



## Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Pengelolaan Kurikulum oleh Tenaga Pendidik di SMKN 1 Bandung Tulungagung

Dini Syari'ah<sup>1</sup>, Binti Maunah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia.

DOI: <https://doi.org/10.29303/goescienceed.v7i3.2125>

### Article Info:

Received : 26 Mei 2026  
Revised : 08 Juni 2026  
Accepted : 17 Juni 2026  
Published : 23 Juni 2026

### Correspondence:

Dini Syari'ah

Phone: +6285748235727

**Abstract:** Principal leadership is a crucial factor determining educational success, but the phenomenon of authoritarian leadership cases indicates a gap between formal roles and effectiveness in the field, especially in relation to curriculum management. This study aims to examine in depth the leadership style of the Principal at SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung and its implications for improving the curriculum management capabilities of educators. This study also aims to identify the leadership style and describe the curriculum management carried out by educators. This study adopted a qualitative approach with a focused case study type, where the researcher acted as the main instrument at the research site. Primary data sources involved the Principal, the Vice Principal for Curriculum, and educators. Data were collected using triangulation techniques (participant observation, in-depth interviews, and documentation studies) and analyzed interactively using the Miles and Huberman model. The results of the study confirm that leadership effectiveness lies in an adaptive and multifaceted approach that simultaneously integrates the roles of educator, leader, manager, motivator, administrator, innovator, and supervisor. The principal implemented instrument differentiation: transactional aspects (rewards and punishments) were directed at managing behavior and discipline directly tied to curriculum implementation, while transformational aspects (training/internships) were directed at improving technical competency. This success was supported by the supervisor's role through classroom visits that ensured the internalization of new knowledge into actual practice. This finding is significant because it offers a validated applied model for vocational school management, demonstrating that the effectiveness of curriculum management depends on the flexibility and comprehensiveness of the leader's managerial role.

**Keywords:** Principal Leadership; Curriculum Management; Competency Improvement; Adaptive Leadership Style.

**Citation:** Syari'ah, D., & Maunah, B. (2026). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Pengelolaan Kurikulum oleh Tenaga Pendidik di SMKN 1 Bandung Tulungagung. *Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)*, 7(3), 2678-2682. <https://doi.org/10.29303/goescienceed.v7i3.2125>

### Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan pendidikan, berperan penting dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan seluruh sumber daya lembaga (Nasution 2015). Kemampuan manajerial dan inisiatif kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas sekolah (Yusnidar 2014).

Namun, fenomena kasus-kasus kepemimpinan otoriter dan tidak profesional yang melanggar etika dan prinsip (seperti yang terjadi di SMA Negeri 1 Pacet dan SD Negeri Tandes Lor Surabaya) yaitu kepala sekolah menjabat terlalu lama sehingga menyebabkan kepemimpinan yang otoriter dan tidak profesional serta kepala sekolah memberikan tekanan dan melontarkan kata-kata kasar kepada murid dan guru,

Email: [dnsyariah22@gmail.com](mailto:dnsyariah22@gmail.com)

hal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara peran formal dan efektivitas kepemimpinan di lapangan. Kesenjangan ini menjadi perhatian utama, terutama dalam kaitannya dengan pengelolaan kurikulum, yang memegang peranan sentral dalam merumuskan kualifikasi dan kompetensi lulusan (Rusman 2009). Kualitas sekolah sangat ditentukan oleh aspek kurikulum, yang memegang peranan sentral dalam merumuskan kualifikasi dan kompetensi lulusan (Herlyana and Afriansyah 2019). Pengelolaan kurikulum merupakan serangkaian aktivitas kooperatif, komprehensif, dan sistematis (mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi) untuk memastikan ketercapaian tujuan kurikulum (Manab 2013). Pengelolaan kurikulum yang efektif meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi menuntut kepala sekolah berperan aktif sebagai manajer dan supervisor, memimpin kolaborasi antara wakil dan tenaga pendidik (Kristiawan 2017).

