



INOVASI KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DI SEKOLAH MENENGAH: RESPONS TERHADAP TANTANGAN ERA DISRUPSI

Agustin Hanivia Cindy¹, Poltjes Pattipeilohy², Nur Rina Priyani Mirsa³, Alpendi⁴

¹ Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Indonesia

² Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

³ Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

⁴ Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung, Indonesia

Email: agustin_hanivia_cindy@walisongo.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.1926>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 26 August 2026

Keywords:

Managerial Leadership

Educational Innovation

Secondary Schools

Disruption Era

Digital Transformation.



ABSTRACT

The era of disruption, marked by the acceleration of digital technology, increasing social complexity, and changes in educational patterns, is pushing secondary schools to adapt quickly and innovatively. This study aims to explain and analyze various forms of managerial leadership innovation implemented in secondary schools in response to these challenges. This study focuses on five main aspects: innovation in strategic planning, strengthening a culture of innovation and collaboration, the use of digital technology in school management, developing human resource competencies, and strategies for addressing both internal and external challenges. The method used in this study is a descriptive qualitative approach. The findings indicate that effective principals can develop data-driven plans, build professional learning communities, utilize digital systems in decision-making, and encourage continuous training for teachers and school staff. Despite several barriers such as the digital divide and cultural resistance, adaptive and collaborative leadership strategies can drive managerial transformation in schools. This study contributes both conceptually and practically to developing an innovative managerial leadership model that is appropriate to the challenges of education in the 21st century.

ABSTRAK

Era disrupsi ditandai oleh percepatan dalam teknologi digital, kompleksitas sosial yang meningkat, dan perubahan dalam pola pendidikan mendorong sekolah menengah untuk melakukan adaptasi yang cepat dan inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis berbagai bentuk inovasi kepemimpinan manajerial yang diterapkan di sekolah menengah sebagai respons terhadap tantangan ini. Kajian ini difokuskan pada lima aspek utama: inovasi dalam perencanaan strategis, penguatan budaya inovasi dan kolaborasi, penggunaan teknologi digital dalam manajemen sekolah, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta strategi menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif dapat mengembangkan perencanaan yang berdasarkan data, membangun komunitas belajar profesional, memanfaatkan sistem digital saat pengambilan keputusan, dan mendorong pelatihan yang berkelanjutan untuk guru dan staf sekolah. Walau ada beberapa penghalang seperti kesenjangan digital dan ketahanan budaya, strategi kepemimpinan yang adaptif serta kolaboratif dapat mendorong transformasi manajerial di sekolah. Penelitian ini memberikan kontribusi baik dari segi konsep maupun praktik dalam mengembangkan model kepemimpinan manajerial inovatif yang sesuai dengan tantangan pendidikan di abad ke-21.

Kata kunci: *Kepemimpinan Manajerial, Inovasi Pendidikan, Sekolah Menengah, Era Disrupsi, Transformasi Digital.*

PENDAHULUAN

Perubahan yang cepat di seluruh dunia akibat kemajuan teknologi, digitalisasi, dan dampak dari pandemi COVID-19 telah mengubah pendidikan menjadi era yang penuh disrupsi. Selama tahap ini, pendidikan sekarang menghadapi berbagai masalah seperti ketidakpastian, kompleksitas, dan akselerasi dalam transformasi digital yang mempengaruhi komunikasi, cara belajar, serta pengelolaan institusi pendidikan. Sekolah menengah, sebagai lembaga formal, diharuskan untuk beradaptasi melalui inovasi yang kuat dan strategis dalam manajemen (Fullan, 2020; Suyatno *et al.*, 2020). Dalam keadaan ini, pentingnya inovasi dalam kepemimpinan manajerial semakin meningkat. Seorang kepala sekolah tidak hanya melakukan tugas administratif, tetapi juga menjadi pemimpin strategis yang merancang arah perubahan, menciptakan budaya kolaboratif, mendigitalisasi sistem manajemen, dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (Leithwood *et al.*, 2020).

Banyak sekolah di seluruh dunia telah mulai menggunakan pendekatan kepemimpinan yang lincah, pengambilan keputusan berdasarkan data, dan integrasi teknologi sebagai reaksi terhadap tuntutan pendidikan di abad ke-21 (OECD, 2021; Cheng, 2019). Meskipun demikian, masih ada kekurangan yang jelas dalam penelitian. Banyak penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan lebih menyoroti aspek transformasional dan instruksional, sementara inovasi dalam kepemimpinan manajerial belum diteliti secara mendalam, terutama dalam konteks disrupsi global dan aplikasinya di sekolah menengah (Rahmat, 2022; Schleicher, 2020). Namun, dimensi manajerial sangat krusial untuk efektivitas dan keberlanjutan inovasi di sekolah (Hargreaves & Shirley, 2021).

