

## Implementasi Komunikasi Internal Berbasis Kepemimpinan Transformasional di SMP Negeri 3 Purwakarta

Andi Iswandi, Aan Komariah, Abubakar Abubakar

Universitas Pendidikan Indonesia

Jl. Dr. Setiabudhi No.229 Bandung, Indonesia

Correspondence: [aan\\_komariah@upi.edu](mailto:aan_komariah@upi.edu)

**Abstract:** This study aims to describe and analyze the implementation of internal communication within the framework of the principal's transformational leadership and its implications for teacher performance and participation at SMP Negeri 3 Purwakarta. This research employed a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation involving the principal, vice principals, and teachers. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing, with data validity ensured through source and technique triangulation. The results of the study indicate that the principal implements an open, dialogical, and participative two-way communication pattern, which aligns with the dimensions of transformational leadership, particularly inspirational motivation, idealized influence, and individualized consideration. Effective internal communication is proven to enhance teachers' work motivation, involvement in decision-making processes, and the development of a collaborative work culture within the school. In addition, the utilization of digital communication media supports the smooth flow of information and work coordination. The findings confirm that the success of transformational leadership is strongly influenced by the quality of internal communication that is built in a humanistic, open, and sustainable manner. Therefore, it is recommended that school principals continuously develop adaptive communication strategies, expand teacher participation in every school policy, and optimize the use of communication technology to improve the performance of educational organizations in a sustainable way.

**Keywords:** transformational leadership, internal communication, teacher performance, school management, participation

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi komunikasi internal dalam bingkai kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta implikasinya terhadap kinerja dan partisipasi guru di SMP Negeri 3 Purwakarta. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta guru. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan uji keabsahan menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pola komunikasi dua arah yang terbuka, dialogis, dan partisipatif, yang selaras dengan dimensi kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek inspirational motivation, idealized influence, dan individualized consideration. Komunikasi internal yang efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat budaya kerja kolaboratif di sekolah. Selain itu, pemanfaatan media komunikasi digital turut mendukung kelancaran arus informasi dan koordinasi kerja. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan

transformatif sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi internal yang dibangun secara humanis, terbuka, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, disarankan agar kepala sekolah terus mengembangkan strategi komunikasi yang adaptif terhadap perubahan, memperluas partisipasi guru dalam setiap kebijakan sekolah, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi komunikasi untuk meningkatkan kinerja organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

Kata kunci: kepemimpinan transformatif, komunikasi internal, kinerja guru, manajemen sekolah, partisipasi guru

Dinamika pendidikan yang terus berubah, kepemimpinan transformatif menjadi semakin relevan untuk diterapkan di lingkungan sekolah. Kepemimpinan transformatif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan motivasi inspiratif, menunjukkan keteladanan, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformatif mampu mendorong guru untuk bekerja melampaui standar kinerja formal karena tumbuhnya kesadaran intrinsik untuk berkembang (Ulum et al., 2020). Hal ini diperkuat oleh temuan Londongallo & Tung (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pedagogik Guru dengan Kreativitas Guru sebagai variabel mediator. Temuan ini menegaskan bahwa karakteristik kepemimpinan transformatif terutama dalam memberikan perhatian terhadap pengembangan individu efektif dalam menumbuhkan kreativitas guru, yang merupakan pendorong utama bagi peningkatan kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran.

Namun, visi kepemimpinan transformatif tidak akan berdampak optimal apabila tidak didukung oleh komunikasi internal yang efektif. Komunikasi internal memiliki fungsi strategis sebagai penghubung antara kebijakan, nilai, dan tujuan kepala sekolah dengan praktik kerja guru di kelas. Hal ini diperkuat oleh temuan Idham et al. (2023) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi internal terhadap efektivitas kerja guru. Lebih lanjut, mereka juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi internal secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja guru. Dalam konteks sekolah, komunikasi bukan hanya sarana penyampaian informasi, tetapi juga instrumen pembentukan budaya profesional yang secara langsung memengaruhi efektivitas kinerja guru.

Selain itu, komunikasi internal juga berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja guru dan mendorong efektivitas kerja. Komunikasi yang efektif menciptakan saluran informasi yang jelas dan transparan, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional guru terhadap tujuan organisasi sekolah. Hal ini selaras dengan temuan Porayow et al. (2023) yang secara eksplisit menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru. Mereka menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan partisipatif mampu meningkatkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong kinerja optimal. Temuan ini membuktikan bahwa komunikasi internal yang sehat merupakan fondasi yang krusial. Ia tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai faktor pendorong utama yang secara langsung memengaruhi seberapa efektif guru dapat bekerja di dalam lingkungan sekolah, karena mampu menjamin koordinasi yang baik serta meningkatkan motivasi dan fokus guru dalam menjalankan tugas

pokoknya. Sundari & Ariyanto (2021) menambahkan bahwa komunikasi yang sehat di sekolah merupakan faktor penentu yang sangat vital dalam menumbuhkan rasa memiliki guru terhadap program-program sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan guru dan karyawan pada satuan pendidikan. Komunikasi yang dikelola dengan baik, terutama yang bersifat dua arah dan terbuka, membuat guru merasa diakui dan menjadi bagian integral dari proses perencanaan, yang secara langsung memperkuat ikatan emosional mereka dengan organisasi. Dengan demikian, guru tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan yang bersifat pasif, tetapi juga bertransformasi menjadi subjek aktif, proaktif, dan berinisiatif tinggi dalam setiap pengembangan pendidikan dan pencapaian tujuan institusi.

