



JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA
VOL. 16 No. 2, Th. 2025 (115-126)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)
Tersedia online di http://ejurnal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap

SINERGI TIGA GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: STUDI KASUS IMPLEMENTASI DEMOKRATIS, LAISSEZ-FAIRE, DAN TRANSFORMASIONAL DI SMAN

Diterima: 10 Juli 2025; Direvisi: 02 Agustus 2025; Disetujui: 20 Oktober 2025
Permalink/DOI: https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v16i2.5710

Besse Herlina¹, Sitti Aminah², Wahyuddin³, Hairawati⁴, Hasriani⁵, Rahmawati⁶, Ratnawati⁷

^{1,2} Administrasi Publik, Universitas Puangrimaggalatung, Sengkang, Indonesia

^{3,4,5,6,7} Administrasi Pendidikan, Universitas Puangrimaggalatung, Sengkang, Indonesia

e-mail: besseherlina23@gmail.com, amikaatrie01@gmail.com, wahyuddinpamma@gmail.com,
khairawatialimuddin@gmail.com, hasrianialipo@gmail.com, sulfira24@gmail.com,
ratnawatiwahyuddin73@gmail.com

Abstrak

Tantangan yang dihadapi mencakup keterbatasan fasilitas, kendala sumber daya manusia, serta kebutuhan akan peningkatan mutu pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi gaya kepemimpinan demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMAN dalam menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan telaah dokumentasi sekolah. Subjek penelitian terdiri dari 1 kepala sekolah, 15 orang guru, 10 peserta didik, dan 5 tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis diterapkan dalam pengambilan keputusan strategis dan pembentukan kebijakan sekolah yang melibatkan berbagai pihak. Sementara itu, pendekatan *laissez-faire* digunakan dalam konteks pengembangan profesional guru dan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, di mana kepala sekolah memberikan otonomi penuh kepada guru dan siswa. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional tercermin dalam visi kepemimpinan yang inspiratif, dorongan untuk inovasi pembelajaran, dan pembentukan budaya sekolah yang adaptif dan kolaboratif. Kombinasi ketiga gaya kepemimpinan ini menunjukkan efektivitas dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif, memberdayakan seluruh komponen sekolah, dan mendorong peningkatan mutu pendidikan. Implikasi dari penelitian ini memberikan gambaran tentang pentingnya fleksibilitas dan sensitivitas kontekstual dalam kepemimpinan kepala sekolah di daerah yang sedang berkembang.

Kata kunci: Kepemimpinan Demokratis; Kepemimpinan *Laissez-Faire*; Kepemimpinan Transformasional; Manajemen Sekolah; Adaptasi Kepemimpinan

Abstract

Challenges include limited facilities, human resource constraints, and the need to improve learning quality. This study aims to analyze the implementation of democratic, laissez-faire, and transformational leadership styles applied by SMAN principals in carrying out managerial and educational leadership functions. The study used a descriptive qualitative approach, with data collected through direct observation, in-depth interviews, and reviews of school documentation. The research subjects consisted of 1 principal, 15 teachers, 10 students, and five educational staff. The results showed that the democratic leadership style was applied in strategic decision-making and the formation of school policies involving various parties. Meanwhile, the laissez-faire approach was used in teacher professional development and the implementation of extracurricular activities, in which the principal granted full autonomy to teachers and students. On the other hand, the transformational leadership style

was reflected in an inspirational vision, encouragement of learning and innovation, and the formation of an adaptive and collaborative school culture. The combination of these three leadership styles demonstrated effectiveness in creating a positive learning environment, empowering all school components, and encouraging improvements in the quality of education. The implications of this study provide an overview of the importance of flexibility and contextual sensitivity in principal leadership in developing areas.

Keywords: Democratic Leadership; Laissez-Faire Leadership; Transformational Leadership; School Management; Leadership Adaptation

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin yang didalamnya mencakup ilmu dan seni untuk mempengaruhi dan mengarahkan seseorang dengan membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat dan bekerja sama dengan penuh semangat untuk mencapaitujuan. Dalam proses kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu berperan aktif dan mampu menempatkan diri secara strategis dalam mengarahkan para anggotanya. Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran fundamental dalam menentukan arah serta keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki pengawasan terhadap operasi sekolah mereka, mengkoordinasikan kegiatan sehari-hari, kurikulum, staf, dan jadwal (Pratiwi & Negara, 2021; Sentana & Wiyasa, 2021). Kepala sekolah pada akhirnya bertanggung jawab atas lingkungan belajar di sekolah dasar, menengah, dan tinggi. Visi dan misi kepemimpinan di sekolah menjadi pendukung perubahan dalam praktik kepemimpinan di sekolah (Simatupang et al., 2023; Tiftazani et al., 2025). Visi dan misi dapat membimbing tim instruksional pimpinan sekolah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan yang mengarah pada pencapaian siswa yang luar biasa. Tanggung jawab kepala sekolah tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup penguatan iklim sekolah, pembentukan budaya kerja yang sehat, dan pemberdayaan seluruh elemen sekolah, termasuk guru, siswa, dan tenaga kependidikan (Anjani & Dafit, 2021; Wati et al., 2022). Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, produktif, dan selaras dengan tujuan pendidikan nasional.

