Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Pengalaman Resimen Mahasiswa dan Praktik Kepemimpinan Strategis Kepala Sekolah: Studi Kasus Pada Sekolah Dasar

Desfan Mada Putra Belda[1]

[1]SD Negeri 01 Margo Dadi, Kabupaten OKU Timur, Sumatera Selatan, Indonesia

Email:[1] ajo.desfan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana pengalaman keorganisasian Resimen Mahasiswa (Menwa) dipersepsikan berkaitan dengan praktik kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif pada satu sekolah dasar negeri di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur selama Januari-Mei 2026. Data yang dilaporkan berasal dari lima informan, yaitu kepala sekolah, tiga guru, dan satu pengawas sekolah, serta catatan observasi lapangan dan dokumen sekolah. Analisis mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, dengan konsep kepemimpinan strategis digunakan sebagai konsep sensitizing, bukan kategori yang dipaksakan sejak awal. Temuan menunjukkan bahwa informan menggunakan empat label emik, yaitu Tanggap, Tangguh, Tanggon, dan Trengginas, untuk menjelaskan makna pengalaman Menwa dalam praktik kepala sekolah. Dalam kasus ini, label tersebut dikaitkan dengan respons terhadap perubahan kebijakan dan penetapan arah, ketekunan mengembangkan kapasitas guru dan mendelegasikan peran, keteladanan dan integritas, serta kelincahan mengelola konflik melalui dialog. Bukti yang tersedia tidak memungkinkan kesimpulan kausal bahwa pengalaman Menwa menyebabkan kinerja sekolah atau efektivitas MBS. Kontribusi penelitian terletak pada pemetaan kontekstual yang menunjukkan bahwa pengalaman organisasi non-pendidikan dapat berfungsi sebagai sumber interpretasi bagi praktik kepemimpinan sekolah, dengan transferabilitas yang tetap terbatas pada karakter kasus.

Kata Kunci: Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Strategis, Manajemen Berbasis Sekolah, Resimen Mahasiswa, Studi Kasus

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menempatkan sekolah sebagai ruang pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan kebutuhan peserta didik, guru, dan komunitas. Dalam konteks Indonesia, desentralisasi melalui MBS memperluas tanggung jawab sekolah atas pengelolaan sumber daya, kemitraan, dan pengambilan keputusan partisipatif, tetapi pelaksanaannya tetap dipengaruhi kapasitas kepemimpinan, tata kelola, kompetensi pendidik, dan kondisi lokal (Bandur, 2012; Andriyan & Yoenanto, 2022). Studi mutakhir di Indonesia juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan pelaksanaan MBS dan budaya sekolah, sehingga kualitas keputusan kepala sekolah menjadi salah satu konteks penting untuk memahami variasi implementasi MBS (Sumarsono et al., 2026).

Dalam literatur kepemimpinan sekolah, orientasi strategis tidak hanya berkaitan dengan penyusunan rencana, tetapi juga kemampuan membaca perubahan, membangun arah jangka panjang, mengembangkan kapasitas organisasi, dan mempertahankan keberlanjutan sekolah (Davies, 2003; Davies & Davies, 2004, 2006). Kerangka kepemimpinan strategis Ireland dan Hitt (2005), yang dikembangkan dalam konteks organisasi, menekankan penentuan arah strategis, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya yang efektif, praktik etis, kompetensi inti, dan kendali organisasi yang seimbang. Ketika diterapkan pada sekolah, kerangka tersebut perlu diperlakukan secara kontekstual karena sekolah bukan organisasi bisnis dan tujuan utamanya berada pada ranah pembelajaran, perkembangan peserta didik, serta akuntabilitas publik.

Kajian kepemimpinan pendidikan juga menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah jarang bekerja melalui satu gaya tunggal. Kepemimpinan instruksional menempatkan pembelajaran sebagai inti kerja kepala sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2011), sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan pembentukan komitmen dan kondisi organisasi yang mendukung keterlibatan warga sekolah (Leithwood & Jantzi, 2000). Bukti sintesis menunjukkan bahwa tindakan pemimpin yang dekat dengan inti pembelajaran dan pengembangan guru cenderung lebih relevan terhadap hasil pendidikan daripada label gaya kepemimpinan semata (Robinson et al., 2008; Hitt & Tucker, 2016). Pada saat yang sama, kepemimpinan distributif menyoroti bagaimana keahlian dan tindakan kepemimpinan dapat tersebar di antara aktor organisasi (Tian et al., 2016).