Meskipun secara teoritis kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal saling menguatkan, realitas di lapangan menunjukkan adanya berbagai hambatan. Salah satu persoalan utama yang masih sering dijumpai adalah dominasi komunikasi satu arah yang bersifat instruktif. Pola komunikasi yang terlalu menekankan perintah dan kurangnya keterbukaan, meskipun secara formal dapat tersampaikan, dapat menurunkan efektivitas komunikasi interpersonal kepala sekolah dan membatasi ruang dialog. Hambatan ini berisiko menghambat kinerja guru karena kurangnya pemahaman bersama dan lemahnya rasa partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan yang seharusnya memberdayakan justru berisiko tereduksi menjadi kepemimpinan administratif yang kurang responsif terhadap kebutuhan dan partisipasi guru.

Permasalahan komunikasi semakin kompleks ketika sekolah dihadapkan pada percepatan perubahan kebijakan pendidikan, seperti perubahan kurikulum dan sistem evaluasi pembelajaran. Tanpa komunikasi yang jelas dan dialogis, perubahan tersebut sering dipersepsi sebagai beban tambahan oleh guru. Akibatnya, muncul kebingungan dalam memahami kebijakan, peningkatan tekanan kerja, serta potensi penurunan motivasi profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi internal yang mampu membantu guru memaknai perubahan secara konstruktif. Dalam konteks ini, penelitian (Umami & Wahyudi, 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki strategi penting dalam menghadapi tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di sekolah. Strategi tersebut melibatkan upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan guru terhadap perubahan, yang secara implisit memerlukan komunikasi internal yang efektif sebagai fasilitator pemahaman (*sensemaking*) terhadap kebijakan dan inovasi kurikulum baru. Hal ini pada akhirnya memengaruhi kesiapan dan penerimaan guru terhadap implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Lebih lanjut, temuan dari (Wening & Santosa, 2020) memperkuat bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang strategis, seperti Kepemimpinan Transformasional, sangat penting dalam menghadapi tantangan di Era Digital 4.0. Strategi kepemimpinan ini, yang didukung oleh komunikasi internal terbuka, mampu mengurangi resistensi guru terhadap perubahan teknologi dan meningkatkan motivasi mereka untuk beradaptasi dengan sistem pembelajaran dan evaluasi yang terintegrasi secara digital. Hal ini memastikan proses transformasi pendidikan dapat berjalan dengan mulus tanpa menimbulkan kebingungan dan beban kerja yang berlebihan di tengah tuntutan digitalisasi.

Fenomena tersebut juga tercermin dalam konteks penelitian Ismail et al. (2025) mengenai strategi kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang inovatif di SMP Al-Azhar Kota Banjar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional dengan cukup baik sebagai salah satu strategi untuk menciptakan budaya inovatif, khususnya dalam aspek pemberian motivasi dan keteladanan. Namun, penelitian tersebut juga mengisyaratkan bahwa efektivitas strategi ini sangat bergantung pada keberhasilan upaya transformasi pendidikan secara menyeluruh yang memerlukan adanya komunikasi dan koordinasi yang kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan, komunikasi internal perlu berfungsi secara optimal sebagai sarana penguatan profesionalisme guru yang berkelanjutan untuk mendukung budaya organisasi yang benar-benar inovatif.

Manurung et al. (2025) mengemukakan bahwa komunikasi internal memegang peranan krusial yang berpotensi berperan sebagai variabel mediasi. Artinya, komunikasi internal dapat menjelaskan secara rinci bagaimana efek gaya kepemimpinan kepala sekolah termasuk kepemimpinan transformasional diterjemahkan dan disalurkan menjadi perilaku serta hasil kerja (kinerja) guru di lapangan. Kajian mereka, yang berfokus pada kinerja organisasi, menunjukkan secara empiris bahwa Komunikasi Internal memiliki peran mediasi yang signifikan dalam menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini memberikan fondasi teoretis yang kuat bahwa komunikasi internal bukanlah sekadar saluran informasi, melainkan jembatan operasional yang mengubah visi pemimpin menjadi tindakan kolektif dan kinerja yang terukur. Namun, meskipun peran mediasi komunikasi telah terbukti dalam konteks tersebut (STM), penelitian tersebut masih berfokus pada kinerja organisasi secara umum dan belum sepenuhnya menggambarkan secara rinci bagaimana proses komunikasi yang mediasi tersebut berlangsung dalam praktik sehari-hari, khususnya di lingkungan sekolah jenjang SMP yang memiliki dinamika berbeda. Dengan demikian, masih terdapat celah penelitian yang substansial terkait mekanisme spesifik komunikasi internal sebagai penghubung dan penentu efektivitas antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja guru dalam konteks pendidikan menengah pertama.

