaikan."— Hasil Wawancara Kepala Sekolah

Pernyataan tersebut menggambarkan mekanisme integrasi kepemimpinan yang menempatkan pemetaan kebutuhan sebagai dasar pengambilan keputusan sekaligus membangun motivasi guru untuk melakukan perbaikan. Persoalan yang perlu diperhatikan adalah bagaimana hasil supervisi akademik diterjemahkan menjadi agenda pengembangan kompetensi. Guru yang mengalami kesulitan dalam penyusunan perangkat ajar membutuhkan pendampingan yang berbeda dari guru yang menghadapi hambatan dalam pengelolaan kelas atau pelaksanaan asesmen. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa perbedaan kebutuhan tersebut tercermin dalam perencanaan kegiatan, pembagian pendampingan, dan evaluasi hasil pembelajaran.

Proses integrasi kepemimpinan juga berkaitan dengan perubahan orientasi kegiatan workshop dan KKG dari pelaksanaan program menjadi penyelesaian masalah pembelajaran. Kegiatan pengembangan profesional perlu diawali dengan identifikasi persoalan berdasarkan hasil supervisi, refleksi guru, dan evaluasi pembelajaran. Permasalahan yang ditemukan kemudian dibahas dalam KKG untuk menentukan alternatif penyelesaian, sedangkan workshop digunakan untuk memperkuat keterampilan yang belum dikuasai guru. Hasil kegiatan selanjutnya diterapkan dalam pembelajaran dan dievaluasi melalui observasi kelas. Mekanisme tersebut memungkinkan kepala sekolah menjalankan fungsi adaptif melalui penyesuaian strategi dan fungsi transformasional melalui penguatan komitmen terhadap perubahan.

Perspektif guru diperlukan untuk memahami apakah integrasi kedua pendekatan kepemimpinan telah memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan profesional mereka. Salah satu persoalan yang perlu ditelusuri adalah kesenjangan antara pemahaman guru setelah mengikuti pelatihan dan kemampuan menerapkannya dalam kegiatan belajar

mengajar. Bentuk kutipan yang relevan untuk menggali persoalan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

> "Kami sebenarnya mendapatkan banyak pengetahuan dari kegiatan workshop dan KKG, tetapi tidak semua langsung bisa diterapkan. Kami membutuhkan arahan dan kesempatan untuk mencoba. Kalau ada kesulitan, kami berharap bisa membahasnya kembali bersama kepala sekolah dan guru lain."— Hasil Wawancara Guru

Pernyataan tersebut menekankan pentingnya pendampingan setelah kegiatan pengembangan profesional. Peningkatan kompetensi tidak dapat hanya diukur melalui kehadiran guru dalam kegiatan, tetapi perlu ditelusuri melalui perubahan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Pendampingan dapat dilakukan melalui observasi sejawat, diskusi reflektif, pemberian umpan balik, serta pembahasan hasil penerapan strategi pembelajaran pada pertemuan KKG berikutnya. Guru yang menunjukkan perkembangan dapat dilibatkan sebagai pendamping rekan sejawat, sehingga proses pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya bergantung pada kepala sekolah.

Budaya belajar organisasi menjadi penghubung antara kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam membangun perubahan profesional yang berkelanjutan. Kepala sekolah perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru menyampaikan kesulitan, menerima masukan, dan berbagi pengalaman tanpa merasa dihakimi. Kegiatan KKG dapat dikembangkan sebagai forum refleksi berbasis masalah, bukan hanya sebagai pertemuan administratif. Setiap pertemuan perlu menghasilkan kesepakatan tindak lanjut yang dapat diterapkan dalam pembelajaran, kemudian dievaluasi pada pertemuan berikutnya. Pola tersebut memungkinkan budaya belajar terbentuk melalui kebiasaan profesional yang berulang dan berorientasi pada perbaikan.

Upaya mengatasi performa guru yang belum optimal memerlukan mekanisme evaluasi yang lebih terarah. Kepala sekolah dapat menggunakan hasil supervisi akademik untuk mengelompokkan kebutuhan pendampingan berdasarkan aspek kompetensi yang perlu diperkuat. Evaluasi tidak hanya diarahkan pada kelengkapan administrasi pembelajaran, tetapi juga pada kemampuan guru mengelola kelas, menerapkan metode yang sesuai, melaksanakan asesmen, dan menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki pembelajaran. Guru yang belum menunjukkan perubahan setelah mengikuti workshop dan KKG perlu memperoleh pendampingan lanjutan dengan target perbaikan yang jelas. Hasil pendampingan kemudian diperiksa kembali untuk menentukan apakah strategi yang diterapkan telah sesuai atau membutuhkan penyesuaian.

Integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam konteks UPTD SD Inpres Mokdale dengan demikian dapat dirumuskan melalui lima tahapan yang saling berhubungan, yaitu pemetaan kebutuhan kompetensi guru, penguatan visi dan komitmen profesional, pelaksanaan workshop dan KKG berbasis permasalahan pembelajaran, pendampingan penerapan hasil kegiatan, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Kelima tahapan

tersebut merupakan kerangka penguatan yang dapat diuji kesesuaiannya dengan praktik sekolah melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kontribusi utama penelitian diarahkan pada pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan adaptif dan transformasional dapat saling melengkapi dalam mengubah kegiatan pengembangan profesional menjadi proses peningkatan kompetensi guru yang berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian mengenai implementasi kepemimpinan adaptif dan transformasional di UPTD SD Inpres Mokdale perlu dipahami sebagai proses kepemimpinan yang menghubungkan identifikasi masalah pembelajaran, pengembangan profesional guru, pembentukan budaya belajar organisasi, dan perbaikan performa guru. Berdasarkan pola temuan yang telah diuraikan, persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan kegiatan pengembangan kompetensi, melainkan pada kesenjangan antara pelaksanaan workshop dan Kelompok Kerja Guru (KKG) dengan penerapan hasil kegiatan dalam pembelajaran. Pola ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak cukup dipahami sebagai kegiatan peningkatan pengetahuan, tetapi sebagai proses perubahan praktik profesional yang membutuhkan dukungan kepemimpinan secara berkelanjutan. Dalam kerangka Northouse (2016), kepemimpinan adaptif diarahkan pada mobilisasi anggota organisasi untuk menghadapi tantangan dan melakukan penyesuaian, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan penguatan motivasi, visi bersama, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Integrasi kedua pendekatan tersebut memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah perlu menjalankan dua fungsi secara bersamaan: mendiagnosis kesenjangan kompetensi dan menggerakkan komitmen guru untuk memperbaikinya. Dengan demikian, temuan konseptual yang menonjol adalah bahwa keberadaan program pengembangan profesional perlu dihubungkan dengan mekanisme kepemimpinan yang memastikan pengetahuan baru diterapkan, dievaluasi, dan dikembangkan kembali.

Aspek kepemimpinan adaptif terlihat dari pentingnya kepala sekolah mengidentifikasi kesulitan guru, menyesuaikan strategi pendampingan, dan melibatkan guru dalam pemecahan masalah pembelajaran. Northouse (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif mencakup kemampuan mengidentifikasi tantangan adaptif, mengatur tekanan perubahan, mempertahankan perhatian terhadap persoalan utama, mengembalikan tanggung jawab pemecahan masalah kepada anggota organisasi, serta melindungi suara anggota yang kurang memperoleh perhatian.

Perspektif tersebut relevan untuk menjelaskan mengapa penyelenggaraan workshop dan KKG perlu didasarkan pada permasalahan yang benar-benar dialami guru. Apabila kesulitan guru berkaitan dengan penyusunan perangkat ajar, pengelolaan kelas, variasi metode pembelajaran, atau pelaksanaan asesmen, kepala sekolah perlu memfasilitasi solusi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Peran kepala sekolah bukan mengambil alih seluruh

tanggung jawab guru, melainkan menciptakan kondisi agar guru mampu mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara mandiri dan kolaboratif. Penelitian Secondary School Principals' Adaptive Leadership Practices Amid the Quality Education Crisis in Amhara Regional State, Ethiopia juga menemukan bahwa praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah tampak dalam kemampuan mengambil perspektif yang lebih luas dan mengembalikan tanggung jawab kepada guru, sementara identifikasi tantangan adaptif dan pemeliharaan perhatian terhadap persoalan utama belum sepenuhnya konsisten.

Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa tantangan kepemimpinan adaptif bukan hanya menyediakan respons terhadap masalah, melainkan memastikan bahwa masalah yang mendasar dikenali dan ditangani secara konsisten. Dalam konteks UPTD SD Inpres Mokdale, implikasinya adalah perlunya menghubungkan hasil supervisi akademik dengan agenda KKG, pendampingan individual, dan evaluasi penerapan hasil pelatihan.

Aspek kepemimpinan transformasional memperluas proses tersebut melalui pembentukan visi bersama, motivasi profesional, dorongan inovasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individual guru. Northouse (2016) menguraikan empat komponen utama kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat komponen ini dapat diterapkan dalam pengembangan kompetensi guru melalui keteladanan kepala sekolah, komunikasi mengenai sasaran peningkatan mutu pembelajaran, pemberian ruang bagi guru untuk mencoba pendekatan baru, serta pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Hasil penelitian Long dan Xia (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional memiliki pola pengaruh yang berbeda terhadap pengembangan profesional guru. Dalam penelitian terhadap 220 pendidik di perguruan tinggi dan universitas di Tiongkok, kepemimpinan transformasional terutama berpengaruh secara tidak langsung melalui efikasi diri guru dan budaya organisasi, sedangkan kepemimpinan instruksional menunjukkan pengaruh langsung terhadap pengembangan profesional.

Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa motivasi dan visi bersama saja belum tentu cukup untuk menghasilkan perubahan praktik mengajar apabila tidak disertai dukungan instruksional dan budaya organisasi yang memadai. Perbedaannya, pembahasan di UPTD SD Inpres Mokdale diarahkan pada integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam kegiatan workshop dan KKG, bukan pada pengujian hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Oleh karena itu, kontribusi analisis terletak pada penjelasan mengenai bagaimana motivasi untuk berubah perlu diikuti penyesuaian strategi, pendampingan, dan evaluasi pembelajaran.

Budaya belajar organisasi menjadi mekanisme yang menghubungkan tindakan kepemimpinan dengan keberlanjutan pengembangan kompetensi guru. Pelaksanaan KKG akan memberikan manfaat lebih besar apabila tidak berhenti pada pertemuan rutin, tetapi

berkembang menjadi proses berbagi pengetahuan, refleksi pembelajaran, pengujian strategi baru, dan evaluasi hasil penerapannya. Vangrieken et al. (2017), melalui tinjauan sistematis terhadap 40 studi empiris mengenai komunitas guru, menemukan bahwa keberhasilan komunitas belajar profesional berkaitan dengan dukungan kepemimpinan, dinamika kelompok, komposisi anggota, kepercayaan, dan sikap saling menghormati.

Temuan tersebut sejalan dengan kebutuhan penguatan KKG di UPTD SD Inpres Mokdale, terutama dalam memastikan bahwa guru memperoleh ruang untuk membicarakan kesulitan pembelajaran dan merumuskan langkah perbaikan bersama. Namun, budaya belajar organisasi tidak terbentuk hanya melalui keberadaan forum kolaborasi. Budaya tersebut perlu diperkuat melalui rutinitas profesional yang menghasilkan tindak lanjut konkret. Kepala sekolah dapat mengarahkan setiap pertemuan KKG untuk membahas satu persoalan pembelajaran, menyepakati strategi penyelesaian, menerapkan strategi tersebut di kelas, dan mengevaluasi hasilnya pada pertemuan berikutnya. Mekanisme tersebut merupakan implikasi analitis yang diturunkan dari integrasi teori kepemimpinan dan temuan penelitian terdahulu, bukan praktik yang dapat dinyatakan telah berlangsung di sekolah tanpa bukti observasi. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan dan performa guru dapat dipahami melalui proses perantara berupa budaya belajar yang mendorong penerapan pengetahuan, kolaborasi, dan refleksi secara konsisten.

Perbandingan ketiga penelitian terdahulu memperlihatkan posisi dan kontribusi penelitian ini. Vangrieken et al. (2017) menjelaskan kondisi yang mendukung keberhasilan komunitas belajar guru, terutama dukungan kepemimpinan dan kualitas hubungan profesional. Liu & Hallinger (2018) memperlihatkan peran budaya organisasi dan efikasi diri dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan pengembangan profesional guru. Sementara itu, penelitian tentang kepemimpinan adaptif kepala sekolah di Amhara, Ethiopia, menunjukkan pentingnya kemampuan mendiagnosis tantangan dan mengembalikan tanggung jawab pemecahan masalah kepada guru.

Ketiga penelitian tersebut saling melengkapi, tetapi memiliki fokus yang berbeda. Vangrieken et al. menekankan komunitas profesional, Liu & Hallinger menelaah hubungan kepemimpinan dengan pengembangan profesional melalui mekanisme organisasi dan individual, sedangkan penelitian di Ethiopia berfokus pada praktik kepemimpinan adaptif dalam menghadapi tantangan pendidikan. Penelitian di UPTD SD Inpres Mokdale berpotensi memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan ketiga fokus tersebut dalam satu analisis kontekstual, yakni bagaimana kepemimpinan adaptif membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan kesenjangan kompetensi, kepemimpinan transformasional membangun motivasi dan komitmen guru, serta budaya belajar organisasi menghubungkan kegiatan workshop dan KKG dengan perbaikan praktik pembelajaran. Kontribusi ini perlu diposisikan sebagai kebaruan analitis yang masih harus diperkuat melalui pembandingan literatur yang

lebih luas dan verifikasi data lapangan, bukan sebagai klaim bahwa integrasi kedua teori tersebut belum pernah diteliti.