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis tipe-tipe inovasi dalam kepemimpinan manajerial di sekolah menengah sebagai respons terhadap tantangan di era disrupsi. Fokus utama penelitian ini mencakup lima area: (1) inovasi dalam perencanaan strategis; (2) penguatan budaya inovasi dan kolaborasi; (3) pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan sekolah; (4) pengembangan kompetensi sumber daya manusia; dan (5) strategi untuk mengatasi hambatan struktural serta kultural. Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti baik secara konseptual maupun praktis untuk pengembangan model kepemimpinan manajerial yang inovatif, adaptif, dan sesuai dengan perkembangan pendidikan di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, di mana studi kasus menjadi metode utama. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi di lokasi, dan analisis dokumen dari SMA Negeri 2 Mranggen di Jawa Tengah yang menerapkan kepemimpinan manajerial. Proses analisis data dilakukan dengan berbagai langkah: 1) Reduksi data: menyaring informasi yang relevan dengan tujuan penelitian; 2) Penyajian data: mengelompokkan strategi literasi digital yang diterapkan; 3) Penarikan kesimpulan: merangkum temuan utama dari praktik baik yang terlihat (Moleong, 2001). SMA Negeri 2 Mranggen mengimplementasikan kepemimpinan manajerial dengan fokus pada inovasi dan kemampuan beradaptasi. Kepala sekolah mendukung pengembangan keterampilan bagi guru dan siswa melalui pelatihan serta kolaborasi dengan pihak luar. Program-program yang ada di sekolah dirancang untuk mempersiapkan seluruh anggota sekolah dalam menghadapi perubahan di era disrupsi, dengan penekanan pada pengembangan kemandirian dan keterampilan digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Inovasi dalam Perencanaan Strategis Sekolah

Temuan dari penelitian mengindikasikan bahwa kepala sekolah telah menciptakan rencana strategis yang mampu beradaptasi dengan perubahan di era disrupsi. Rencana ini tidak hanya fokus pada pencapaian akademis, tetapi juga meliputi peningkatan budaya digital, pengembangan keterampilan lunak siswa, serta penerapan teknologi dalam pengajaran dan pengelolaan sekolah.

2. Penguatan Budaya Inovasi dan Kolaborasi

Pemimpin sekolah memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang saling bekerja sama. Para guru dan staf didorong untuk mencoba metode pembelajaran yang berbeda, seperti pembelajaran campuran, pemanfaatan Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS), dan pembelajaran berbasis proyek.

3. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Manajemen Sekolah

Sekolah telah menggunakan banyak platform digital untuk berbagai kebutuhan, termasuk administrasi, komunikasi, serta penilaian kinerja guru dan siswa. Untuk mempercepat layanan, sistem informasi akademik diciptakan, dan melalui aplikasi online, komunikasi antara sekolah dan orang tua menjadi lebih mudah.

4. Pengembangan Kompetensi SDM Sekolah

Terdapat informasi bahwa kepala sekolah secara aktif mendukung pelatihan dan pengembangan profesional untuk para guru dan staf pendidikan. Berbagai program pelatihan yang berkaitan dengan literasi digital, metode pengajaran inovatif, dan kepemimpinan dalam pengajaran telah diikuti secara rutin.

5. Tantangan dan Strategi Menghadapinya

Terdapat beberapa tantangan besar yang harus dihadapi, yaitu adanya penolakan terhadap perubahan, adanya infrastruktur digital yang terbatas, dan perbedaan tingkat literasi teknologi antara guru senior dan guru muda. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah melakukan pendekatan yang bersifat personal, memberikan penghargaan kepada inovasi, serta menerapkan sistem mentoring di antara para guru.

Hasil dari temuan penelitian di lapangan dapat dikaitkan dengan hasil penelitian kepemimpinan manajerial di luar Indonesia yang mengindikasikan bahwa pimpinan sekolah di berbagai belahan dunia sedang melakukan penyesuaian terhadap metode perencanaan strategis dengan cara yang lebih responsif dan didasarkan pada data. Di beberapa negara seperti Singapura, Australia, dan Inggris, fokus perencanaan tidak hanya pada pencapaian akademis, tetapi juga berupaya meningkatkan ketahanan digital, kesejahteraan siswa, serta memberikan fleksibilitas dalam proses pembelajaran (Yokoto, 2021). Sekolah-sekolah diberikan otonomi lebih untuk merancang rencana strategis tahunan yang sesuai dengan kebutuhan lokal serta perkembangan teknologi yang ada. Pimpinan sekolah di negara-negara tersebut juga mendapatkan pelatihan untuk memanfaatkan data real-time dari sistem manajemen pendidikan dalam pengambilan keputusan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Kepemimpinan yang inovatif berkontribusi pada terciptanya budaya kolaboratif di sekolah. Penelitian yang dilakukan di Kanada dan Belanda mengungkapkan bahwa para kepala sekolah secara aktif menciptakan tempat untuk diskusi profesional, tim inovasi di sekolah, serta sistem kolaboratif untuk merefleksikan praktik di antara guru (Prenger *et al.*, 2019). Program “Komunitas Pembelajaran Profesional (PLCs)” telah menjadi strategi penting dalam membangun budaya inovasi di sekolah menengah (Tippinh &

Denniss, 2021). Pendekatan ini menunjukkan bahwa inovasi bukan lagi sekedar upaya individu, melainkan sebuah nilai yang dikembangkan secara bersama-sama dan sistematis dalam institusi.