Berdasarkan celah tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan profesionalisme guru dalam satu kerangka prosesual. Penelitian ini tidak hanya berhenti pada pengujian hubungan antarvariabel, tetapi berupaya menggali bagaimana pesan kepemimpinan dikomunikasikan, bagaimana makna tersebut dipahami oleh guru, serta bagaimana pemahaman itu memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja mereka. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menghadirkan gambaran yang lebih utuh mengenai dinamika interaksi kepemimpinan dan komunikasi di sekolah.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat mutu pendidikan nasional sangat ditentukan oleh kualitas guru, sementara kualitas guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim komunikasi yang terbangun di lingkungan sekolah. Tanpa komunikasi yang efektif, visi transformasional berisiko tidak terinternalisasi dalam praktik pembelajaran.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk memahami secara mendalam implementasi komunikasi internal dalam kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 3 Purwakarta. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada proses, makna, dan dinamika sosial yang berlangsung secara alami. Studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena secara intensif dalam konteks nyata sehingga praktik kepemimpinan dan pola komunikasi dapat dipahami secara komprehensif. Informan ditentukan melalui purposive sampling yang melibatkan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan guru sebagai pihak yang paling memahami praktik komunikasi internal. Data dikumpulkan melalui triangulasi teknik, yaitu wawancara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman dan pemaknaan informan, observasi partisipatif non-aktif untuk mengamati komunikasi formal maupun informal, serta studi dokumentasi terhadap program kerja, notulen rapat, dan arsip kebijakan sekolah. Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan melalui pengkodean dan kategorisasi untuk menyeleksi informasi relevan, kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan matriks tematik agar pola hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan profesionalisme guru terlihat jelas. Kesimpulan diverifikasi secara berulang melalui triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan kredibilitas temuan. Melalui tahapan ini penelitian menghasilkan gambaran menyeluruh tentang praktik komunikasi internal berbasis kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap profesionalisme guru.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL**

#### **Pola, Arah, dan Mekanisme Komunikasi dalam Kepemimpinan Transformasional**

Pola komunikasi internal di SMP Negeri 3 Purwakarta menunjukkan ciri kepemimpinan transformasional yang menekankan keterbukaan, kejelasan arah, serta keterlibatan aktif seluruh warga sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi komunikasi sebagai penyampai informasi semata, tetapi juga sebagai penggerak, pengarah, dan pembina hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi dibangun melalui berbagai bentuk interaksi, baik formal maupun informal, seperti rapat dinas, supervisi pembelajaran, briefing pagi, serta komunikasi langsung dalam aktivitas keseharian di sekolah.

Mekanisme komunikasi yang diterapkan tidak bersifat satu arah. Kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, usulan, maupun keluhan terkait pelaksanaan tugas dan program sekolah. Dalam berbagai forum, guru diberi kesempatan untuk berdiskusi dan menyampaikan pandangan sebelum keputusan diambil. Hal ini menunjukkan bahwa proses komunikasi di sekolah berlangsung secara dialogis dan partisipatif. Pola seperti ini mencerminkan stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional, di mana guru tidak diposisikan hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai mitra berpikir dalam pengembangan sekolah.

Arah komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah juga bersifat jelas dan terencana. Setiap kebijakan, program, maupun perubahan yang dilakukan di sekolah selalu diawali dengan penjelasan mengenai tujuan, target, serta alasan pelaksanaannya. Kejelasan arah ini membuat guru tidak hanya memahami apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa hal tersebut penting untuk dilaksanakan. Dengan demikian, komunikasi tidak berhenti pada tataran instruksi, tetapi berfungsi sebagai sarana pembentukan kesadaran dan komitmen bersama.

Efektivitas komunikasi juga terlihat dari cara kepala sekolah menyampaikan informasi secara runtut dan berulang jika diperlukan. Informasi penting tidak hanya disampaikan satu kali, tetapi dikonfirmasi kembali melalui berbagai media agar tidak terjadi kesalahpahaman. Pola ini memperkuat pengaruh ideal kepala sekolah sebagai pemimpin yang konsisten, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab. Guru merasa lebih yakin dalam melaksanakan tugas karena arahan yang diterima jelas dan tidak menimbulkan keraguan. Dengan pola dan mekanisme komunikasi seperti ini, tercipta iklim kerja yang terbuka, saling menghargai, dan kondusif. Guru merasa aman untuk berpendapat dan tidak takut menyampaikan permasalahan yang dihadapi. Kondisi ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan perubahan dan peningkatan kualitas sekolah.