Namun, pendidikan di daerah berkembang seperti Sulawesi Selatan termasuk SMAN 12 Wajo menghadapi berbagai hambatan struktural dan kelembagaan yang memperumit efektivitas kepemimpinan sekolah. Secara nasional, data Asesmen PISA 2022 menunjukkan bahwa sekitar 82 % siswa berusia 15 tahun memiliki kemampuan matematika di bawah standar minimum, dan 75 % mengalami kesulitan dalam literasi dasar. Ketimpangan kualitas pendidikan antar wilayah menajam, terutama di wilayah Indonesia Timur, di mana sebagian daerah masih memiliki kurang dari 40 % siswa yang mencapai kompetensi minimum. Di sektor sarana-prasarana, survei BPS tahun 2024 merekam bahwa 33 % sekolah menengah atas mengalami kerusakan sedang, sementara 6 % berada dalam kondisi rusak berat. Di daerah terpencil, masalah ini diperparah oleh keterbatasan akses internet hingga 15 % sekolah di wilayah tertinggal belum menikmati listrik yang memadai serta fenomena "guru tunggal" yang mengampu banyak mata pelajaran sekaligus karena distribusi guru yang tidak merata. Kondisi tersebut menegaskan urgensi sinergi tiga gaya kepemimpinan demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional untuk menjawab konteks kerumitan institusional dan geografis yang dihadapi SMAN 12 Wajo dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pemerataan layanan kepada siswa.

Berdasarkan hasil studi, perhatian difokuskan pada penerapan tiga model kepemimpinan oleh Kepala SMA Negeri 12 Wajo yaitu gaya kepemimpinan demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional. Ketiganya diterapkan secara adaptif dan situasional untuk menanggapi berbagai tantangan serta kebutuhan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. SMA Negeri 12 Wajo, yang terletak di Kelurahan Ballere, Kecamatan Keera, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, merupakan institusi pendidikan menengah negeri yang berada di wilayah dengan karakteristik sosial dan geografis yang cukup kompleks. Tantangan yang dihadapi mencakup keterbatasan fasilitas, kendala sumber daya manusia, serta kebutuhan

akan peningkatan mutu pembelajaran. Dalam menghadapi berbagai dinamika tersebut, kepala sekolah menerapkan gaya demokratis untuk memperkuat partisipasi aktif warga sekolah dalam pengambilan keputusan, *laissez-faire* guna memberikan ruang otonomi kepada guru dan siswa dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran serta ekstrakurikuler, dan transformasional untuk membangun semangat kolektif, membangkitkan motivasi internal, serta mendorong terjadinya inovasi yang berkelanjutan.

Kepemimpinan demokratis pada level sekolah umumnya dikaitkan dengan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, peningkatan disiplin/profesionalisme, serta rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah. Studi di Indonesia menemukan praktik demokratis berkorelasi positif dengan disiplin dan profesionalisme guru namun bukti yang dominan masih berupa deskriptif/kuantitatif sederhana di satuan pendidikan tertentu, sehingga aspek kausalitas dan kondisi batas (misalnya sekolah pinggiran vs. perkotaan) belum kuat (Aditya, 2025). Sebaliknya, *laissez-faire* sering dilaporkan berasosiasi dengan hasil negative komitmen guru yang lebih rendah, kepercayaan yang menurun, serta kinerja yang tidak konsisten meski ulasan sistematis terbaru mengingatkan dampaknya dapat bergantung konteks (misalnya tim sangat otonom/berpengalaman). Di pendidikan, bukti lintas negara menunjukkan hubungan *laissez-faire* dengan niat keluar kerja dan menurunnya keterikatan, meski riset pendidikan Indonesia yang empiris khusus tentang *laissez-faire* masih jarang dan umumnya muncul sebagai variabel pendamping (Kamal et al., 2024). Temuan tersebut hadir di konteks Indonesia maupun regional, melalui studi kuantitatif dan tinjauan sistematis terbaru. Namun, banyak studi menilai efek utamanya secara umum, belum menguji bagaimana elemen transformasional berinteraksi dengan tuntutan struktural di sekolah daerah berkembang misalnya kekurangan guru mata pelajaran kritis, kesenjangan TIK (Hart, 2025).