Penggunaan teknologi digital menjadi salah satu representasi paling nyata dari kepemimpinan inovatif di tengah era ketidakpastian ini. Sekolah-sekolah di Korea Selatan, Finlandia, dan Estonia telah mengadopsi sistem digital dalam seluruh aspek manajerial, mulai dari pengelolaan karyawan, sistem keuangan sekolah, sampai pelaporan akademis. Beberapa sekolah juga telah mengimplementasikan dashboard yang memanfaatkan kecerdasan buatan serta data besar untuk memantau kinerja siswa dan guru secara terukur (Showalter *et al.*, 2023; Prenger *et al.*, 2020). Di Korea Selatan, kepala sekolah diberikan pelatihan mengenai "kepemimpinan cerdas" yang memungkinkan mereka untuk memimpin dengan menggunakan sistem digital berbasis cloud. Berbagai negara menjadikan pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi pokok dalam inovasi kepemimpinan (Forrester, 2019). Di Jepang, Australia, dan Amerika Serikat, kepala sekolah mendukung pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui program pelatihan berbasis teknologi, pelatihan pedagogi yang inovatif, serta sertifikasi digital untuk guru. Selain itu, staf administrasi juga dilengkapi dengan keterampilan baru dalam pengelolaan digital, sehingga semua elemen di sekolah bisa beradaptasi terhadap tuntutan transformasi digital. Hal ini membuktikan bahwa inovasi dalam kepemimpinan tidak hanya terbatas pada kebijakan, tetapi juga fokus pada peningkatan kapasitas semua pihak yang terlibat di lingkungan sekolah (Yong *et al.*, 2019; Widiyan & Takayoshi, 2013).

Meskipun telah banyak kemajuan dicapai, penelitian menunjukkan adanya beberapa tantangan global dalam inovasi kepemimpinan manajerial, antara lain: 1) Kesenjangan dalam literasi digital di kalangan guru yang berpengalaman; 2) Diskrepansi infrastruktur antara sekolah yang terletak di kawasan urban dan pedesaan; Resistensi terhadap perubahan budaya kerja yang telah lama ada. Sebagai tindak balas, kepala sekolah di berbagai negara merumuskan strategi yang fleksibel seperti: 1) Pendekatan mentoring antar guru dari generasi yang berbeda (di Australia); 2) Penyediaan pelatihan sesuai dengan kebutuhan individu (di Norwegia); 3) Penguatan jaringan kolaborasi antar sekolah untuk berbagi praktik baik (di Inggris dan Kanada). Strategi-strategi ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kepemimpinan yang mempertimbangkan konteks lokal sekaligus responsif terhadap tantangan global yang ada.

Pembahasan

1. Inovasi dalam Perencanaan Strategis Sekolah

Era disrupsi menuntut kepala sekolah untuk memiliki visi yang jelas dan bergerak dengan cepat. Inovasi dalam perencanaan strategis menunjukkan pergeseran dari pendekatan yang kaku menuju bentuk kepemimpinan yang lebih responsif, di mana pemimpin dapat mengidentifikasi perubahan dan membantu sekolah untuk terus relevan dan bersaing. Aspek penting dalam kepemimpinan manajerial sekolah adalah perencanaan strategis, terutama di era disrupsi yang penuh dengan perubahan cepat dan ketidakpastian. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif tetapi juga sebagai inovator serta perancang strategi yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, sosial, dan budaya. Inovasi dalam perencanaan strategis untuk sekolah termasuk perubahan dari pendekatan yang birokratis menuju yang lebih partisipatif, berdasarkan data, dan kontekstual. Sekolah tidak lagi hanya menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) berdasarkan rutinitas, tetapi juga menggunakan analisis dari kebutuhan yang nyata, data

kinerja siswa dan guru, serta keadaan eksternal yang mempengaruhi proses Pendidikan (Fullan, 2020). Di negara-negara seperti Singapura dan Australia, perencanaan strategis di sekolah dilengkapi dengan sistem evaluasi berbasis teknologi, partisipasi dari masyarakat, dan keluwesan dalam kurikulum untuk memenuhi kebutuhan local (OECD, 2021).