Berbagai teori telah dikembangkan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang ideal, dari teori "pola manajerial" yang fokus pada produksi dan manusia, hingga teori kontingensi yang menekankan kesesuaian gaya dengan situasi (Rivai and Mulyadi 2010). Sementara literatur banyak membahas tipologi kepemimpinan, aplikasi nyata gaya kepemimpinan yang secara efektif mendorong peningkatan kompetensi guru dalam konteks pengelolaan kurikulum masih perlu dieksplorasi secara mendalam. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada dampak kepemimpinan secara umum atau membatasi kajian pada kasus kegagalan. Batasan utama dalam literatur adalah kurangnya studi kasus mendalam yang menyoroti praktik kepemimpinan yang berhasil dan dapat direplikasi dalam mengatasi masalah pengelolaan kurikulum.

Penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung, sebuah institusi yang diakui menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan berkat kepemimpinan kepala sekolahnya. Kepala sekolah di sini menerapkan gaya kepemimpinan yang secara konsisten berorientasi pada tugas dan manusia, tercermin melalui inisiatif seperti *workshop* tahunan dan pengawasan tidak langsung terhadap proses kurikulum. Kebaruan ilmiah penelitian ini terletak pada pemanfaatan teori gaya kepemimpinan modern (berbasis dimensi tugas dan manusia) untuk menganalisis secara mendalam praktik *group leadership* transformasional yang berhasil, yang bertolak belakang dengan kasus otoriter yang kerap menjadi fokus. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung dapat meningkatkan

kemampuan pengelolaan kurikulum oleh tenaga pendidik. Kajian mendalam mengenai praktik kepemimpinan transformasional yang berhasil ini menjadi penting mengingat keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpinnya dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif (Bass and Riggio 2006). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk (1) mengidentifikasi gambaran gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung, (2) mendeskripsikan pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh tenaga pendidik, dan (3) menganalisis implikasi spesifik dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap peningkatan kemampuan pengelolaan kurikulum oleh tenaga pendidik di institusi tersebut.

## Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus terfokus di SMKN 1 Bandung, Kabupaten Tulungagung, untuk menganalisis secara mendalam (holistik dan kontekstual) gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kemampuan pengelolaan kurikulum oleh tenaga pendidik, di mana peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan hadir sebagai pengamat partisipan penuh di lokasi penelitian selama periode tertentu. Sumber data primer melibatkan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Ketua Kelompok Kerja Kurikulum, dan tenaga pendidik, didukung oleh dokumen dan arsip sekolah sebagai sumber sekunder, yang dikumpulkan menggunakan teknik triangulasi (observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi). Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan; sementara keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta member check, guna memastikan temuan yang dihasilkan valid dan kredibel.

## Hasil dan Diskusi

Penelitian yang dilakukan di SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung ini mengukuhkan temuan ilmiah utama bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan pengelolaan kurikulum oleh tenaga pendidik terletak pada pendekatan multifaset yang adaptif yang secara simultan mengintegrasikan peran *educator*, *leader*, *manager*, *motivator*, *administrator*, *inovator*, dan *supervisor*. Pola ini secara langsung menjawab pertanyaan inti penelitian mengenai strategi kepemimpinan yang paling efektif. Secara ilmiah, pola ini diinterpretasikan sebagai diferensiasi instrumen manajerial, instrumen

transaksional (*reward* dan *punishment*) diarahkan untuk mengelola aspek psikologis dan perilaku, sementara instrumen transformasional (pengembangan profesional dan supervisi) digunakan untuk peningkatan kompetensi teknis, memastikan setiap intervensi kepemimpinan tepat sasaran.