### **Pemanfaatan Media Komunikasi dalam Mendukung Kepemimpinan Transformasional**

SMP Negeri 3 Purwakarta memanfaatkan media komunikasi yang beragam dan saling melengkapi dalam menunjang kelancaran penyampaian informasi. Media yang paling dominan digunakan adalah WhatsApp, khususnya untuk koordinasi cepat dan penyampaian informasi yang bersifat mendesak. Hampir seluruh kegiatan sekolah, baik yang berkaitan dengan pembelajaran, kesiswaan, administrasi, maupun program khusus sekolah, dikoordinasikan melalui berbagai grup WhatsApp, seperti grup WA lembaga, WA wali kelas, WA kesiswaan, dan WA mata pelajaran. Penggunaan media ini memungkinkan informasi dapat diterima secara cepat, langsung, dan dapat segera ditindaklanjuti oleh guru dan staf.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, penggunaan media digital ini mencerminkan sikap adaptif dan responsif kepala sekolah terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan kerja yang dinamis. Kepala sekolah tidak terpaku pada pola komunikasi konvensional, tetapi menyesuaikan diri dengan kebutuhan guru yang membutuhkan informasi cepat dan fleksibel. Hal ini berkontribusi dalam menjaga ritme kerja sekolah agar tetap efektif dan efisien.

Meskipun demikian, sekolah tidak sepenuhnya bergantung pada media digital. SMP Negeri 3 Purwakarta tetap mengandalkan media komunikasi formal seperti rapat resmi, surat edaran, surat tugas, papan pengumuman, dan briefing pagi sebagai sarana penyampaian informasi yang bersifat strategis. Rapat digunakan sebagai forum pengambilan keputusan, evaluasi program, dan penyampaian kebijakan penting. Surat edaran dan surat tugas berfungsi sebagai bukti tertulis yang mendukung tertib administrasi. Papan pengumuman dan briefing pagi dimanfaatkan sebagai sarana pengingat agenda dan instruksi singkat.

Kombinasi antara media digital dan media formal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mengelola komunikasi secara seimbang. Media digital mempercepat arus informasi dan memperkuat

koordinasi harian, sedangkan media formal menjaga kejelasan pesan, ketertiban organisasi, serta akuntabilitas kerja. Dengan sistem komunikasi yang terintegrasi ini, sekolah mampu memastikan bahwa setiap informasi tersampaikan dengan baik, terdokumentasi, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam kepemimpinan transformasional, media komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun motivasi dan semangat kerja. Informasi yang cepat, jelas, dan terarah membuat guru merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam dinamika sekolah. Hal ini memperkuat keterikatan emosional guru terhadap sekolah dan pimpinan.

### **Respons Guru, Kerja Sama, dan Budaya Komunikasi Sekolah**

Respons guru terhadap arahan kepala sekolah di SMP Negeri 3 Purwakarta menunjukkan sikap yang positif dan bertanggung jawab. Guru melaksanakan tugas dan kebijakan yang diberikan dengan kesadaran dan komitmen yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari cara kepala sekolah membangun komunikasi yang tidak bersifat memerintah secara kaku, melainkan mengajak, membimbing, dan mengarahkan secara persuasif. Guru tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban struktural, tetapi karena merasa diberi kepercayaan dan dihargai.

Respons positif ini mencerminkan keberhasilan motivasi inspiratif dalam kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah mampu membangkitkan semangat kerja guru melalui komunikasi yang jelas, humanis, dan penuh penguatan. Guru merasa bahwa peran mereka penting dalam pencapaian visi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, mereka lebih siap menerima perubahan, melaksanakan program baru, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Komunikasi yang terbuka juga berdampak langsung pada terjalannya kerja sama yang baik antar guru dan antar unit kerja. Kepala sekolah secara konsisten menekankan pentingnya kebersamaan dalam setiap kegiatan sekolah. Melalui komunikasi yang intens dan merata, tercipta sinergi dalam pelaksanaan program, baik dalam bidang pembelajaran, kesiswaan, maupun kegiatan ekstrakurikuler. Guru tidak bekerja secara individual, tetapi saling mendukung dan melengkapi.

Budaya komunikasi yang terbentuk di SMP Negeri 3 Purwakarta bersifat terbuka, santun, dan saling menghargai. Guru terbiasa berkomunikasi secara profesional, baik dengan pimpinan maupun dengan sesama guru. Budaya ini menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif bagi peningkatan kinerja. Guru menjadi lebih disiplin dalam menjalankan tugas, lebih bertanggung jawab terhadap administrasi pembelajaran, serta lebih inovatif dalam mengembangkan metode mengajar. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, budaya komunikasi seperti ini menunjukkan bahwa komunikasi telah berfungsi sebagai alat pemberdayaan. Guru tidak hanya dikendalikan melalui aturan, tetapi diberdayakan melalui kepercayaan, keterbukaan, dan penguatan. Dampaknya tidak hanya pada kinerja individu guru, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah.