Salah satu aspek yang relatif kurang diperhatikan dalam pembahasan kepemimpinan sekolah adalah pengalaman organisasi yang dibawa pemimpin sebelum atau di luar jalur profesi pendidikan. *Upper echelons theory* menyatakan bahwa pengalaman, nilai, dan karakteristik pemimpin dapat memengaruhi cara mereka menafsirkan situasi dan memilih tindakan; namun teori ini tidak dengan sendirinya membuktikan hubungan kausal antara riwayat pengalaman tertentu dan hasil organisasi (Hambrick, 2007). Dalam penelitian ini, perspektif tersebut digunakan secara heuristik untuk membaca kemungkinan hubungan antara

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

pengalaman keorganisasian dan praktik kepemimpinan, bukan sebagai dasar untuk menyatakan bahwa pengalaman masa lalu secara deterministik membentuk perilaku kepala sekolah.

Resimen Mahasiswa (Menwa) merupakan organisasi kemahasiswaan dengan tradisi kedisiplinan, pembinaan kepemimpinan, tanggung jawab, dan latihan organisasi. Literatur Indonesia tentang Menwa lebih banyak membahas penataan kelembagaan, pembinaan karakter, disiplin, komunikasi, dan pendelegasian tugas dalam konteks organisasi mahasiswa (Ahmadani, 2021; Azrin et al., 2026). Literatur tersebut memberi dasar untuk memahami Menwa sebagai pengalaman organisasi yang mungkin relevan bagi pembentukan praktik kepemimpinan, tetapi tidak menetapkan bahwa setiap alumni akan memiliki pola kepemimpinan yang sama. Penelusuran rujukan untuk studi ini juga tidak menemukan dasar otoritatif yang memformalkan Tanggap, Tangguh, Tanggon, dan Trengginas sebagai doktrin baku Menwa. Oleh karena itu, keempat istilah tersebut (selanjutnya disebut 4T) diperlakukan sebagai kategori emik yang muncul dari cara informan memaknai pengalaman kepala sekolah, bukan sebagai konstruk resmi organisasi Menwa.

Dalam korpus rujukan yang digunakan pada penelitian ini, kajian kepemimpinan strategis sekolah dan kajian pembinaan kepemimpinan Menwa berkembang pada jalur yang relatif terpisah. Persoalan yang belum terjawab bukan apakah Menwa “menghasilkan” kepala sekolah yang lebih efektif, melainkan bagaimana pengalaman tersebut dimaknai oleh pelaku dan saksi organisasi ketika kepala sekolah menetapkan arah, mengembangkan guru, membangun keteladanan, serta merespons konflik dan perubahan. Pertanyaan ini penting karena atribusi terhadap pengalaman masa lalu dapat membantu menjelaskan sumber interpretasi seorang pemimpin, sekaligus berisiko menimbulkan bias jika tidak diuji terhadap bukti lintas sumber dan penjelasan tandingan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana pengalaman Menwa dipersepsikan berkaitan dengan praktik kepemimpinan strategis seorang kepala sekolah pada satu sekolah dasar negeri di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur. Secara khusus, penelitian menelaah: (1) bagaimana pengalaman tersebut dimaknai dalam penetapan arah strategis dan keteladanan; (2) bagaimana praktik pengembangan kapasitas dan pendelegasian peran dijalankan; serta (3) bagaimana kepala sekolah merespons konflik dan perubahan organisasi. Kontribusi penelitian dibatasi sebagai pemetaan kontekstual dan penyusunan proposisi tentatif mengenai pengalaman organisasi non-pendidikan sebagai sumber interpretasi kepemimpinan; penelitian tidak dimaksudkan untuk menguji dampak kausal pengalaman Menwa terhadap kinerja sekolah atau efektivitas MBS.

Penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif tunggal dengan data dari lima informan, observasi lapangan, dan dokumen sekolah. Temuan menunjukkan bahwa informan memaknai pengalaman Menwa melalui empat label emik yang

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

dikaitkan dengan penetapan arah, pengembangan kapasitas, keteladanan, dan penanganan konflik, tanpa implikasi kausal terhadap kinerja sekolah.

Metode

Desain dan Batas Kasus

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Studi kasus dipilih untuk memahami praktik kepemimpinan dalam sistem yang terikat oleh lokasi, aktor, dan periode tertentu (Creswell & Poth, 2018). Unit analisis adalah praktik kepemimpinan strategis seorang kepala sekolah yang memiliki pengalaman organisasi Menwa, sedangkan batas kasus mencakup satu sekolah dasar negeri di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur dan periode pengumpulan data Januari–Mei 2026.