Kombinasi atau orkestrasi gaya, literatur lintas ASEAN menunjukkan kepala sekolah kerap mencampur gaya instructional, demokratis, transformasional, bahkan *laissez-faire*. Studi di Malaysia, misalnya, menganalisis korelasi multi-gaya dengan perilaku guru; riset Indonesia juga menautkan kepemimpinan transformasional dengan praktik partisipatif/demokratis dalam pengambilan keputusan. Namun, kajian yang secara eksplisit memodelkan sinergi tiga gaya sekaligus demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional di sekolah Indonesia belum teridentifikasi. Penelitian yang menilai ketiganya biasanya bersifat komparatif (membandingkan efek masing-masing), bukan desain sinergi/konfigurasi. Riset Pakistan yang melibatkan tiga gaya fokus pada asosiasi terhadap kinerja akademik, bukan orkestra gaya pada konteks Indonesia. Ini menandakan kekosongan teoritik-empirik tentang kapan dan bagaimana elemen *laissez-faire* dapat melengkapi demokratis-transformasional tanpa menurunkan akuntabilitas (Hoque & Raya, 2023). Dari sisi konteks wilayah kompleks yang relevan dengan Wajo Sulawesi Selatan, bukti kebijakan dan statistik menunjukkan masalah pemerataan pendidik, ketimpangan sarana, dan celah literasi digital khususnya di perdesaan yang berpotensi mengubah “efektivitas optimal” tiap gaya (Tusianti & Prihatinningsih, 2020). Dokumen resmi daerah Wajo menyoroti persoalan data ATS/putus sekolah dan kualifikasi pendidik; temuan BPS/IMDI memperlihatkan kesenjangan akses internet kota dan desa, sementara studi ketimpangan pendidikan menegaskan disparitas lebih besar di Indonesia bagian Tengah timur. Namun, nyaris tidak ada studi yang menguji konfigurasi tiga gaya kepemimpinan tersebut secara kontekstual pada sekolah menengah di kabupaten/kota Sulawesi Selatan. Ini membuka celah riset seperti merancang kerangka *contingency-fit* yang menguji kapan kepala sekolah di wilayah seperti Wajo perlu mengombinasikan demokratis untuk legitimasi dan *buy-in*, transformasional untuk arah atau visi dan budaya belajar, serta *laissez-faire* “terukur” untuk otonomi tim penggerak di tengah keterbatasan sumber daya dan distribusi guru (Kamalia & Nawangsih, 2025; Kesuma et al., 2021).

Secara khusus, kepemimpinan transformasional menjadi pendorong utama dalam membentuk visi jangka panjang yang inspiratif, memperkuat keterlibatan emosional dengan anggota organisasi, dan mendorong proses reflektif dalam setiap praktik pendidikan(Tiftazani et al., 2025). Pendekatan ini mendorong lahirnya perubahan positif yang berorientasi pada peningkatan mutu dan daya saing lembaga. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana ketiga gaya kepemimpinan

tersebut diterapkan dalam konteks SMA Negeri 12 Wajo, bagaimana strategi adaptasi kepemimpinan dirancang dan dijalankan oleh kepala sekolah, serta bagaimana relasi antara pemimpin dan anggota sekolah dibangun untuk mewujudkan lingkungan pendidikan yang responsif, kolaboratif, dan berorientasi pada kemajuan.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan merupakan kemampuan untuk mengarahkan, menginspirasi, dan memobilisasi seluruh anggota organisasi sekolah dalam mencapai tujuan bersama (Aditya, 2025; Zuliyanti & Zaka Hadikusuma Ramadan, 2023). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran penting dalam membentuk iklim belajar yang positif, mengembangkan sumber daya manusia, dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin pendidikan yang efektif mampu mempengaruhi anggota organisasi melalui visi yang jelas, penguatan kapasitas individu, serta penciptaan sistem yang mendukung pencapaian pembelajaran berkualitas (Sentana & Wiyasa, 2021; Sunaedi et al., 2023). Kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam setiap tahapan pengambilan Keputusan (Adwi et al., 2024). Beberapa ciri utama kepemimpinan demokratis di antaranya keterlibatan Anggota Guru dan staf didorong untuk ikut serta dalam perencanaan program dan pengambilan kebijakan, komunikasi Terbuka Informasi disampaikan secara dua arah, menciptakan transparansi dan kepercayaan, musyawarah dan konsensus-keputusan didasarkan pada dialog dan kesepakatan bersama, pemberdayaan Individu dengan tanggung jawab dibagi secara adil, memberi ruang bagi setiap anggota untuk bertumbuh, serta pengembangan Profesional Pemimpin yang mendorong pelatihan dan peningkatan kapasitas guru secara kolektif (Simatupang et al., 2023). Dalam konteks pendidikan, gaya ini terbukti meningkatkan motivasi guru, kolaborasi antarpihak sekolah, serta kualitas lingkungan belajar (Kasmiatun et al., 2025).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang bertujuan membawa perubahan positif secara menyeluruh dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan formal, tetapi juga pada pemberdayaan individu dan penciptaan budaya kerja yang inovatif. Beberapa aspek utama dalam gaya ini seperti motivasi inspiratif dimana pemimpin membangkitkan semangat kerja melalui visi yang jelas dan menggerakkan, pengaruh ideal pemimpin menjadi teladan yang disegani karena integritas dan dedikasi, pendekatan individual diberikan pada kebutuhan dan potensi personal setiap anggota, serta stimulasi intelektual dimana anggota didorong untuk berpikir kritis dan mengevaluasi cara kerja secara inovatif (Bass & Riggio, 2021; Kesuma et al., 2021; Salsabila et al., 2024). Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat budaya kolaboratif, mendorong inovasi pengajaran, serta menumbuhkan semangat belajar yang berkelanjutan baik bagi guru maupun siswa (Cahyono et al., 2020). Model ini menjadi sangat relevan bagi sekolah yang ingin bertransformasi menjadi lembaga yang adaptif dan progresif. Konsep adaptasi kepemimpinan menekankan pentingnya fleksibilitas kepala sekolah dalam memilih atau memadukan gaya demokratis, *laissez-faire*, transformasional berdasarkan konteks, tantangan, dan budaya sekolah. Studi kasus SMAN 12 Wajo memberikan kontribusi unik dengan menunjukkan sintesis simultan dari ketiga gaya ini dalam konteks sekolah yang menghadapi keterbatasan sarana, guru, dan tantangan geografis khas Sulawesi Selatan.