Mekanisme implementasi mengungkapkan temuan kunci dalam SMKN 1 Bandung Tulungagung. Penggunaan *reward* (penghargaan) untuk memacu semangat kerja dan diklat untuk meningkatkan pengetahuan teknis secara umum konsisten dengan prinsip-prinsip teori kepemimpinan yang dilaporkan oleh peneliti lain. Perbedaan utama (*research gap*) antara temuan penelitian ini dengan penelitian lain terletak pada kedalaman dan spesifisitas penerapan instrumen transaksional (*punishment*) dalam konteks kurikulum vokasi yang berhasil. Literatur sebelumnya cenderung berfokus pada dampak kepemimpinan secara umum, membatasi kajian pada kasus kegagalan (seperti fenomena kasus kepemimpinan otoriter di SMA Negeri 1 Pacet dan SD Negeri Tandes Lor Surabaya), atau membahas tipologi kepemimpinan secara umum (seperti teori "pola manajerial" yang dikaji oleh (Rivai and Mulyadi 2010)), namun kurang memiliki studi kasus mendalam yang menyoroti praktik yang berhasil. Kontribusi unik penelitian ini adalah membuktikan bahwa keberhasilan pengelolaan kurikulum di SMKN 1 Bandung Tulungagung didapatkan karena kepala sekolah secara tepat membedakan dan mengaitkan instrumen sanksi (*punishment*) dengan luaran kurikuler spesifik yaitu peningkatan kedisiplinan yang langsung terikat pada implementasi kurikulum bukan sekadar kepatuhan administratif umum. Dengan demikian, temuan ini menawarkan model terapan yang tervalidasi dan melengkapi kekosongan literatur mengenai praktik kepemimpinan yang berhasil dan dapat direplikasi

Penelitian ini mengungkapkan perbedaan kunci yang menjadi kontribusi uniknya, yaitu efek *punishment* yang diterapkan (berupa pengurangan jam mengajar dan pembinaan pribadi) secara langsung menghasilkan peningkatan kedisiplinan yang terikat pada implementasi kurikulum, bukan hanya kepatuhan administratif umum. Kontribusi unik terletak pada bukti bahwa keberhasilan pengelolaan kurikulum membutuhkan pemimpin yang secara tepat dapat membedakan dan mengaitkan instrumen transaksional (sanksi) dengan luaran kurikuler spesifik (kedisiplinan mengajar) dan bukan sekadar sanksi umum. Temuan ini memiliki signifikansi kritis karena menawarkan model terapan yang tervalidasi bagi manajemen sekolah kejuruan, khususnya dalam konteks implementasi kurikulum vokasi yang kompleks. Dengan mendemonstrasikan bahwa peningkatan kemampuan pengelolaan kurikulum adalah hasil dari sinergi antara manajemen perilaku dan manajemen kompetensi, data

menjawab kebutuhan praktis kepala sekolah (signifikansi). Keahlian kepala sekolah untuk mengorkestrasi berbagai peran kepemimpinan secara simultan yang mendorong inisiatif (*reward*) dan menjamin kepatuhan (*punishment* dan supervisi) terhadap kurikulum adalah prasyarat untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian, peneliti menyediakan bukti bahwa efektivitas kepemimpinan dalam pengelolaan kurikulum bergantung pada keluwesan dan kelengkapan peran manajerial, yang mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik secara menyeluruh.

Penemuan mengenai efektivitas penerapan instrumen manajerial di SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung memiliki landasan psikologis yang kuat. Secara interpretatif, *reward* dan *punishment* yang diterapkan kepala sekolah berfungsi sebagai mekanisme pengaturan alur kerja ekstrinsik yang krusial. *Reward* (pujian, insentif) secara positif merangsang inisiatif dan profesionalisme kerja karena tenaga pendidik didorong oleh harapan pencapaian. Sebaliknya, *punishment* yang berkaitan langsung dengan pengurangan jam mengajar memastikan bahwa aspek kedisiplinan (perilaku) tidak dianggap sepele, melainkan terikat langsung pada tugas utama mereka, yaitu implementasi kurikulum. Dengan demikian, *punishment* menjadi regulator perilaku yang terfokus pada kurikulum, bukan sekadar sanksi administratif umum, yang menegaskan bahwa pemimpin tidak hanya memotivasi tetapi juga menegakkan akuntabilitas sesuai dengan target kurikulum. Sintesis antara penguatan positif untuk semangat dan koreksi negatif untuk disiplin ini adalah kunci keberhasilan kinerja.