### **Hambatan, Upaya Penyelesaian, dan Peran Komunikasi Interpersonal dalam Supervisi**

Hambatan komunikasi yang muncul di SMP Negeri 3 Purwakarta antara lain berasal dari perubahan informasi yang mendadak, kesibukan guru yang tinggi, serta perbedaan pemahaman terhadap suatu

kebijakan. Perubahan informasi yang cepat terkadang menimbulkan kebingungan bagi guru, terutama ketika terjadi penyesuaian jadwal atau program secara tiba-tiba. Selain itu, kesibukan guru dalam mengajar dan mengelola administrasi pembelajaran juga menjadi faktor yang memengaruhi kelancaran komunikasi.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, hambatan komunikasi ini tidak dipandang sebagai kegagalan, melainkan sebagai bagian dari dinamika perubahan organisasi. Kepala sekolah memahami bahwa sekolah merupakan organisasi yang terus berkembang, sehingga perubahan dan tantangan merupakan hal yang tidak terhindarkan. Sikap ini menunjukkan kedewasaan kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Guna mengatasi miskomunikasi, kepala sekolah melakukan berbagai upaya seperti klarifikasi langsung kepada pihak terkait, diskusi ulang dalam rapat, serta pendekatan personal kepada guru. Klarifikasi dilakukan agar tidak terjadi salah tafsir terhadap informasi yang telah disampaikan. Diskusi ulang dimanfaatkan sebagai sarana untuk meluruskan pemahaman bersama. Pendekatan personal dilakukan apabila permasalahan bersifat individual dan memerlukan penanganan khusus. Upaya ini mencerminkan adanya perhatian individual dalam kepemimpinan transformasional.

Dalam kegiatan supervisi, komunikasi interpersonal memegang peranan penting. Kepala sekolah tidak menggunakan pendekatan instruktif yang bersifat menekan, tetapi mengedepankan dialog yang membangun. Supervisi diawali dengan apresiasi terhadap kinerja guru, kemudian dilanjutkan dengan penyampaian masukan sebagai bentuk penguatan, bukan sebagai bentuk teguran yang menjatuhkan. Pola komunikasi ini membuat guru merasa dihargai, tidak tertekan, dan lebih terbuka dalam menerima masukan. Supervisi akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan penilaian kinerja, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pengembangan profesional guru. Guru terdorong untuk melakukan refleksi diri, memperbaiki kualitas pembelajaran, serta mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dalam supervisi merupakan salah satu bentuk nyata implementasi kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 3 Purwakarta

## **PEMBAHASAN**

### **Pola, Arah, dan Mekanisme Komunikasi dalam Kepemimpinan Transformasional**

Temuan penelitian di SMP Negeri 3 Purwakarta menunjukkan bahwa pola komunikasi internal yang berkembang berada dalam kerangka kepemimpinan transformasional yang menekankan keterbukaan, partisipasi, dan kejelasan arah. Pola komunikasi ini tidak semata-mata berfungsi sebagai sarana penyampaian kebijakan, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun pemahaman bersama antara kepala sekolah dan guru. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah tidak terbatas pada fungsi instruktif, melainkan lebih diarahkan pada upaya memfasilitasi dialog dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada penguatan pemahaman dan keterlibatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Alfasius Tobondo, 2025).

Kepemimpinan transformasional yang efektif memerlukan dukungan komunikasi internal yang kuat dan terstruktur. Komunikasi internal berfungsi sebagai media penyampaian visi, nilai, dan arah organisasi

kepada seluruh warga sekolah. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi internal yang berjalan secara efektif memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja dan kualitas kerja anggota organisasi (Keysa et al., 2025). Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa kejelasan pola komunikasi membantu guru memahami peran dan tanggung jawabnya secara lebih komprehensif. Mekanisme komunikasi yang diterapkan di SMP Negeri 3 Purwakarta bersifat dua arah dan dialogis. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, usulan, serta tanggapan terhadap kebijakan yang akan atau sedang dilaksanakan. Keterlibatan guru dalam forum komunikasi sebelum pengambilan keputusan menunjukkan adanya upaya kepala sekolah untuk mendorong partisipasi dan rasa memiliki terhadap program sekolah. Mekanisme dialogis semacam ini dipandang sebagai elemen penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan, karena memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan perspektif secara terbuka (Ismanto et al., 2024)

Arah komunikasi yang dikembangkan oleh kepala sekolah menunjukkan kejelasan tujuan dan konsistensi pesan. Setiap kebijakan disampaikan dengan penjelasan mengenai latar belakang, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai. Kejelasan ini membantu guru memahami konteks kebijakan secara menyeluruh, sehingga pelaksanaan tugas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berlandaskan pada pemahaman terhadap tujuan bersama. Kejelasan dan konsistensi pesan merupakan unsur penting dalam komunikasi kepemimpinan yang efektif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja institusi (Nasukah et al., 2020). Sehingga komunikasi memiliki peran yang urgen dan sentral dalam manajemen pendidikan, melampaui fungsi administratif semata (Indah Purnama et al., 2025). Pola komunikasi yang berkembang di SMP Negeri 3 Purwakarta juga mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana dikaji dalam konteks pendidikan Islam (Fitri Wahyuni & Binti Maunah, 2021).