Temuan ini memperluas teori kepemimpinan adaptif dengan bukti nyata bahwa adaptasi tidak sekadar peralihan gaya, melainkan kombinasi strategik untuk menjaga stabilitas, memberdayakan sumber daya manusia, dan merespon tekanan struktural. Temuan sebelumnya menyatakan pemimpin pendidikan harus mampu merespons tantangan secara cepat dan kontekstual, kepala sekolah dalam kondisi krisis menerapkan berbagai strategi adaptif secara bersamaan (Fitriani, 2023). Selain itu, studi di Banda Aceh menegaskan bahwa penggunaan gaya situasional untuk memberi arahan atau otonomi sesuai kesiapan yang dapat meningkatkan kualitas Pendidikan (Safrida et al., 2025). Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi gaya kepemimpinan demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional yang diterapkan oleh kepala SMAN 12 Wajo. Dengan demikian, model hybrid adaptif yang muncul di SMAN 12 Wajo bukan hanya mendukung teori, tetapi memperkaya kerangka kepemimpinan pendidikan dengan pendekatan yang khas konteks Indonesia.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 12 Wajo. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, serta dinamika sosial yang terjadi dalam konteks kehidupan sekolah secara natural. Fokus penelitian terletak pada eksplorasi gaya kepemimpinan demokratis, laissez-faire, dan transformasional serta pengaruhnya terhadap lingkungan kerja dan proses pendidikan di sekolah tersebut. Penelitian dilakukan di SMA Negeri 12 Wajo, yang terletak di Kelurahan Ballere, Kecamatan Keera, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan. Subjek dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah sebagai tokoh sentral dalam pengambilan keputusan, guru sebagai pelaksana kebijakan pendidikan, siswa sebagai penerima dampak dari kepemimpinan sekolah, dan tenaga kependidikan sebagai pendukung operasional sekolah. Untuk memperoleh data yang valid dan menyeluruh, peneliti menggunakan beberapa teknik seperti pertama observasi partisipatif, dimana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas kepala sekolah dalam berbagai situasi, seperti saat rapat dewan guru, pelaksanaan upacara bendera, kegiatan ekstrakurikuler, serta interaksi informal dengan warga sekolah. Observasi ini dilakukan secara sistematis untuk menangkap pola kepemimpinan yang ditampilkan secara nyata dalam kehidupan sekolah. Kedua wawancara mendalam yang dilakukan secara tatap muka dengan berbagai informan, termasuk kepala sekolah, 15 orang guru, 10 peserta didik, dan 5 tenaga kependidikan. Wawancara bersifat semi-terstruktur, dengan panduan pertanyaan yang fleksibel untuk menggali pengalaman, pandangan, dan penilaian para informan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah. Terakhir studi dokumentasi seperti dokumen-dokumen resmi sekolah yang dianalisis sebagai bagian dari triangulasi data. Dokumen yang dikaji mencakup visi dan misi sekolah, dokumen perencanaan strategis, notulensi rapat, laporan evaluasi kegiatan, hingga kebijakan akademik dan non-akademik. Informasi dari dokumen ini digunakan untuk memperkuat dan mengonfirmasi data dari observasi dan wawancara.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Peneliti menggunakan teknik koding tematik untuk mengidentifikasi pola, kecenderungan, dan perbedaan dalam implementasi gaya kepemimpinan yang diamati. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori seperti pengambilan keputusan, komunikasi, pemberdayaan guru, dan inovasi. Secara lebih rinci, data hasil observasi dicatat dalam bentuk *field notes* yang kemudian dikoding untuk menemukan praktik nyata kepemimpinan, misalnya bagaimana kepala sekolah memimpin rapat, memberi arahan, atau memberi ruang otonomi pada guru. Data wawancara yang direkam ditranskrip verbatim, lalu dianalisis baris demi baris untuk menemukan tema-tema yang muncul dari persepsi guru, siswa, dan staf terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sementara itu, data dari studi dokumentasi (seperti notulen rapat, program kerja, dan laporan sekolah) digunakan untuk memverifikasi dan melengkapi informasi dari observasi dan wawancara.

Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan temuan dari ketiga sumber data tersebut, sehingga pola yang muncul tidak hanya didasarkan pada satu perspektif tunggal. Misalnya, ketika observasi menunjukkan adanya musyawarah dalam pengambilan keputusan, data wawancara guru yang menyatakan bahwa kepala sekolah selalu meminta masukan sebelum menentukan kebijakan, serta dokumen notulen rapat yang mencatat proses diskusi kolektif, semuanya dikombinasikan untuk memperkuat validitas analisis. Hasil pengolahan data kemudian ditafsirkan menggunakan teori kepemimpinan kontemporer guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang bentuk adaptasi dan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah. Temuan kemudian ditafsirkan berdasarkan teori kepemimpinan kontemporer dan konteks sosial sekolah, guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang bentuk adaptasi dan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan SMAN 12 Wajo merupakan sekolah menengah atas negeri dengan NPSN 40310824 yang berlokasi di Jalan Poros Makassar-Palopo, Kelurahan Ballere, Kecamatan Keera, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan. Sebagai lembaga pendidikan menengah, SMAN 12 Wajo memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di wilayah tersebut. Kepala sekolah SMAN 12 Wajo, Bapak Baso Passamula, M.Si., merupakan pemimpin pendidikan dengan karakteristik yang menonjol yaitu ketegasan dan kewibawaan dalam memimpin, visioner dengan pandangan jauh ke depan, menjunjung tinggi nilai kejujuran, keadilan, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Komitmen terhadap pengembangan profesional berkelanjutan dan kemampuan memfasilitasi komunikasi antara orang tua/wali murid dan komponen sekolah. Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala SMAN 12 Wajo, Bapak Baso Passamula, M.Si., memiliki karakteristik yang khas dan beragam. Kepala sekolah memadukan berbagai pendekatan kepemimpinan secara adaptif, yaitu gaya demokratis, laissez-faire, dan transformasional. Ketiganya diterapkan secara proporsional sesuai dengan konteks kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi sekolah. Gaya kepemimpinan demokratis terlihat kuat dalam proses pengambilan keputusan strategis yang melibatkan partisipasi aktif dari guru, staf, dan bahkan orang tua siswa. Forum rapat rutin setiap hari Senin menjadi wadah penting untuk merumuskan kebijakan sekolah. Dalam forum tersebut, kepala sekolah memberikan ruang dialog, menyerap aspirasi, dan menghargai keberagaman pendapat. Kepemimpinan Demokratis kepala sekolah dapat diihat pada kegiatan musyawarah dengan guru dan orang tua siswa pada Gambar 1.



Gambar 1. Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Pertama, kepemimpinan demokratis tampak dominan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan organisasi sekolah. Kepala sekolah secara aktif melibatkan guru, siswa, dan komite dalam forum deliberatif untuk menentukan kebijakan bersama. Hal ini didukung dengan pengambilan Keputusan Strategis oleh kepala sekolah yang menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan strategis, seperti perumusan visi-misi sekolah, penyusunan rencana kerja sekolah, dan pengembangan kurikulum. Rapat rutin setiap hari Senin setelah upacara bendera menjadi forum strategis untuk mendiskusikan berbagai isu sekolah dan mengambil keputusan bersama. Dalam wawancara, salah seorang guru menyatakan,

"Pak Baso selalu meminta pendapat dan masukan dari semua guru dalam rapat-rapat pengambilan keputusan penting. Beliau memberikan ruang untuk berdiskusi dan menimbang semua perspektif sebelum keputusan final diambil."

Praktik ini sejalan dengan temuan yang menekankan bahwa kepemimpinan partisipatif memperkuat penerapan manajemen berbasis sekolah karena membuka ruang kolaborasi lintas pemangku kepentingan (Muslimatun, 2021). Namun, berbeda dari model normatif yang

mengedepankan konsensus penuh, di SMAN 12 Wajo kepala sekolah tetap mengambil keputusan akhir saat terjadi kebuntuan, mencerminkan bentuk adaptasi demokratis yang menjaga keseimbangan antara partisipasi dan efektivitas.