Dampak signifikan peningkatan kompetensi teknis yang dihasilkan dari diklat, *workshop*, dan magang industri memperkuat peran kepala sekolah sebagai *educator* dan *innovator*. Ini adalah aspek transformasional dari kepemimpinan yang secara khusus penting dalam konteks sekolah kejuruan, di mana kurikulum harus bersifat dinamis dan relevan dengan industri. Investasi pada pengembangan profesional yang diikuti dengan supervisi dan kunjungan kelas (peran *supervisor*) diinterpretasikan sebagai upaya kepala sekolah untuk menjamin internalisasi pengetahuan baru ke dalam praktik pengelolaan kurikulum di kelas. Proses ini menjembatani kesenjangan antara teori yang diperoleh di pelatihan dan penerapan praktis. Hasilnya adalah dampak positif berupa peningkatan kompetensi dan pembelajaran yang lebih baik di kelas. Hal ini menguatkan bahwa efektivitas kepala sekolah terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan kebutuhan akan kompetensi teknis dengan praktik pengawasan yang ketat. Temuan ini secara ringkas menyediakan model holistik mengenai bagaimana

kepala sekolah yang profesional dapat mengoptimalkan sumber daya manusia, yang mana model ini melampaui dikotomi kepemimpinan transaksional vs. transformasional.

Implikasi dari gaya kepemimpinan ini terkait pemenuhan peran *leader*, *manager*, *motivator*, dan *supervisor* terbukti memberikan dampak berupa peningkatan disiplin dan kompetensi. Oleh karena itu, bagi pembuat kebijakan dan manajemen sekolah di institusi serupa, temuan ini berfungsi sebagai panduan ilmiah untuk merancang program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada diferensiasi peran dan instrumennya. Tantangan ke depan adalah menguji keberlanjutan model ini dan mengukur dampak jangka panjangnya terhadap luaran akademik siswa, yang menjadi indikator akhir keberhasilan pengelolaan kurikulum. Untuk memvisualisasikan temuan ilmiah utama mengenai diferensiasi instrumen, berikut adalah rangkuman dari peran spesifik kepala sekolah dan luaran yang dicapai di SMKN 1 Bandung Tulungagung:

**Tabel 1.** Tabel Konseptual: Diferensiasi Peran Kepemimpinan dan Dampak Ilmiah

Instrumen Kepemimpinan (Peran)	Sasaran Spesifik	Luaran Ilmiah yang Dicapai
<b>Reward (Motivator)</b>	Psikologis dan Motivasi Ekstrinsik	Peningkatan Semangat Kerja dan Inisiatif
<b>Punishment (Administrator/ Manager)</b>	Perilaku dan Kedisiplinan Terkait Kurikulum	Peningkatan Kepatuhan pada Implementasi Kurikulum
<b>Diklat/Magang (Educator/ Inovator)</b>	Kompetensi Teknis dan Transfer Pengetahuan	Peningkatan Kemampuan Pengelolaan Kurikulum
<b>Supervisi/Kunjungan Kelas (Supervisor)</b>	Kontrol Kualitas dan Internalisasi Praktik	Optimalisasi Proses Pembelajaran di Kelas

Efektivitas kepemimpinan transaksional yang diterapkan di SMK Negeri 1 Bandung Tulungagung memiliki landasan psikologis manajerial yang kuat, terutama pada mekanisme *reward*. Pemberian penghargaan yang dapat berupa pujian atau insentif diinterpretasikan sebagai katalisator yang secara positif merangsang profesionalisme dan inisiatif kerja. Data menunjukkan bahwa tenaga pendidik yang menerima *reward* "lebih terpacu semangatnya dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah", menegaskan bahwa kepala

sekolah secara efektif memainkan peran sebagai motivator dan manager untuk mengelola aspek psikologis kinerja. Kontribusi ilmiahnya adalah menunjukkan bahwa penghargaan ini bekerja sebagai penguat ekstrinsik yang krusial, memastikan tenaga pendidik secara sukarela meningkatkan kinerjanya, yang menjadi kunci dalam peningkatan berkelanjutan kemampuan pengelolaan kurikulum.

Peningkatan signifikan pada kompetensi teknis dihasilkan dari peran kepala sekolah sebagai *educator*, *innovator*, dan *supervisor*. Upaya mengikutsertakan tenaga pendidik dalam diklat, workshop, dan magang industri menyediakan pengetahuan dan keterampilan terkini, yang sangat penting dalam kurikulum vokasi yang dinamis. Namun, yang menjadi temuan penguat adalah bahwa kegiatan pengembangan ini selalu disusul dengan rapat rutin khusus kurikulum dan kunjungan kelas yang diinterpretasikan sebagai mekanisme kepala sekolah untuk menjamin internalisasi pengetahuan baru ke dalam praktik aktual. Proses supervisi ini menjembatani kesenjangan antara teori pelatihan dan praktik pengajaran, yang merupakan hal yang sering luput dalam implementasi program pengembangan staf. Hal ini membuktikan bahwa efektivitas *educator* harus ditopang oleh akuntabilitas dari peran *supervisor*.