### **Pemanfaatan Media Komunikasi dalam Mendukung Kepemimpinan Transformasional**

Pemanfaatan media komunikasi di SMP Negeri 3 Purwakarta menunjukkan adanya adaptasi kepemimpinan transformasional terhadap perkembangan teknologi di era digital. Sekolah memadukan penggunaan media digital, khususnya WhatsApp, dengan media komunikasi formal seperti rapat dan surat edaran. Penggunaan WhatsApp sebagai sarana koordinasi cepat mencerminkan kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan kerja yang dinamis dan menuntut respons cepat, sebagaimana tantangan yang dihadapi organisasi pendidikan saat ini (Widiastuti & Hanif, 2024)

Pemanfaatan media digital tersebut menunjukkan strategi adaptasi pemimpin dalam lanskap komunikasi digital yang semakin kompleks (Za et al., 2025). WhatsApp dipilih karena kemampuannya dalam memfasilitasi interaksi yang cepat, praktis, dan menjangkau seluruh guru secara merata. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa media digital, khususnya WhatsApp, efektif digunakan sebagai sarana komunikasi dan pembelajaran karena mendukung interaksi yang intensif dan fleksibel (Adawiyah et al., 2024). Selain untuk komunikasi internal antarguru dan pimpinan, media digital juga dimanfaatkan dalam menjalin komunikasi dengan pihak eksternal, seperti orang tua siswa. Hal ini menunjukkan bahwa media

digital memiliki peran strategis dalam memperluas jangkauan komunikasi sekolah dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan (Nasution et al., n.d.; Rahmadhani & Putri, 2023). Meskipun demikian, pemanfaatan media digital perlu disertai dengan kesadaran terhadap dampaknya terhadap budaya dan karakter, sehingga penggunaannya tetap berada dalam koridor etika dan profesionalisme (Nomleni et al., 2025).

Di sisi lain, sekolah tetap mempertahankan media komunikasi formal sebagai sarana utama penyampaian kebijakan strategis dan dokumentasi resmi. Media formal berfungsi menjaga kejelasan kebijakan, akuntabilitas, dan tertib administrasi. Kombinasi media digital dan formal ini menunjukkan upaya kepala sekolah menjaga keseimbangan antara kecepatan penyampaian informasi dan ketertiban organisasi. Pemanfaatan media yang tepat dan informasi yang jelas membantu guru dalam mengelola tugas dan tanggung jawabnya, serta mendukung kolaborasi yang lebih terkoordinasi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (Harianto & Abdurrahman, 2025; Maharani, 2025)

### **Respons Guru, Kerja Sama, dan Budaya Komunikasi Sekolah**

Respons guru terhadap pola komunikasi kepala sekolah cenderung positif, terutama karena pendekatan yang digunakan bersifat persuasif dan dialogis. Guru tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga terlibat dalam proses komunikasi yang memungkinkan adanya pertukaran pandangan. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap program sekolah dan meningkatkan motivasi kerja. Pendekatan komunikasi dialogis terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan dan profesionalisme guru (Ismanto et al., 2024).

Komunikasi yang terbuka dan konsisten mendorong terbangunnya kerja sama antarguru dan antarunit kerja. Kerja sama tersebut memperkuat koordinasi pelaksanaan program sekolah dan meningkatkan efektivitas kerja tim. Budaya komunikasi yang terbuka merupakan salah satu prasyarat penting dalam implementasi kepemimpinan transformasional. Budaya komunikasi di sekolah ditandai oleh sikap terbuka, santun, dan profesional, yang menciptakan iklim kerja yang kondusif (Maulana & Ndawa, 2025).

Budaya positif ini juga diperkuat melalui komunikasi internal yang baik, yang berperan dalam meningkatkan solidaritas dan hubungan kerja antarguru (Fitriyah et al., 2024; Qathrunnada et al., 2025). Lebih lanjut, respons positif guru dan keterlibatan aktif dalam forum komunikasi sejalan dengan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepemimpinan transformasional yang didukung oleh komunikasi efektif dapat mendorong OCB sebagai mediator penting dalam meningkatkan keinovatifan guru (Eko et al., 2023). Dengan komunikasi yang terbuka, guru merasa lebih aman dan didukung, sehingga menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan keterbukaan terhadap pengembangan praktik pembelajaran.

### **Hambatan, Upaya Penyelesaian, dan Peran Komunikasi Interpersonal dalam Supervisi**

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan dalam komunikasi internal, seperti perubahan informasi yang bersifat mendadak, tingginya tingkat kesibukan guru, serta perbedaan pemahaman terhadap kebijakan sekolah. Hambatan tersebut dipahami sebagai bagian dari dinamika organisasi sekolah yang bersifat kompleks. Apabila tidak dikelola dengan baik, hambatan komunikasi berpotensi menimbulkan miskomunikasi dan menurunkan efektivitas kerja. Upaya penyelesaian yang dilakukan kepala sekolah meliputi klarifikasi langsung, diskusi ulang melalui rapat, serta pendekatan personal kepada guru. Strategi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengandalkan mekanisme formal, tetapi juga memanfaatkan komunikasi interpersonal sebagai sarana penyelesaian masalah. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan manajemen konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Eriyanti et al., 2021).