Di Indonesia, kebijakan ini mulai diterapkan melalui program Merdeka Belajar, yang memberi peluang bagi kepala sekolah untuk merumuskan kebijakan internal yang lebih mandiri dan responsif. Sebagai pemimpin manajerial, kepala sekolah perlu mengembangkan visi strategis yang inklusif dan menyelaraskan tujuan institusi dengan tantangan global serta kebutuhan local (Mulyasa, 2013). Perencanaan strategis yang inovatif juga didorong oleh penguatan kemampuan analitik kepala sekolah, penggunaan teknologi digital untuk mendukung pembuatan keputusan yang berbasis data, dan kolaborasi antara berbagai pihak. Di Belanda dan Kanada, kepala sekolah mendapatkan pelatihan khusus untuk memanfaatkan dashboard digital yang menampilkan data secara langsung, yang berfungsi sebagai acuan dalam menentukan prioritas program di sekolah (Prenger *et al.*, 2019; Leithwood *et al.*, 2020). Lebih jauh, kepala sekolah juga perlu mampu mengatasi ketidakpastian dengan mengembangkan rencana alternatif yang dinamis. Hal ini sangat penting agar perencanaan tidak bersifat tetap, tetapi berfungsi sebagai alat untuk navigasi strategis yang terus diperbaharui sesuai dengan dinamika pendidikan. Secara keseluruhan, inovasi dalam perencanaan strategis bukan hanya tanggung jawab struktural, tetapi juga merupakan cerminan dari kepemimpinan Visioner yang mampu mengubah arah sekolah di tengah tantangan dari era disrupsi (Schleicher, 2020).

2. Penguatan Budaya Inovasi dan Kolaborasi

Dalam konteks kepemimpinan manajerial di sekolah, pentingnya penguatan budaya inovasi dan kolaborasi menjadi dasar untuk mengatasi tantangan yang ada di era disrupsi. Budaya inovasi mendorong semua orang dalam organisasi termasuk guru, staf, dan siswa untuk menerima perubahan, menjelajahi ide-ide baru, dan berani mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara itu, budaya kolaboratif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerjasama antara individu dan tim secara produktif dan saling melengkapi (Fullan, 2020; Senge, 2006). Sebagai pemimpin manajerial, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana yang mendukung inovasi dan kolaborasi di sekolah. Ini dilakukan dengan membangun struktur komunikasi yang terbuka, mengembangkan tim inovasi, dan memberdayakan para guru melalui program *Professional Learning Communities*. Di negara seperti Kanada dan Belanda, program PLC menunjukkan keberhasilan dalam memperkuat praktik reflektif dan kerjasama di kalangan guru, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kualitas pembelajaran (Prenger *et al.*, 2019; Leithwood *et al.*, 2020).

Di Indonesia, penerapan budaya inovasi dan kolaborasi masih menghadapi masalah seperti budaya kerja yang cenderung individu, minimnya ruang untuk dialog profesional, dan ketidaksetujuan terhadap perubahan (Suyatno *et al.*, 2020). Maka dari itu, kepala sekolah perlu menyediakan kesempatan untuk pertemuan rutin antar guru agar mereka dapat berbagi praktik yang baik, mendorong eksperimen dalam metodologi pengajaran, serta memfasilitasi pelatihan antar disiplin. Inisiatif seperti pembentukan tim pengembang kurikulum, forum refleksi mingguan, dan proyek berbasis tim telah terbukti meningkatkan solidaritas profesional dan kolaborasi inovatif. Inovasi seharusnya dianggap sebagai nilai kolektif yang dibangun Bersama (Hargreaves & Fullan, 2012). Ini memerlukan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan transformatif, di mana kepala sekolah mendorong guru untuk menjadi agen perubahan dan pengambil keputusan di dalam

sekolah. Di Finlandia dan Korea Selatan, kepala sekolah bahkan berperan sebagai fasilitator kolaborasi, bukan hanya sebagai pemimpin struktural (Schleicher, 2020; OECD, 2021).

Dengan demikian, penguatan budaya inovasi dan kolaborasi tidak hanya menciptakan lingkungan sekolah yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, tetapi juga membangun komunitas pembelajar yang dinamis, kreatif, dan berpandangan jauh ke depan. Di era disrupsi, pemimpin sekolah perlu memiliki visi ke depan dan bertindak dengan cepat. Perubahan dalam perencanaan strategis menunjukkan peralihan dari model birokrasi menuju model kepemimpinan yang lebih lincah, di mana para pemimpin dapat memahami perubahan dan membimbing sekolah agar tetap kompetitif serta sesuai dengan perkembangan zaman.

3. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Manajemen Sekolah

Digitalisasi adalah solusi utama terhadap masalah yang muncul. Para pemimpin manajerial yang inovatif harus dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam sekolah. Hal ini sejalan dengan teori inovasi manajerial, di mana teknologi berkontribusi dalam sistem pengelolaan yang baru. Penggunaan teknologi digital dalam manajemen sekolah menjadi aspek penting dari kepemimpinan manajerial di zaman disrupsi. Sebagai pemimpin manajerial, kepala sekolah wajib tidak hanya mengerti teknologi sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memperbaiki efisiensi, transparansi, dan kemampuan adaptasi lembaga pendidikan terhadap tantangan di abad ke-21 (Anderson & Dexter, 2005; Fullan, 2020). Digitalisasi di sektor manajemen sekolah mencakup banyak elemen, mulai dari perencanaan, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pengawasan pembelajaran dan layanan administrasi serta keuangan. Contoh nyata dari transformasi digital dalam pendidikan mencakup sistem informasi manajemen sekolah, dashboard untuk pemantauan kinerja, platform evaluasi berbasis cloud, dan aplikasi komunikasi digital (Selwyn, 2016; OECD, 2021).

Di negara maju seperti Korea Selatan, Finlandia, dan Estonia, teknologi digital telah mempengaruhi hampir setiap aspek manajemen sekolah. Kepala sekolah mengikuti pelatihan terkait penggunaan kecerdasan buatan, big data, dan analitik waktu nyata untuk mendukung pengambilan keputusan yang berdasarkan data (Susanto & Lestari, 2022). Sebagai contoh, di Korea Selatan, manajemen sekolah berbasis cloud dipakai untuk mengelola data akademik, karyawan, serta fasilitas secara terpadu. Di Indonesia, meskipun penggunaan teknologi digital di manajemen sekolah mulai meningkat, masih ada tantangan seperti infrastruktur yang kurang memadai, ketidakmerataan kompetensi digital, dan penolakan terhadap perubahan yang menjadi hambatan utama. Oleh sebab itu, kepemimpinan manajerial perlu aktif dalam mengembangkan ekosistem digital di sekolah, termasuk pelatihan berkelanjutan, pengadaan alat, dan peningkatan budaya digital di tempat kerja (Ahn & Jong, 2022; Schleicher, 2020).

Penggunaan teknologi juga harus diarahkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan partisipasi publik. Platform digital bisa digunakan untuk melibatkan orang tua, masyarakat, dan pihak lain secara langsung dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan di sekolah. Hal ini menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih terbuka, kolaboratif, dan responsive (Leithwood et al., 2020; Hargreaves & Fullan, 2012). Dengan begitu, digitalisasi dalam manajemen sekolah bukan hanya sebuah kebutuhan teknis, tetapi juga strategi transformatif yang merupakan bagian integral dari kepemimpinan inovatif. Kepala sekolah yang mampu memimpin proses digitalisasi secara cermat akan lebih siap untuk menghadapi disrupsi dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

4. Pengembangan Kompetensi SDM Sekolah

Pengembangan sumber daya manusia di sekolah sangat penting dalam konteks kepemimpinan manajerial. Di zaman dimana perubahan terjadi dengan cepat, kemajuan teknologi, dan metode belajar yang berubah, kemampuan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas guru dan tenaga pendidik menjadi hal yang sangat penting untuk kesuksesan lembaga pendidikan. Sebagai pemimpin dalam manajemen, kepala sekolah tidak hanya harus mengurus aspek administratif, tetapi juga harus mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan zaman modern (Fullan, 2020; Leithwood et al., 2020). Di berbagai negara, termasuk Jepang, Australia, dan Amerika Serikat, kepala sekolah secara aktif memfasilitasi pelatihan teknologi, sertifikasi cara mengajar baru, serta kolaborasi antar guru untuk meningkatkan keseluruhan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi tenaga pendidik mencakup berbagai bidang, seperti peningkatan pengetahuan digital, kemampuan berpikir kritis, pengelolaan kelas yang berbasis teknologi, dan keterampilan dalam menghadapi perubahan. Di Jepang, ada program Lesson Study yang berhasil membangun budaya reflektif dan kolaboratif di kalangan guru. Sementara itu, di Indonesia, saat ini penguatan kompetensi guru didorong oleh program Guru Penggerak dan pelatihan Mandiri melalui platform Merdeka Belajar (OECD, 2021; Yong et al., 2019).