Kasus dipilih karena latar belakang keorganisasian kepala sekolah yang tidak lazim dalam kajian kepemimpinan sekolah, bukan karena sekolah diasumsikan memiliki kinerja yang lebih unggul dibanding sekolah lain. Penelitian tidak menggunakan kelompok pembanding dan tidak dirancang untuk menguji perbedaan kinerja antarsekolah. Untuk melindungi kerahasiaan identitas, nama sekolah dilaporkan sebagai SD Negeri X dan identitas personal informan disamarkan dengan kode.

Informan dan Strategi Rekrutmen

Penjajakan informan dimulai dari kepala sekolah sebagai aktor sentral dan berkembang melalui *snowball sampling* kepada pihak yang dinilai mengetahui praktik yang dibahas. Strategi ini menghasilkan akses terhadap perspektif internal dan satu perspektif eksternal sekolah, tetapi sekaligus membawa risiko *referral bias* karena jalur awal informan berasal dari subjek utama. Oleh karena itu, kesepakatan antar-informan tidak diperlakukan sebagai bukti kausal yang independen; interpretasi selalu dibandingkan dengan sumber lain dan penjelasan tandingan. Data yang digunakan secara eksplisit dalam analisis artikel ini berasal dari lima informan sebagaimana diringkas pada Tabel 1.

Tabel 1. *Profil Informan dan Fungsi Analitis*

Kode	Peran	Keterlibatan dengan Kasus	Fungsi Analitis
KS	Kepala sekolah	Subjek utama; memiliki pengalaman keorganisasian Menwa dan memimpin sekolah selama periode kasus.	Sumber narasi pengalaman dan penjelasan keputusan kepemimpinan.
G1	Guru senior	Mengamati penetapan arah, pola keteladanan, dan interaksi kepala sekolah dengan guru.	Menguji bagaimana keputusan kepala sekolah diterima dari perspektif guru senior.

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Kode	Peran	Keterlibatan dengan Kasus	Fungsi Analitis
G2	Guru lebih muda	Terlibat dalam kegiatan pembelajaran internal dan pendampingan kompetensi digital.	Memberi bukti tentang pendelegasian peran berbasis keahlian.
G3	Guru lebih muda	Terlibat dalam pendampingan kompetensi digital di tingkat sekolah.	Menambah konteks praktik distribusi peran dalam pengembangan kapasitas guru.
PS	Pengawas sekolah	Memiliki posisi supervisi di luar struktur harian sekolah.	Memberi perspektif eksternal mengenai penanganan konflik dan praktik manajerial.

Informasi demografis rinci dan masa kerja tidak disajikan karena tidak tersedia secara seragam dalam dokumentasi yang digunakan untuk artikel dan karena kombinasi atribut tersebut dapat meningkatkan risiko reidentifikasi pada kasus tunggal. Konsekuensinya, penelitian tidak menggunakan perbedaan usia atau masa kerja sebagai dasar inferensi analitis.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga sumber. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah untuk memahami rasionalisasi keputusan, pengalaman organisasi, serta persepsi terhadap praktik kepemimpinan. Kedua, observasi lapangan digunakan untuk mencatat perilaku manajerial, rapat dinas, interaksi kerja, dan respons terhadap persoalan operasional selama periode penelitian. Ketiga, studi dokumentasi mencakup dokumen sekolah seperti Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), surat keputusan pembagian tugas, instrumen supervisi, catatan pembinaan staf, serta dokumen lain yang relevan dengan praktik yang dibahas.

Wawancara diarahkan pada peristiwa dan praktik konkret, bukan pada permintaan agar informan membenarkan teori tertentu. Dalam pelaporan, bukti wawancara disajikan terutama dalam bentuk parafrasa analitis; kutipan langsung hanya digunakan apabila status verbatimnya dapat dipastikan. Dokumen dan observasi digunakan sebagai konteks pembanding; keduanya tidak diperlakukan sebagai pengukuran kuantitatif atas efektivitas MBS atau kinerja sekolah.

Kerangka Analitis

Kerangka analitis disusun dalam tiga lapis. Pertama, kepemimpinan strategis digunakan untuk membaca arah, pengembangan manusia, budaya/praktik etis, dan kendali organisasi, dengan merujuk pada enam tindakan kepemimpinan strategis menurut Ireland dan Hitt (2005): menentukan arah strategis, mengeksploitasi dan mempertahankan kompetensi inti, mengembangkan modal manusia,

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktik etis, dan membangun kendali organisasi yang seimbang. Kerangka ini dibaca secara kontekstual pada organisasi sekolah (Davies, 2003; Davies & Davies, 2004, 2006) dan dilengkapi lensa lain agar interpretasi tidak berhenti pada pencocokan label, sejalan dengan pandangan bahwa model kepemimpinan sekolah perlu dibaca secara kontekstual (Bush & Glover, 2014).