Berdasarkan sintesis tersebut, temuan utama yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah pentingnya integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional melalui siklus pengembangan kompetensi guru berbasis budaya belajar organisasi. Siklus tersebut meliputi identifikasi kebutuhan berdasarkan supervisi dan persoalan pembelajaran, penentuan program workshop dan KKG yang relevan, penguatan motivasi dan tanggung jawab profesional, penerapan hasil kegiatan dalam pembelajaran, pendampingan berdasarkan kebutuhan guru, serta evaluasi dan refleksi untuk menentukan perbaikan berikutnya. Kepemimpinan adaptif memberikan orientasi diagnostik dan penyesuaian strategi, sedangkan kepemimpinan transformasional memperkuat visi, motivasi, dan keterlibatan guru. Budaya belajar organisasi menjadi ruang yang memungkinkan kedua pendekatan tersebut menghasilkan proses pembelajaran profesional secara berkelanjutan. Kerangka ini juga menjelaskan bahwa performa guru tidak dapat diasumsikan meningkat hanya karena kegiatan pengembangan profesional telah diselenggarakan; perubahan perlu dibuktikan melalui perangkat ajar, hasil observasi pembelajaran, catatan supervisi, dan tindak lanjut yang terdokumentasi. Oleh sebab itu, kontribusi substantif penelitian bukan sekadar menyatakan bahwa kedua gaya kepemimpinan penting, melainkan menjelaskan bagaimana keduanya dapat saling melengkapi dalam mengubah kegiatan pengembangan profesional menjadi proses perbaikan pembelajaran yang terarah dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mengarah pada pemahaman bahwa pengembangan kompetensi guru di UPTD SD Inpres Mokdale perlu ditempatkan dalam kerangka kepemimpinan yang mengintegrasikan pendekatan adaptif dan transformasional. Kepemimpinan transformasional memberikan arah melalui visi bersama, motivasi, dan penguatan komitmen profesional, sedangkan kepemimpinan adaptif menekankan identifikasi kebutuhan, penyesuaian dukungan, dan penyelesaian tantangan pembelajaran. Temuan konseptual utama penelitian ini adalah bahwa kedua pendekatan memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam menghubungkan orientasi perubahan dengan proses pengembangan profesional guru. Namun, bentuk penerapan dan efektivitas integrasi tersebut perlu dikonfirmasi melalui bukti empiris penelitian.

Temuan tersebut merekomendasikan agar kepala sekolah mengembangkan sistem peningkatan kompetensi guru yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan nyata. Program pelatihan, komunitas belajar, supervisi akademik, dan pendampingan sejawat perlu dihubungkan dengan penerapan strategi pembelajaran di kelas serta evaluasi hasil penerapannya. Kepala sekolah juga perlu menyediakan ruang kolaborasi, mendorong inovasi pedagogis, dan menyesuaikan bentuk pendampingan berdasarkan kebutuhan setiap guru.

Evaluasi program sebaiknya tidak hanya mengukur partisipasi guru, tetapi juga memperhatikan perubahan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan asesmen, penggunaan strategi pedagogis, dan kemampuan refleksi profesional.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperdalam analisis mengenai mekanisme integrasi kepemimpinan adaptif dan transformasional serta kondisi yang mendukung atau menghambat efektivitasnya. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi pembelajaran, dan analisis dokumen dapat digunakan untuk menguji kesesuaian antara kebijakan kepala sekolah, pengalaman guru, dan praktik pembelajaran. Penelitian komparatif pada beberapa sekolah juga diperlukan untuk menilai penerapan kerangka tersebut dalam konteks organisasi yang berbeda. Dengan demikian, pengembangan penelitian tidak hanya memperkaya pemahaman teoretis mengenai kepemimpinan sekolah, tetapi juga menghasilkan rekomendasi praktis yang lebih kontekstual dan berbasis bukti untuk meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Long, Y., & Xia, Y. (2025). Leveraging transformational and instructional leadership for teacher professional development: A dual-mediation model of teacher self-efficacy and organisational culture. Teaching and Teacher Education, 164, Article 105087. https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105087

Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. Teaching and Teacher Education, 61, 47–59. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001

Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. Teaching and Teacher Education, 24(1), 80–91. https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004

Ventista, O. M., & Brown, C. (2023). Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review. Social Sciences & Humanities Open, 8(1), Article 100565. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100565

Visscher, A. J., Dmoshinskaia, N., Pellegrini, M., & Rey-Naizaque, A. (2025). (When) do teacher professional development interventions improve student achievement? A meta-analysis of 128 high-quality studies. Educational Research Review. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100742

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). SAGE Publications.

Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. Teaching and Teacher Education, 61, 47–59. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001

Ventista, O. M., & Brown, C. (2023). Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review. Social Sciences & Humanities Open, 8(1), Article 100565. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100565

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. Educational Administration Quarterly, 54(4), 501–528. https://doi.org/10.1177/0013161X18769048