Dalam kegiatan supervisi, komunikasi interpersonal memegang peran yang sangat penting. Kepala sekolah menerapkan pendekatan dialogis dengan menekankan pemberian umpan balik secara konstruktif. Supervisi tidak hanya diarahkan pada penilaian kinerja, tetapi juga pada pembinaan dan pengembangan profesional guru. Pendekatan ini membantu guru menerima masukan secara lebih terbuka dan reflektif. Studi empiris menunjukkan adanya pengaruh positif supervisi akademik kepala sekolah dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru (Rostiana et al., 2022). Dengan demikian komunikasi interpersonal dalam supervisi berfungsi sebagai sarana pendukung pengembangan kompetensi guru dan memperkuat implementasi kepemimpinan transformasional. Supervisi dipahami sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, di mana komunikasi menjadi elemen kunci dalam membangun hubungan profesional yang produktif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi komunikasi internal berbasis kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 3 Purwakarta telah berjalan secara efektif. Kepala sekolah menerapkan pola komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada pemberdayaan guru, sehingga komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, menumbuhkan kepercayaan, serta memperkuat komitmen bersama terhadap pencapaian tujuan sekolah. Arah komunikasi yang jelas dan konsisten, berbasis visi dan tujuan sekolah, membantu guru memahami setiap kebijakan dan program secara komprehensif. Hal ini mendorong guru untuk melaksanakan tugas tidak semata karena kewajiban struktural, tetapi dilandasi kesadaran dan tanggung jawab sebagai bagian dari organisasi sekolah. Pemanfaatan media komunikasi yang beragam, baik digital maupun formal, menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan strategi komunikasi dengan tuntutan kerja yang dinamis, sekaligus menjaga kelancaran koordinasi dan ketertiban administrasi. Komunikasi internal yang efektif berdampak positif terhadap motivasi kerja, kerja sama antarguru, serta terbentuknya budaya komunikasi yang santun dan profesional. Guru menunjukkan kesiapan untuk berinovasi, bersikap disiplin, dan adaptif terhadap

perubahan kebijakan pendidikan. Meskipun terdapat hambatan komunikasi, seperti perubahan informasi yang mendadak dan perbedaan pemahaman kebijakan, kepala sekolah mampu mengelolanya melalui klarifikasi, diskusi ulang, dan pendekatan interpersonal. Dalam konteks supervisi, komunikasi yang dialogis dan konstruktif berperan sebagai sarana pembinaan yang mendukung peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian, komunikasi internal berbasis kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 3 Purwakarta berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja guru dan mutu sekolah secara keseluruhan.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah dikemukakan, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi berbagai pihak. Bagi kepala sekolah, diharapkan dapat terus mempertahankan dan mengembangkan pola komunikasi yang terbuka, dialogis, dan partisipatif. Kepala sekolah juga disarankan untuk memperkuat mekanisme umpan balik dua arah agar guru semakin leluasa dalam menyampaikan aspirasi, kritik, dan gagasannya secara konstruktif. Bagi guru, disarankan untuk terus meningkatkan partisipasi aktif dalam setiap forum komunikasi sekolah, baik formal maupun informal. Guru diharapkan tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis kepala sekolah dalam pengembangan program dan inovasi pembelajaran. Sikap terbuka, kolaboratif, dan profesional perlu terus dijaga agar budaya komunikasi positif tetap terpelihara. Bagi sekolah, penting untuk mengoptimalkan pemanfaatan media komunikasi digital secara lebih terstruktur agar tidak menimbulkan tumpang tindih informasi. Sekolah juga disarankan untuk menyusun standar operasional prosedur komunikasi internal sebagai pedoman resmi dalam penyampaian informasi dan pengambilan keputusan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengkaji komunikasi internal dan kepemimpinan transformasional pada konteks sekolah yang berbeda, baik dari segi jenjang pendidikan maupun karakteristik wilayah. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur secara lebih objektif pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja dan profesionalisme guru. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan semakin memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adawiyah, V. R., Reffiansyah, N. A., & Anbiya, B. F. (2024). Teknologi Pembelajaran: Peran WhatsApp dalam Interaksi Pendidik dan Peserta Didik. *Jurnal Edukasi*, 2(2), 84–98. <https://doi.org/10.60132/edu.v2i2.271>
- Alfasius Tobondo, Y. (2025). MANAJEMEN SEKOLAH DI ERA DIGITAL: Optimalisasi Kepemimpinan Transformasional untuk Peningkatan Kinerja Guru di Indonesia. *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 61–83. <https://doi.org/10.32533/09104.2025>
- Eko, E. P., Notosudjono, D., & Tukiran, M. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEINOVATIFAN GURU DI KABUPATEN BOGOR MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2), 341–356. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v7i2.24316>
- Eriyanti, E., Arafat, Y., & Eddy, S. (2021). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru*. 5.