Kedua, kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2011), transformasional (Leithwood & Jantzi, 2000), distributif (Tian et al., 2016), dan adaptif (Heifetz et al., 2009) digunakan untuk memperjelas mekanisme praktik yang teramati. Ketiga, pengalaman Menwa dan label 4T diperlakukan sebagai sumber makna dari perspektif informan, dengan *upper echelons theory* (Hambrick, 2007) sebagai jembatan interpretif. Jembatan ini digunakan secara hati-hati karena tindakan kepala sekolah juga dipengaruhi regulasi, pendidikan profesional, masa kerja, karakter personal, budaya sekolah, dan relasi dengan pemangku kepentingan. Struktur berlapis ini sengaja digunakan untuk mengurangi risiko *confirmation bias* yang akan muncul apabila 4T sejak awal dipaksakan sebagai kategori formal dan seluruh perilaku kepala sekolah hanya dicari kesesuaiannya dengan teori.

Analisis Data dan Keabsahan Interpretasi

Analisis mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu *data condensation*, *data display*, serta *conclusion drawing/verification*. Pada tahap kondensasi, catatan wawancara, observasi, dan dokumen dikelompokkan berdasarkan peristiwa kepemimpinan: penetapan arah, keteladanan, pengembangan kapasitas/pendelegasian, dan penanganan konflik/perubahan. Pada tahap penyajian, bukti lintas sumber ditempatkan dalam matriks yang memisahkan data utama, interpretasi teoretis, dan batas klaim. Tahap verifikasi dilakukan dengan meninjau konsistensi antar-sumber dan mencari penjelasan tandingan, bukan dengan sekadar menguji kecocokan data terhadap teori.

Konsep kepemimpinan strategis, instruksional, distributif, transformasional, dan adaptif digunakan sebagai *sensitizing concepts* yang membantu pembacaan data. Sebaliknya, label Tanggap, Tangguh, Tanggon, dan Trengginas diperlakukan sebagai kategori emik karena berasal dari bahasa interpretatif dalam kasus, bukan kategori resmi yang ditetapkan sebelum analisis. Kredibilitas interpretasi diperkuat melalui triangulasi sumber (kepala sekolah, guru, dan pengawas) dan triangulasi metode (wawancara, observasi, dan dokumen). Transferabilitas dijaga dengan mendeskripsikan batas kasus secara jelas, sedangkan dependabilitas dan *confirmability* diperkuat melalui matriks bukti-interpretasi yang memungkinkan pembaca menilai jarak antara data dan kesimpulan.

Sejumlah penjelasan tandingan dipertimbangkan selama analisis, termasuk pendidikan dan pengalaman profesional kepala sekolah, tuntutan kebijakan

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

pendidikan, karakter personal, distribusi keahlian guru, dan budaya kerja yang telah ada sebelumnya. Desain satu kasus tidak memungkinkan penelitian mengisolasi pengaruh pengalaman Menwa dari faktor-faktor tersebut. Karena itu, hasil penelitian ditafsirkan sebagai keterkaitan yang dipersepsikan dan pola praktik kontekstual, bukan hubungan sebab-akibat.

Hasil

Hasil disajikan menurut peristiwa kepemimpinan yang dikelompokkan pada tahap kondensasi data, didahului oleh label emik yang digunakan informan. Ringkasan sumber bukti dan label emik yang muncul pada setiap fokus temuan disajikan pada Tabel 2.

Label Emik dalam Pemaknaan Pengalaman Menwa

Data menunjukkan bahwa pengalaman Menwa menjadi salah satu rujukan yang digunakan kepala sekolah untuk menjelaskan cara ia membaca situasi, bertahan menghadapi keterbatasan, menjaga konsistensi, dan bertindak cepat. Dalam narasi kasus, makna tersebut diringkas melalui empat label: Tanggap, Tangguh, Tanggon, dan Trengginas. Penelitian tidak menemukan dasar dokumenter yang cukup untuk menempatkan 4T sebagai doktrin formal atau konstruk standar Menwa.