Kedua, gaya *laissez-faire* terlihat dalam konteks pengembangan profesional guru dan kegiatan ekstrakurikuler siswa. Kepala sekolah memberi keleluasaan yang luas bagi guru dalam merancang inovasi pembelajaran, serta bagi siswa untuk mengembangkan program berbasis minat dan bakat. Seorang siswa menyatakan, "Kami diberi kebebasan menentukan konsep lomba seni, sekolah hanya memfasilitasi." Beliau membuka akses seluas-luasnya kepada guru, staf, dan orang tua siswa untuk berdialog secara langsung. Keberadaan saluran komunikasi informal maupun formal memperkuat transparansi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program sekolah. Hal tersebut dapat dilihat pada keterlibatan guru, staf, dan orang tua siswa secara langsung pada forum Gambar 2.



Gambar 2. Forum Guru, Staf, dan Orang Tua Siswa untuk Berdialog secara Langsung

Sementara itu, penerapan gaya *laissez-faire* dapat dilihat dari pemberian otonomi kepada guru dalam mengembangkan kompetensinya. Guru diberi keleluasaan memilih pelatihan atau kegiatan pengembangan profesional sesuai minat dan kebutuhan mereka. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh tanpa kontrol yang ketat, namun tetap memastikan kebermanfaatannya bagi pembelajaran (Agustian et al., 2024). Gaya *laissez-faire* juga tercermin dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas, di mana guru diberikan kebebasan dalam memilih metode dan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Selama hasil pembelajaran menunjukkan kemajuan, kepala sekolah tidak melakukan intervensi yang berlebihan, melainkan bertindak sebagai pendukung dan penyedia sumber daya. Dalam aspek pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, kepala sekolah menyerahkan kewenangan kepada pembina dan siswa untuk merancang dan melaksanakan program. Kepercayaan ini menjadi modal penting dalam menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab siswa terhadap kegiatan non-akademik di sekolah (Idialita et al., 2024). Kegiatan tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* diterapkan oleh kepala sekolah dalam beberapa aspek spesifik seperti pengembangan Profesional Guru dalam aspek pengembangan profesional, kepala sekolah memberikan otonomi yang luas kepada guru untuk menentukan arah dan metode pengembangan diri. Guru diberikan keleluasaan untuk memilih pelatihan, workshop, atau program pengembangan lain yang sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka. Salah seorang guru mengatakan bahwa,

"Pak Baso sangat menghargai kemandirian guru dalam mengembangkan keprofesionalan. Beliau memberikan kepercayaan penuh kepada kami untuk menentukan sendiri bagaimana kami ingin berkembang, asalkan itu memberikan dampak positif pada pembelajaran siswa."

Sehingga pada pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam menentukan metode, strategi, dan pendekatan pembelajaran di kelas. Intervensi

minimal dilakukan selama proses pembelajaran menunjukkan hasil yang positif dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ketiga, kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui visi progresif, pemberian inspirasi, serta dorongan terhadap inovasi di sekolah. Kepala sekolah menegaskan, "Saya ingin SMAN 12 Wajo dikenal bukan hanya di daerah, tapi juga di tingkat provinsi." Visi ini menggerakkan guru dan siswa untuk mengembangkan kreativitas sekaligus membangun budaya sekolah yang berorientasi prestasi.



Gambar 3. Penerapan Gaya *Laissez-Faire* kepada Guru

Kepemimpinan transformasional tampak dalam visi jangka panjang yang dibangun oleh kepala sekolah. Beliau mendorong terciptanya budaya sekolah yang berfokus pada nilai integritas, inovasi, dan kolaborasi. Visi ini tidak hanya disampaikan secara formal, tetapi juga diwujudkan dalam kebijakan dan program sekolah yang nyata. Motivasi menjadi elemen penting dalam gaya transformasional yang diterapkan kepala sekolah. Beliau secara aktif memberikan apresiasi kepada guru dan siswa yang berprestasi, serta menjadi teladan dalam disiplin dan kerja keras. Dorongan ini menciptakan iklim sekolah yang positif dan membangun semangat belajar sepanjang hayat. Dengan menerapkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara terpadu, kepala sekolah berhasil membangun hubungan yang harmonis dan produktif dengan warga sekolah. Guru merasa dihargai secara profesional, siswa merasa didengar dan diberdayakan, serta program sekolah berjalan secara terarah dan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat pentingnya kepemimpinan yang fleksibel dan responsif dalam meningkatkan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Pembahasan