- Fitri Wahyuni & Binti Maunah. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>
- Fitriyah, L. A., Manasikana, A., & Hakim, L. (2024). *PERAN PENTING KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG POSITIF*. 1(5).
- Hariato, A. R., & Abdurrahman, A. (2025). Strategi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Karakter Toleransi Antar Siswa Beragama. *Edukasiana: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 4(3), 661–673. <https://doi.org/10.56916/ejip.v4i3.1390>
- Idham, Hendro Risbiyantoro, & Erna Tamiyati. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Guru Di Smp Al-Manshuriyah Jakarta Barat. *Edukasiana: Journal of Islamic Education*, 2(1), 162–170. <https://doi.org/10.61159/edukasiana.v2i1.87>
- Indah Purnama, M. D., Anwar Us, K., & Shalahudin, S. (2025). Urgensi dan Kontribusi Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.54297/seduj.v5i1.836>
- Ismail, F., Rahmawati, I., Muwaffiq, M. A., & Ihsan, M. (2025). STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG INOVATIF DI SMP AL-AZHAR KOTA BANJAR. *EMRR EDUCATIONAL MANAGEMENT REVIEWS AND RESEARCH*, 4.
- Ismanto, H., Antony, R., & Mulyatno, C. B. (2024). Pengalaman Komunikasi Dialogis Para Guru dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan. *Wacana : Jurnal Bahasa, Seni, Dan Pengajaran*, 8(1), 18–26. <https://doi.org/10.29407/jbsp.v8i1.22323>
- Keysa, D., Adam, F., & Astuti, D. (2025). PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM BISNIS. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4.
- Londongallo, A., & Tung, K. Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru dengan Variabel Mediator Kreativitas Guru. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3523–3528. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7201>
- Maharani, A. (2025). *Kolaborasi Sekolah, Orang Tua, Dan Masyarakat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. 01(01).
- Manurung, I. F. H., Siregar, R. T., & Romy, E. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN KOMUNIKASI INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI STM MARSADA. *Mount Hope Economic Journal (MEGA)*, 2.
- Maulana, J., & Ndawa, E. (2025). *Membangun Budaya Komunikasi Yang Efektif di Lingkungan Sekolah*. 1.
- Nasukah, B., Sulistyorini, S., & Winarti, E. (2020). PERAN KOMUNIKASI EFEKTIF PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTITUSI. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.899>
- Nasution, A., Lbs, M. S. I., Luthfi, M., Pane, A. S., & Arma, N. A. (n.d.). *KOMUNIKASI MELALUI APLIKASI WHATSAPP DALAM RANGKA PEMBELAJARAN ANAK SEKOLAH DASAR MASA PANDEMI COVID-19 DI LINGKUNGAN MEDAN DENAI*.
- Nomleni, E. S., Waluwandja, P. A., & Taebenu, Y. (2025). *Dampak Penggunaan Media Sosial (Whatsapp) Terhadap Karakter Siswa Kelas VIII-I di SMP Negeri 1 Kota Kupang*. 8(2).
- Porayow, P. A., Taroreh, R. N., & Sumarauw, Jacky. S. B. (2023). Pengaruh Komunikasi Internal, Kompetensi Guru, dan Desain Pelatihan terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA/SMK Katolik di Kota Tomohon. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 358–369. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51807>
- Qathrunnada, D. B., Imron, A., & Setyawan, K. G. (2025). *Solidaritas Sosial Guru Lintas Generasi dalam Hubungan Kerja (Studi Kasus pada Budaya Sekolah di SMP Negeri 1 Mojowarno)*. 5.
- Rahmadhani, N. J., & Putri, H. (2023). *Pemanfaatan Aplikasi Whatsapp Sebagai Media Komunikasi dan Informasi Guru Kelas I C dengan Orang Tua Siswa di SDS IT Sulthoniyah Sambas Tahun Pelajaran 2022-20223*. 1(3).
- Rostiana, N., Hanafi, M. S., & Sholih. (2022). PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA GURU

- SEKOLAH DASAR. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 9(2), 468–477.  
<https://doi.org/10.38048/jipcb.v9i2.705>
- Sundari, S., & Ariyanto, H. H. (2021). *Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Guru dan Karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam. 1(1)*.
- Ulum, M. B., Sarwoko, E., & Yuniarinto, A. (2020). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU: PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), 299–307. <https://doi.org/10.17977/um027v3i42020p299>
- Umami, S., & Wahyudi, K. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3550–3559. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7542>
- Wening, M. H., & Santosa, A. B. (2020). STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL 4.0. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 56. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i1.3537>
- Widiastuti, H., & Hanif, Muh. (2024). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL INOVATIF BERKELANJUTAN MELALUI MADRASAH SOCIOPRENEURSHIP UNTUK MENYONGSONG TANTANGAN PENDIDIKAN MODERN DI MAN 3 BANYUMAS. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(2), 177–190.  
<https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2954>
- Za, S., Alqarni, W., Zuhri, M., Agustina, S., & Alysha, P. (2025). DISKURSUS KEPEMIMPINAN KONTEMPORER: POLA KOMUNIKASI POLITIK DAN STRATEGI ADAPTASI PEMIMPIN MUDA DALAM LANSKAP DEMOKRASI DIGITAL. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Malikussaleh (JSPM)*, 6(1), 89–98. <https://doi.org/10.29103/jspm.v6i1.18729>