Tabel 2. *Ringkasan Temuan, Sumber Bukti, dan Label Emik*

Fokus Temuan	Sumber Bukti	Label Emik yang Digunakan Informan
Arah dan keteladanan	Rapat dinas; penjelasan KS tentang respons terhadap PMM; perspektif G1 tentang keteladanan.	Tanggap, Tanggon
Pengembangan kapasitas dan pendelegasian	G2 dan G3 diberi peran dalam kegiatan pembelajaran/pendampingan internal; penjelasan KS dan G2 tentang maknanya.	Tangguh
Penanganan konflik	Catatan pembinaan staf; perspektif PS tentang dialog individual dan penggunaan data akademik.	Trengginas, Tanggap
Makna pengalaman Menwa	Narasi KS dan informan lain dalam menjelaskan perilaku kepala sekolah.	Tanggap, Tangguh, Tanggon, Trengginas

Penetapan Arah Strategis dan Keteladanan

Dalam rapat dinas pada awal periode penelitian, kepala sekolah menetapkan target agar guru lebih cepat merespons agenda pembelajaran digital melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM). KS menjelaskan keputusan tersebut sebagai kebutuhan untuk menyesuaikan strategi ketika lingkungan berubah dan

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

mengaitkannya dengan pengalaman Menwa yang ia sebut sebagai sikap Tanggap. Bentuk keputusan yang diamati bersifat direktif karena target ditetapkan oleh kepala sekolah.

G1 menambahkan bahwa kepala sekolah terlebih dahulu mengikuti kegiatan pada PMM sebelum meminta guru melakukan hal serupa. Dari perspektif guru senior, keteladanan tersebut membantu membuat tuntutan perubahan lebih dapat diterima. Pola keteladanan dan integritas ini dikaitkan dengan label Tanggon. Data tidak menunjukkan apakah seluruh guru menyelesaikan target PMM, apakah target tersebut meningkatkan kualitas pembelajaran, atau apakah sekolah mengalami peningkatan kinerja.

Pengembangan Kapasitas dan Pendelegasian Berbasis Keahlian

Data wawancara dan observasi menunjukkan adanya kegiatan pembelajaran internal yang memberi peran lebih besar kepada guru yang memiliki kompetensi digital. G2 dan G3 dilibatkan dalam pendampingan rekan kerja pada kegiatan internal sekolah. G2 memaknai pemberian ruang tersebut sebagai bentuk kepercayaan terhadap keahlian dan menghubungkannya dengan pengalaman organisasi kepala sekolah yang menempatkan kompetensi teknis sebagai dasar pembagian peran. KS sendiri mengaitkan keberlanjutan pendampingan dengan gagasan Tangguh, yaitu tidak menjadikan keterbatasan kapasitas sebagai alasan untuk menghentikan proses belajar organisasi.

Penanganan Konflik dan Perubahan

Satu episode yang konsisten muncul dalam data berkaitan dengan perubahan pembagian tugas mengajar. Catatan pembinaan staf menunjukkan adanya penanganan persoalan pembagian tugas, sementara PS menggambarkan kepala sekolah memilih dialog individual dan menggunakan data evaluasi akademik sebagai dasar penjelasan ketika muncul keberatan dari guru. Dalam narasi informan, kemampuan membaca ketegangan dan menyesuaikan cara berkomunikasi dikaitkan dengan Trengginas dan Tanggap. PS juga mengaitkan ketegasan kepala sekolah dengan latar organisasi Menwa.

Pola Lintas Sumber

Secara lintas sumber, terdapat dua pola yang relatif konsisten. Pertama, kepala sekolah menghubungkan pengalaman masa lalunya dengan cara membaca situasi, menjaga ketekunan, memberi teladan, dan merespons tekanan organisasi. Kedua, guru dan pengawas tidak sekadar mengulang narasi biografis kepala sekolah; mereka menunjuk praktik yang lebih konkret seperti penetapan target,

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

keteladanan, pendelegasian berbasis keahlian, dan dialog dalam penyelesaian konflik.

Pembahasan

Empat Label Emik sebagai Bahasa Pemaknaan, Bukan Doktrin Organisasi

Empat label emik pada Tabel 2 perlu dibaca sebagai bahasa pemaknaan informan. Karena tidak ditemukan dasar dokumenter yang cukup untuk menempatkan 4T sebagai doktrin formal atau konstruk standar Menwa, 4T diperlakukan sebagai bahasa emik yang membantu menjelaskan pengalaman subjek, bukan sebagai variabel yang secara otomatis berlaku pada seluruh anggota atau alumni Menwa.