Namun, ada banyak tantangan yang harus dihadapi. Kesenjangan digital antar generasi guru, waktu yang terbatas, dan budaya belajar yang rendah menjadi penghalang dalam optimasi pengembangan sumber daya manusia di sekolah-sekolah. Oleh karena itu, peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam menciptakan sistem yang mendukung inovasi dan pembelajaran profesional secara terencana dan berkelanjutan (Yokota, 2021). Salah satu cara yang efektif adalah dengan membentuk komunitas belajar profesional, melakukan mentoring, supervisi klinis, dan bekerja sama dengan lembaga luar. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi tugas individu, tetapi bagian penting dari budaya organisasi sekolah yang berfokus pada pembelajaran. Dengan kepemimpinan yang aktif, pengembangan sumber daya manusia akan menjadi faktor kunci dalam menciptakan sekolah yang inovatif, responsif, dan unggul di tengah perubahan zaman (Rahmat, 2022). Penumbuhan kompetensi sumber daya manusia di sekolah adalah pilar utama dalam inovasi kepemimpinan manajerial. Dalam era perubahan yang cepat, kepala sekolah dituntut untuk mendukung dan memberdayakan semua pendidik agar memiliki kemampuan yang mampu beradaptasi dan maju. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan perlu memiliki rencana yang terstruktur dalam pengembangan sumber daya manusia (Susanto & Lestari, 2022). Ini tidak hanya mencakup aspek pedagogik, tetapi juga literasi digital, keterampilan lunak, dan kepemimpinan dalam pembelajaran. Pengembangan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan yang berkelanjutan, program mentoring, supervisi klinis, dan kegiatan reflektif yang berbasis komunitas belajar. Secara internasional, banyak negara telah menggunakan pendekatan strategis untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah. Di Jepang dan Australia, pelatihan guru kini lebih fleksibel dan berfokus pada kebutuhan individu, berbasis praktik, dan terintegrasi dengan teknologi digital. Di Amerika Serikat, program kepemimpinan guru dan pengembangan profesional yang terkait langsung dengan pekerjaan dikembangkan untuk memperkuat peran guru sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran di kelas (Senge, 2006; Hargreaves & Fullan, 2012).

Di Indonesia, pengembangan sumber daya manusia di sekolah menghadapi tantangan seperti rendahnya kemampuan digital di antara beberapa guru, kurangnya dukungan struktural untuk pelatihan jangka panjang, serta akses yang terbatas ke sumber belajar dan

jaringan profesional. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berperan penting dalam membangun budaya belajar di sekolah dan meningkatkan kerja sama antar fungsi, baik dengan sekolah lain, Dinas Pendidikan, maupun lembaga pelatihan (Fullan, 2020; Robbins & Judge, 2019). Kepemimpinan manajerial yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga pada transformasi menjadi organisasi yang belajar (Suyatno et al., 2020). Dengan menggabungkan pendekatan evaluatif, reflektif, dan berdasarkan kebutuhan yang nyata, kepala sekolah dapat memastikan bahwa pengembangan SDM menjadi investasi yang terus menerus untuk meningkatkan mutu sekolah secara keseluruhan. Kepemimpinan yang inovatif tidak hanya tampak dalam penerapan teknologi, tetapi juga dalam cara pemimpin mengembangkan potensi sumber daya manusia mereka (Yokota, 2021; AITSL, 2020). Perubahan yang terjadi saat ini mengharuskan penguatan kemampuan guru agar mampu beradaptasi dengan perubahan sosial, kemajuan teknologi, dan karakter siswa di abad dua puluh satu (Killion & Hirsh, 2013).

5. Tantangan dan Strategi Menghadapinya

Kepemimpinan dalam manajemen yang inovatif pastinya akan menghadapi berbagai kendala. Namun, pemimpin yang memiliki kemampuan beradaptasi dapat menangani perlawanan dengan cara yang berbeda dan lebih menghargai aspek manusia. Pendekatan ini sangat penting untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Perubahan dalam pendidikan di tengah era disrupsi membawa serangkaian tantangan kompleks yang harus dihadapi oleh para pemimpin sekolah. Berbagai tantangan tersebut mencakup perkembangan teknologi yang cepat, ketidakmerataan infrastruktur digital, penolakan terhadap inovasi, rendahnya literasi digital di kalangan guru senior, serta tekanan untuk mencapai hasil akademik sejalan dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21 (Fullan, 2020; OECD, 2021). Di banyak sekolah, khususnya di wilayah pedesaan, akses terhadap teknologi digital dan koneksi internet yang baik masih menjadi penghalang utama untuk menerapkan manajemen berbasis teknologi. Selain itu, ada kesenjangan kemampuan antara guru yang sudah terbiasa dengan metode tradisional dan guru muda yang lebih terbuka terhadap teknologi. Hal ini menciptakan kesulitan dalam membangun budaya sekolah yang ramah terhadap inovasi (Rahmat, 2022).