Kepemimpinan demokratis tampak dominan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan organisasi sekolah. Kepala sekolah secara aktif melibatkan guru, siswa, dan komite dalam forum deliberatif untuk menentukan kebijakan bersama. Kepala sekolah penggerak di Sragen menggunakan pendekatan kewenangan untuk mendorong kreativitas dan inovasi guru (Ambawani et al., 2024; Kamal et al., 2024). Gaya *laissez-faire* yang diterapkan di SMAN 12 Wajo tidak berarti sikap pasif, melainkan strategi pemberdayaan terbatas yang tetap diarahkan oleh visi sekolah (Bass & Riggio, 2021; Hoque & Raya, 2023). Kepemimpinan *laissez-faire* seperti ini mengacu pada pendekatan yang memberi keleluasaan penuh kepada anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang memberikan kepercayaan dan kebebasan kepada guru dan staf tanpa intervensi langsung. Gaya ini cocok diterapkan ketika anggota tim memiliki tingkat profesionalisme dan tanggung jawab yang tinggi (Mulyadi, 2025). Karakteristiknya antara lain minimnya campur tangan pemimpin namun tetap memantau hasil akhir, otonomi tinggi dimana

guru bebas memilih metode kerja dan pengembangan diri sesuai kebutuhan, kreativitas mandiri untuk mendorong munculnya ide-ide baru dari anggota tanpa tekanan structural, peran sebagai pendukung dimana pemimpin menyediakan sarana dan dukungan tanpa dominasi, serta landasan kepercayaan dibangun atas keyakinan terhadap kemampuan anggota organisasi. Gaya ini dapat menjadi strategi yang efektif dalam dunia pendidikan, terutama ketika diterapkan pada tim yang telah terbiasa bekerja secara mandiri dan inovatif (Wilson Heenan et al., 2023).

Gaya *laissez-faire* terlihat dalam konteks pengembangan profesional guru dan kegiatan ekstrakurikuler siswa. Kepala sekolah memberi keleluasaan yang luas bagi guru dalam merancang inovasi pembelajaran, serta bagi siswa untuk mengembangkan program berbasis minat dan bakat. Partisipasi kolektif juga tampak dalam pembentukan tim kerja yang menangani berbagai bidang seperti kurikulum, mutu pendidikan, dan kegiatan ekstrakurikuler. Kepala sekolah tidak hanya menunjuk, tetapi juga mendorong inisiatif dan kolaborasi antaranggota tim (Hoque & Raya, 2023; Kusumawardani & Fajria Maulida, 2025). Hal ini memperlihatkan semangat kebersamaan dan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan sekolah. Komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah bersifat terbuka dan dua arah. Temuan ini mendukung studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah Indonesia mendorong peningkatan iklim organisasi dan inovasi pembelajaran, meskipun dalam keterbatasan sumber daya (A'yun et al., 2024). Kepemimpinan transformasional mampu memperkuat pengembangan sumber daya manusia dan membentuk budaya organisasi yang adaptif (Salsabila et al., 2024). Tema sentral dari penelitian ini adalah adaptasi kepemimpinan. Kepala sekolah tidak terikat pada satu model tunggal, melainkan secara kontekstual memilih gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan dan tantangan yang dihadapi sekolah. Pola ini sejalan dengan konsep kepemimpinan adaptif yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam membaca dinamika sosial dan lingkungan organisasi (Riyadi & Ghuzini, 2022). Dalam konteks SMAN 12 Wajo yang menghadapi keterbatasan sarana, distribusi guru, serta kompleksitas geografis di Sulawesi Selatan, pendekatan adaptif terbukti mampu menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendorong pembaruan pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan di Indonesia dengan menegaskan pentingnya model kepemimpinan adaptif, yang memadukan demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional sebagai strategi manajemen sekolah di wilayah yang kompleks.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah SMAN 12 Wajo merepresentasikan kombinasi adaptif dari tiga gaya utama yaitu demokratis, *laissez-faire*, dan transformasional yang dijalankan sesuai kebutuhan dan konteks sekolah. Kepemimpinan demokratis dominan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan organisasi; *laissez-faire* muncul dalam pemberian ruang kemandirian bagi guru dan siswa untuk berinovasi; sedangkan transformasional tampak melalui visi progresif, inspirasi, dan dorongan pembaruan berkelanjutan. Sinergi ketiganya menciptakan budaya sekolah yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi masa depan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan adaptif dalam pendidikan di Indonesia, dengan menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak terikat pada satu model tunggal, melainkan pada kemampuan kepala sekolah mengorkestrasi beragam pendekatan sesuai tantangan sosial, geografis, dan sumber daya. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa model kepemimpinan di sekolah-sekolah daerah berkembang perlu dipahami secara kontekstual, bukan normatif. Implikasi praktis dari penelitian ini antara lain kepala sekolah di wilayah berkembang perlu mengembangkan fleksibilitas gaya kepemimpinan agar selaras dengan karakteristik guru, siswa, dan lingkungan pemerintah daerah dan dinas pendidikan dapat merancang program pelatihan kepemimpinan yang menekankan kemampuan adaptasi lintas-gaya, bukan sekadar penerapan satu model; dan sekolah dapat memanfaatkan kombinasi gaya ini untuk memperkuat kolaborasi internal, meningkatkan profesionalisme guru, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat sekolah dalam menghadapi keterbatasan sumber daya.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, U. Q., Sulisworo, D., & Maryani, I. (2024). Transformational school leadership in Indonesia: A qualitative analysis. *International Journal of Education and Learning*, 6(3), 116–127. <https://doi.org/10.31763/ijele.v6i3.1814>.
- Aditya, R. (2025). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Pangandaran. *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 4(1), 59–67. <https://doi.org/10.62515/staf.v4i1.631>.
- Adwi, A., Zulkifar Mulyadi, D., & Dzulhaji Pratama Putra, A. (2024). Leadership Strategy in Facing Organizational Change: Case study within the Kendari City Government. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1227–1238. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2729>.
- Agustian, E., Hidayati, D., & Widodo, W. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 5(3), 323–335. <https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.444>.
- Ambawani, C. S. L., Saputra, I., Kusuma, T. M. M., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK. *Journal of Education Research*, 5(4), 4810–4823. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1578>.
- Anjani, N. F., & Dafit, F. (2021). Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *MIMBAR PGSD Undiksha*, 9(3), 481–488. <https://doi.org/10.23887/jjpgsd.v9i3.40828>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformasional Leadership. *London : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, 282.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184.
- Fitriani, M. I. (2023). Adaptive Leadership: Concepts, Models and Their Actualisation Educational Institutions. *El Midad: Jurnal Jurusan PHMI*, 15(1), 1–14.
- Hart, B. (2025). The Influence of Transformational Leadership of Principals and Teacher Work Discipline on Teacher Work Productivity. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 7(1), 82–90.
- Hoque, K. E., & Raya, Z. T. (2023). Relationship between Principals' Leadership Styles and Teachers' Behavior. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020111>.
- Idialita, Yusrizal, & Marwan. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap komitmen guru dalam implementasi kurikulum merdeka di SMA Kota Juang, Kabupaten Bireuen. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 19027–19037.
- Kamal, F., Ridwan, & Kesuma, T. A. R. P. (2024). Laissez-faire leadership: a comprehensive systematic review for effective education practices. *Journal of Education and Learning*, 18(4), 1460–1467. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i4.21407>.
- Kamalia, A. Z., & Nawangsih, I. (2025). Identifikasi Pola Tingkat Kesenjangan Ketuntasan Pendidikan Di Indonesia Dengan Menggunakan Metode K-Medoids Clustering. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 12(2), 321–330. <https://doi.org/10.25126/jtiik.2025129219>.
- Kasmiatun, K., Metalin, A., & Muhammah, H. A. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in the Implementation of Character-Based Learning in Elementary Schools: Systematic Literature Review. *Journal of the*