Penempatan ini konsisten dengan literatur Menwa yang lebih dapat ditelusuri, yang menekankan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, pelatihan kepemimpinan, serta pendelegasian tugas tanpa memformalkan pola 4T yang identik (Ahmadani, 2021; Azrin et al., 2026). Isi literatur tersebut beririsan secara konseptual dengan sebagian praktik kepemimpinan organisasi, tetapi tidak membenarkan pemetaan satu-banding-satu antara nilai Menwa dan komponen kepemimpinan strategis. Dengan demikian, fokus analisis bergeser dari pertanyaan “apakah 4T membentuk kepemimpinan” menjadi “bagaimana informan menggunakan pengalaman dan label tersebut untuk memaknai praktik yang dapat diamati”. Pergeseran ini penting untuk mencegah atribusi kausal yang melampaui kemampuan desain penelitian.

Arah Strategis dan Keteladanan

Penetapan target PMM dalam rapat dinas dapat dibaca sebagai *strategic direction*, yaitu ketika kepala sekolah menerjemahkan perubahan lingkungan menjadi arah kerja jangka pendek yang dianggap relevan bagi sekolah (Ireland & Hitt, 2005; Davies & Davies, 2006). Davies (2003) serta Davies dan Davies (2004, 2006) menekankan bahwa kepemimpinan strategis sekolah bukan sekadar perencanaan formal, melainkan kemampuan membangun percakapan strategis, menghubungkan perbaikan jangka pendek dengan keberlanjutan, dan mengembangkan kapasitas sekolah untuk merespons lingkungan yang berubah. Temuan mendukung adanya orientasi responsif terhadap perubahan, tetapi karena target ditetapkan oleh kepala sekolah, bentuk keputusan yang diamati tetap bersifat direktif. Karena itu, hasil tidak dapat digambarkan sebagai proses partisipatif atau “bukan *top-down*” tanpa bukti yang memadai.

Keteladanan KS yang lebih dahulu mengikuti kegiatan pada PMM berdekatan dengan logika kepemimpinan transformasional, yaitu membangun komitmen melalui contoh dan kondisi organisasi, bukan hanya instruksi (Leithwood & Jantzi, 2000).

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Namun, meta-analisis Robinson et al. (2008) mengingatkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap hasil pendidikan sangat bergantung pada jenis praktik yang dilakukan. Karena itu, penelitian ini tidak menamai setiap tindakan teladan sebagai bukti gaya transformasional, melainkan menggunakan konsep tersebut secara terbatas untuk membaca bagaimana keteladanan memperoleh legitimasi di antara guru. Dari lensa kepemimpinan instruksional, respons kepala sekolah terhadap perubahan kebijakan atau kebutuhan kompetensi guru juga perlu dibaca dari kedekatannya dengan proses pembelajaran, bukan hanya dari ketegasan keputusan (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2011).

Interpretasi tersebut perlu dibatasi. Temuan yang dapat dipertahankan adalah adanya pola penetapan arah dan keteladanan yang oleh KS dan G1 dimaknai positif, bukan bukti keberhasilan program atau efektivitas MBS. Penjelasan tandingan yang masuk akal adalah bahwa respons terhadap PMM juga dapat berasal dari tuntutan kebijakan dan tanggung jawab profesional kepala sekolah, terlepas dari pengalaman Menwa.

Pengembangan Kapasitas dan Pendelegasian Berbasis Keahlian

Dari perspektif kepemimpinan strategis, pemberian peran kepada G2 dan G3 dapat dibaca sebagai upaya mengembangkan modal manusia: kepala sekolah tidak hanya mengandalkan kapasitas individual, tetapi mengatur agar keahlian yang tersedia dapat dipakai untuk memperkuat kapasitas kolektif (Ireland & Hitt, 2005). Kepemimpinan distributif memandang kepemimpinan sebagai praktik yang dapat tersebar melalui interaksi aktor dan keahlian, bukan semata-mata atribut posisi formal; dari lensa ini, pemberian ruang kepada guru yang memiliki keahlian tertentu menunjukkan penyebaran praktik kepemimpinan melampaui jabatan formal (Tian et al., 2016). Lensa tersebut membantu membedakan pendelegasian sebagai sekadar pembagian tugas dan pendelegasian sebagai pemanfaatan keahlian. Temuan ini juga selaras dengan kajian yang menempatkan pengembangan profesional dan kondisi organisasi sebagai bagian penting dari peningkatan praktik guru (Thoonen et al., 2011).

Namun, bukti yang tersedia tidak mendukung klaim bahwa pendelegasian tersebut “membuktikan” transformasi dari hierarki militeristik menjadi organisasi humanis, karena penelitian tidak memiliki data mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah sebelum periode kasus maupun pembanding dengan alumni Menwa lainnya. Pendelegasian juga dapat dijelaskan oleh distribusi keahlian yang memang lazim dalam organisasi sekolah. Karena itu, pengalaman Menwa diposisikan sebagai salah satu sumber makna yang dirasakan informan, sedangkan mekanisme organisasi yang lebih langsung adalah pengenalan kompetensi dan pemberian ruang kepada guru yang memiliki keahlian relevan.