Penolakan terhadap perubahan juga merupakan tantangan penting yang tidak terkait dengan teknologi. Banyak guru dan staf pendidikan lainnya merasa tidak nyaman dengan pendekatan manajemen baru yang lebih berbasis data dan kolaborasi terbuka. Transformasi budaya organisasi di sekolah biasanya memerlukan waktu dan perencanaan yang baik untuk dapat diterima dan di internalisasi (Hargreaves & Fullan, 2012). Untuk mengatasi berbagai tantangan ini, pemimpin di bidang manajemen sekolah dapat menerapkan beberapa strategi. *Pertama* adalah meningkatkan literasi digital melalui pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan, penggunaan mentor digital, dan akses ke platform pembelajaran yang fleksibel. Di Norwegia, sebagai contoh, sekolah-sekolah menyediakan pelatihan personal yang didasarkan pada analisis kompetensi guru (Nusche et al., 2020). *Kedua*, menciptakan budaya inovasi secara kolektif di mana kepala sekolah membentuk komunitas pembelajaran profesional dan mengadakan forum diskusi rutin antar staf untuk bertukar pengalaman baik dan merenungkan kinerja. Di Inggris dan Kanada, pendekatan kolaboratif ini telah berhasil mendorong inovasi yang sistematis di tingkat sekolah menengah (Leithwood et al., 2020). *Ketiga*, meningkatkan fleksibilitas manajerial dengan memberi otonomi pada kelompok kecil di sekolah agar mereka dapat membuat keputusan strategis dalam pengelolaan pembelajaran dan sumber daya. Pendekatan ini telah diterapkan luas di sistem pendidikan Australia dan

Finlandia untuk mempercepat respons terhadap perubahan (AITSL, 2020; Sahlberg, 2011).

Kepemimpinan yang adaptif juga diperlukan untuk mengelola hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti orang tua, komite sekolah, dan dinas pendidikan, guna memastikan dukungan yang menyeluruh terhadap transformasi sekolah. Ini menuntut kemampuan komunikasi, negosiasi, dan manajemen konflik yang baik dari kepala sekolah. Dengan menerapkan strategi yang sesuai dengan konteks, berbasis kolaborasi, dan responsif terhadap teknologi, tantangan di era disrupsi dapat dikelola dengan lebih terencana dan memberikan dampak positif bagi kemajuan sekolah.

KESIMPULAN

Kepemimpinan manajerial di sekolah menengah memiliki peranan penting dalam mengatasi tantangan pendidikan di zaman yang terus berubah. Para kepala sekolah perlu bertindak bukan hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai pemimpin yang bisa mendorong perubahan, mengarahkan visi, dan meningkatkan kemampuan semua unsur di sekolah. Inovasi dalam perencanaan strategis menjadi dasar yang penting untuk membentuk arah perubahan yang sesuai dengan kebutuhan lokal dan perkembangan internasional. Perencanaan yang responsif dan didasarkan pada data membantu sekolah beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan yang ada. Selain itu, peningkatan budaya kolaborasi dan inovasi adalah faktor kunci untuk membangun komunitas belajar yang berkelanjutan, di mana guru dan staf pendidikan saling berbagi praktik serta berkembang bersama dalam lingkungan yang positif dan profesional.

Penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan sekolah mempercepat perubahan dalam sistem pendidikan. Implementasi sistem informasi berbasis *cloud*, penggunaan dasbor akademik, serta pelatihan digital untuk staf meningkatkan kemampuan institusi dalam menghadapi ketidakpastian. Pengembangan keterampilan sumber daya manusia di sekolah lewat pelatihan berkelanjutan, sertifikasi yang inovatif, dan pendampingan antar generasi adalah strategi penting untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang bisa beradaptasi dan kuat. Namun, masih terdapat berbagai tantangan seperti kesenjangan digital, resistensi budaya, dan keterbatasan infrastruktur yang dapat menghambat kemajuan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengadopsi metode kepemimpinan yang fleksibel, relevan, dan partisipatif, dengan melibatkan semua pihak berkepentingan dalam proses perubahan. Secara keseluruhan, keberhasilan kepemimpinan manajerial di sini ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah untuk menggabungkan visi yang inovatif, manajemen strategis, dan pemberdayaan sumber daya manusia secara berkesinambungan. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan sekolah yang tidak hanya berhasil secara akademik, tetapi juga unggul dalam menghadapi kompleksitas zaman dengan semangat kolaborasi dan inovasi.

REFERENSI

- Ahn, J., & Jong, M. S.-Y. (2022). Leading Smart Education in Korea: School Leadership in the Age of AI. *Educational Technology Research and Development*, 70(3), 683–704. <https://doi.org/10.1007/s11423-021-10027-1>.
- AITSL (Australian Institute for Teaching and School Leadership). (2020). *Leading for Impact: Australian Guidelines for School Leadership Development*. <https://www.aitsl.edu.au>.
- AITSL (Australian Institute for Teaching and School Leadership). (2020). *Professional Growth: Leading Learning in Australian Schools*. <https://www.aitsl.edu.au>.
- Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49–82.

<https://doi.org/10.1177/0013161X04269517>.