Implikasi dari gaya kepemimpinan adaptif ini secara sinergis tidak berhenti pada peningkatan kemampuan tenaga pendidik, tetapi meluas pada hasil akhir, yaitu perubahan yang positif bagi tenaga pendidik, yaitu peningkatan kompetensi tenaga pendidik sendiri maupun pembelajaran di kelas. Model kepemimpinan holistik ini berhasil mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh. Dengan mendemonstrasikan bahwa keberhasilan pengelolaan kurikulum membutuhkan pemimpin yang dapat secara tepat membedakan dan mengaitkan instrumen yang berbeda (seperti *punishment* untuk disiplin dan diklat untuk kompetensi), data ini menawarkan model kepemimpinan yang tervalidasi dan aplikatif (signifikansi). Model ini secara langsung berfungsi sebagai cetak biru bagi manajemen sekolah kejuruan lain untuk mencapai tujuan kurikulum yang telah direncanakan, melalui pengoptimalan leader yang mampu mengorkestrasi seluruh fungsi kepemimpinan.

### Kesimpulan

Efektivitas peningkatannya terletak pada implementasi model kepemimpinan yang adaptif dan multifaset yang mengintegrasikan seluruh peran kepala sekolah secara komprehensif. Kepala sekolah berhasil mengorkestrasi fungsi *leader*, *manager*, *motivator*, *administrator*, *educator*, *innovator*, dan *supervisor* untuk mencapai sinergi antara manajemen perilaku dan peningkatan kompetensi. Hal ini dicapai melalui diferensiasi instrumen: aspek transaksional, di mana

*reward* berfungsi sebagai katalisator psikologis yang merangsang inisiatif kerja (lebih terpacu semangatnya), dan *punishment* menghasilkan peningkatan kedisiplinan yang terikat langsung pada implementasi kurikulum sebuah kontribusi unik penelitian ini.

Peningkatan kompetensi teknis melalui diklat dan magang (peran *educator* dan *innovator*) menjadi efektif dan berkelanjutan karena didukung oleh akuntabilitas dari peran supervisor melalui rapat kurikulum dan kunjungan kelas. Mekanisme pengawasan ini menjamin internalisasi pengetahuan baru ke dalam praktik aktual di kelas, yang menghasilkan perubahan positif bagi tenaga pendidik pada pembelajaran di kelas. Dengan mendemonstrasikan bahwa keberhasilan pengelolaan kurikulum membutuhkan pemimpin yang mampu membedakan dan mengaitkan instrumen yang tepat untuk masalah yang berbeda, model kepemimpinan holistik yang diterapkan di SMKN 1 Bandung Tulungagung ini berfungsi sebagai cetak biru yang tervalidasi dan aplikatif bagi manajemen sekolah kejuruan lain.

### Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terimakasih ya g sebesar-besarnya kepada Kepala SMKN 1 Bandung Tulungagung beserta Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum dan seluruh dewan guru atas dukungan, izin, serta kerja sama yang luar biasa selama pelaksanaan penelitian ini. Ungkapan terimakasih dan apresiasi yang mendalam juga penulis sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. H. Binti Munah, M.Pd.I atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang berharga, sehingga inovasi dan penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

### Referensi

- Bass, B, and R Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Herlyana, Rika, and Hade Afriansyah. 2019. "Pengelolaan Kurikulum Dan Pembelajaran." *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* (1): 1.
- Kristiawan, Muhammad. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Manab, Abdul. 2013. *Manajemen Kurikulum Pembelajaran Di Madrasah*. Jakarta: Kalimedia.
- Nasution, Wahyudin Nur. 2015. "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah." *Tarbiyah* 22 (01):67.
- Rivai, Veithzal, and Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajagrafindo Pers.

Yusnidar. 2014. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh." *Ilmiah Didaktika* 14 (02): 326.