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Penanganan Konflik dan Perubahan

Episode perubahan pembagian tugas mengajar lebih tepat dibaca sebagai praktik adaptif daripada sebagai bukti bahwa budaya sekolah telah "bertransformasi". Kepemimpinan adaptif menekankan perlunya pembelajaran, dialog, dan penyesuaian ketika tantangan tidak dapat diselesaikan hanya dengan prosedur teknis. Heifetz et al. (2009) membedakan tantangan teknis dan adaptif: persoalan yang menyentuh persepsi keadilan, kebiasaan, atau penerimaan perubahan membutuhkan proses komunikasi dan pembelajaran, bukan hanya instruksi. Penggunaan dialog dan data dalam episode tersebut menunjukkan upaya menggabungkan ketegasan keputusan dengan ruang penjelasan. Pada level strategis, praktik ini juga berdekatan dengan gagasan *balanced organizational controls* karena kepala sekolah berusaha menjaga keputusan tetap berjalan tanpa mengabaikan relasi kerja (Ireland & Hitt, 2005).

Atribusi kepada Menwa harus tentatif. PS mengaitkan ketegasan kepala sekolah dengan latar organisasi tersebut, tetapi persepsi pengawas tidak dapat membedakan pengaruh Menwa dari pengalaman profesional, karakter personal, atau pembelajaran kepemimpinan yang diperoleh di lingkungan sekolah. Dengan periode observasi lima bulan dan tanpa data sebelum-sesudah, penelitian juga tidak dapat menyimpulkan perubahan pada lapisan budaya organisasi yang mendalam. Temuan yang lebih dapat dipertahankan adalah adanya praktik penanganan konflik yang tegas sekaligus dialogis, yang oleh informan kemudian ditafsirkan melalui pengalaman Menwa.

Sintesis Lintas Sumber, Penjelasan Tandingan, dan Kontribusi Kontekstual

Tabel 3 merangkum hubungan antara bukti utama, pembacaan teoretis, dan batas klaim. Matriks ini penting karena satu perilaku dapat berkaitan dengan lebih dari satu konsep; misalnya, pendelegasian kepada guru yang lebih muda dapat sekaligus dibaca sebagai pengembangan modal manusia dan praktik distributif. Dengan demikian, penelitian tidak memaksakan pemetaan satu-banding-satu antara masing-masing label 4T dan satu komponen teori tertentu.

Tabel 3. *Matriks Pembacaan Teoretis dan Batas Klaim*

Fokus Temuan	Pembacaan Teoretis	Batas Klaim / Penjelasan Tandingan
Arah dan keteladanan	*Strategic direction*; *leadership for learning*; keteladanan sebagai sumber legitimasi.	Target bersifat direktif; capaian target dan dampak pembelajaran tidak diukur; tuntutan kebijakan merupakan penjelasan tandingan.
Pengembangan kapasitas dan pendelegasian	*Developing human capital*; *distributed leadership*.	Dapat dijelaskan oleh distribusi keahlian profesional; tidak membuktikan efek khusus Menwa.

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Fokus Temuan	Pembacaan Teoretis	Batas Klaim / Penjelasan Tandingan
Penanganan konflik	*Adaptive leadership*; *balanced organizational controls*.	Satu episode tidak membuktikan transformasi budaya; pengalaman profesional dan karakter personal tetap mungkin berpengaruh.
Makna pengalaman Menwa	*Upper-echelons lens* sebagai jembatan interpretif terhadap pengalaman sebelumnya.	4T diperlakukan sebagai kategori emik, bukan doktrin resmi; desain tunggal tidak dapat menetapkan hubungan kausal.

Pola lintas sumber pada bagian Hasil, yaitu kesesuaian antara narasi kepala sekolah dan praktik konkret yang ditunjuk guru maupun pengawas, meningkatkan plausibilitas bahwa pengalaman Menwa memiliki makna subjektif bagi praktik kepemimpinan, tetapi tidak mengubah desain studi menjadi bukti kausal.