- Cheng, Y. C. (2019). Teacher leadership and school capacity building: a strategic approach in the era of educational reform. *International Journal of Educational Management*. 33(5), 953–969.
- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>.
- DuFour, R., & Eaker, R. (2009). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Solution Tree Press.
- Estonia launches AI in high schools with US tech groups. (2025). Financial Times. <https://www.ft.com/content/897c43a1-e366-415e-9472-4607604aa483>Financial Times.
- Forrester, V. V. (2019). *School management information systems: Challenges to educational decision-making in the big data era*. arXiv preprint arXiv:1904.08932. <https://arxiv.org/abs/1904.08932>arXiv.
- Fullan, M. (2020). *The Deep Learning: Engage the World, Change the World*. Corwin Press.
- Fullan, M. (2020). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). *Five Paths of Student Engagement: Blazing the Trail to Learning and Success*. ASCD.
- Killion, J., & Hirsh, S. (2013). *Meet the Promise of Content Standards: Professional Learning Required*. Learning Forward.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Moleong L. J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Profesional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nusche, D., et al. (2020). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Norway*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/16a992a8-en>.
- OECD. (2021). *21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a83d84cb-en>.
- OECD. (2021). *Schooling During a Pandemic: The Experience and Impact of School Closures*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c78681e-en>.
- OECD. (2021). *Teachers and Leaders in Schools: Findings from the 2021 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2fe01f03-en>.
- Prasetyo, Z. K. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas manajemen berbasis teknologi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 6(2), 134–148.
- Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2019). *The Effects of Networked Professional Learning Communities*. *Journal of Teacher Education*. 70(5), 435–452. <https://doi.org/10.1177/0022487117753574>SAGE Journals+1SpringerLink+1.
- Rahmat, I. (2022). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi tantangan digitalisasi pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Inovasi Pendidikan*. 10(2), 85–97.
- Rahmat, I. (2022). Kolaborasi guru dalam peningkatan mutu pembelajaran di era digital.

- Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*. 13(2), 78–91.
- Rahmat, I. (2022). Pengembangan Profesional Guru dalam Era Merdeka Belajar: Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Inovatif. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*. 6(1), 67–78.
- Rahmat, I. (2022). Strategi kepemimpinan inovatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*. 13(1), 55–67.
- Rahmat, I. (2022). Tantangan pengembangan profesional guru di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*. 6(1), 74–86.
- Rahmat, M. (2022). Kepemimpinan pendidikan dalam era disrupsi: Studi literatur dan refleksi praksis. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*. 6(1), 75–84.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press.
- Schleicher, A. (2020). *The Impact of COVID-19 on Education: Insights from Education at a Glance 2020*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education>.
- Selwyn, N. (2016). *Education and Technology: Key Issues and Debates* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Showalter, D., Klein, R., Johnson, J., & Hartman, S. L. (2023). Empowering educational leaders for AI integration in rural STEM education: Challenges and strategies. *Frontiers in Education*. 8, 1567698. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2025.1567698/full>Frontiers.
- Susanto, H., & Lestari, Y. (2022). Digitalisasi manajemen pendidikan: tantangan dan solusi di era merdeka belajar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 29(1), 45–59.
- Susanto, H., & Lestari, Y. (2022). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru berbasis digital. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*. 5(2), 115–129.
- Suyatno, Hasan, M., & Yulianti, D. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru di era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 14(2), 135–148.
- Suyatno, Hasan, M., & Yulianti, D. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan pengembangan budaya inovatif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 14(2), 102–113.
- Suyatno, Imron, A., & Tirtayana, D. (2020). Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 11(2), 112–122.
- Tipping, S., & Dennis, J. (2021). K-12 school leaders' application of professional learning communities (plcs) during a pandemic. *International Journal for Leadership in Learning*. 1(1). <https://doi.org/10.29173/ijll15leadershiplearning.ca>.
- Wibowo, A. (2021). Tantangan kepala sekolah dalam menghadapi era disrupsi. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*. 3(1), 40–52.
- Widiyan, A. P., & Takayoshi, M. (2023). School principals' support for teachers' professional development in indonesia and japan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 12(2). <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i2.78882>UNY Journal.
- Yokota, H. (2021). School leadership development practices in Japan. *International Journal of Leadership in Education*. 27(6), 1365–1394. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1972164>Taylor & Francis Online.
- Yong, D. H., Mason, P., Eddy, R. M., & Mendelsohn, D. (2019). *Lessons Learned from 10 Years of Teacher-Centered Leadership Development*. arXiv preprint arXiv:1910.12826.

<https://arxiv.org/abs/1910.12826>.

Yong, D. H., Mason, P., Eddy, R. M., Alcheyayed, A., & Mendelsohn, D. (2019). *Math for America Los Angeles: Lessons Learned from 10 Years of Teacher-Centered Leadership Development*. arXiv preprint arXiv:1910.12826. <https://arxiv.org/abs/1910.12826arXiv>.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