American Institute, 2(6), 768–772. <https://doi.org/10.71364/cwda2205>.

- Kesuma, B. J., Sudrajat, A., & Purwanto, A. J. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Gugus V Kecamatan Kemayoran. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(3). <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1329>.
- Kusumawardani, A. M., & Fajria Maulida, A. (2025). Peran Kepala Sekolah Dan Partisipasi Orang Tua Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sdn Bedono 03. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 9(1), 2246–6111.
- Mulyadi. (2025). *Model Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*.
- Muslimatun. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang*. 17, 302.
- Pratiwi, N. L. A. M., & Negara, I. G. A. O. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1), 84–90. <https://doi.org/10.23887/jppp.v5i1.32884>.
- Riyadi, R., & Ghuzini, D. (2022). Ketimpangan pendidikan dan pendapatan serta pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi di daerah tertinggal, terdepan dan terluar (3T). *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 16(2), 139. <https://doi.org/10.14203/jki.v16i2.593>.
- Safrida, U. R., Usman, N., & Bahrun, B. (2025). Situational Leadership in the Era of Independent Learning: Strategies for Improving Educational Quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 138–151. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10281>.
- Salsabila, E. N., Fitri, N., Putri, R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727–739.
- Sentana, I. K. J., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Resiliensi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru. *MIMBAR PGSD Undiksha*, 9(1), 104–115. <https://doi.org/10.23887/jjpgsd.v9i1.32082>.
- Simatupang, R. M., Nabila Anggriany, & Dahniar Fitri. (2023). Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah. *Algebra : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Sains*, 3(3), 174–179. <https://doi.org/10.58432/algebra.v3i3.771>.
- Sunaedi, A., Rudji, H., & Muhammadiyah Palu, U. (2023). Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli. *Journal of Educational Management and Islamic Leadership*, 02(02), 2023. <https://doi.org/10.56338/jemil.v2i2.4052>.
- Tiftazani, S., Trihantoyo, S., Roesminingsih, E., & Khamidi, A. (2025). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 07(01), 1.
- Tusianti, E., & Prihatinningsih, D. R. (2020). Analisis Isu Terkini Provinsi Sulawesi Selatan. In *Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan* (Vol. 5).
- Wati, D. P., Wahyuni, N., Fatayan, A., & Bachrudin, A. A. (2022). Analisis kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7970–7977. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3684>.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. *Societies*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/soc13060133>.

Zuliyanti, T. R., & Zaka Hadikusuma Ramadan. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(3), 1474–14887. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i3.6305>.