Pola tersebut dapat ditempatkan di antara dua rumpun literatur yang sebelumnya berjalan terpisah. Literatur Menwa menunjukkan bahwa organisasi ini dapat menjadi ruang pembinaan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, dan pendelegasian (Ahmadani, 2021; Azrin et al., 2026). Literatur kepemimpinan sekolah, di sisi lain, menekankan arah strategis, pengembangan kapasitas, kepemimpinan untuk pembelajaran, distribusi keahlian, dan kemampuan adaptif (Davies & Davies, 2006; Hallinger, 2011; Hitt & Tucker, 2016). Kontribusi studi ini bukan mengusulkan “teori Menwa” baru, melainkan menunjukkan secara empiris bagaimana pengalaman organisasi non-pendidikan dapat menjadi bahasa dan sumber interpretasi ketika praktik kepemimpinan sekolah dijalankan.

Temuan juga menegaskan pentingnya *rival explanations*. *Upper echelons theory* membantu menjelaskan mengapa pengalaman pemimpin mungkin masuk ke dalam proses interpretasi (Hambrick, 2007), tetapi kebijakan nasional, pengalaman sebagai pendidik, kompetensi guru, budaya sekolah, dan karakter personal dapat menghasilkan praktik yang serupa. Karena itu, proposisi yang layak dibawa ke penelitian berikutnya adalah: pengalaman organisasi non-pendidikan dapat berfungsi sebagai *interpretive resource* bagi kepala sekolah, tetapi manifestasinya dimediasi oleh tuntutan profesional dan konteks sekolah. Proposisi ini perlu diuji melalui desain multi-kasus yang membandingkan pemimpin dengan latar belakang berbeda, bukan digeneralisasi dari satu kasus.

Perspektif kepemimpinan strategis selaras dengan MBS karena otonomi sekolah hanya bermakna ketika kepala sekolah mampu mengubah kewenangan menjadi keputusan yang relevan, mengembangkan kapasitas guru, serta memelihara mekanisme akuntabilitas. Dalam konteks MBS, hasil penelitian juga harus dibedakan dari klaim efektivitas. Bukti dalam studi ini menggambarkan proses kepemimpinan dan persepsi aktor, bukan perubahan indikator kinerja sekolah. Karena itu, temuan tidak menyatakan bahwa pengalaman Menwa meningkatkan efektivitas MBS. Hasil justru memperjelas praktik mikro yang berpotensi relevan bagi MBS, yaitu penetapan arah, pengembangan kapasitas, pendelegasian, keteladanan, dan penanganan konflik, yang selanjutnya perlu dihubungkan dengan

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

indikator organisasi dan pembelajaran dalam penelitian yang lebih kuat (Bandur, 2012; Sumarsono et al., 2026).

Kesimpulan

Pengalaman Menwa memiliki makna yang nyata dalam cara kepala sekolah dan informan lain menafsirkan praktik kepemimpinan pada SD Negeri X. Empat label emik, yaitu Tanggap, Tangguh, Tanggon, dan Trengginas, digunakan untuk menjelaskan respons terhadap perubahan dan penetapan arah, ketekunan dalam pengembangan kapasitas dan pendelegasian, keteladanan/integritas, serta kelincahan menangani konflik. Label tersebut bukan doktrin resmi Menwa dan tidak dipetakan secara kaku pada satu komponen teori. Secara teoretis, studi ini memberi kontribusi kontekstual dengan menghubungkan kajian kepemimpinan strategis sekolah dan pengalaman organisasi non-pendidikan melalui lensa interpretif; hasilnya mendukung proposisi tentatif bahwa pengalaman organisasi masa lalu menjadi salah satu sumber interpretasi, bukan penyebab tunggal perilaku atau kinerja. Secara praktis, yang lebih relevan adalah mengembangkan praktik yang dapat dilatih lintas latar belakang: membaca perubahan, memberi teladan, mendelegasikan berdasarkan keahlian, mengembangkan kapasitas guru, dan menyelesaikan konflik secara tegas dan dialogis.Penelitian ini memiliki keterbatasan. Desain satu kasus dengan lima informan membatasi transferabilitas; *snowball sampling* dari kepala sekolah menimbulkan risiko *referral bias* dan *positive-selection bias*; data menggambarkan persepsi dan proses tanpa pembanding, data longitudinal, atau indikator objektif kinerja sekolah; dan pengalaman Menwa tidak dapat dipisahkan secara kausal dari faktor lain. Penelitian berikutnya perlu menggunakan *multi-case comparison*, rekrutmen informan yang lebih independen, desain longitudinal, dan/atau *mixed methods* dengan indikator kinerja sekolah untuk menguji apakah serta dalam kondisi apa pengalaman organisasi sebelumnya berkaitan dengan praktik dan hasil kepemimpinan.

Pengakuan

Penulis menyampaikan apresiasi yang mendalam dan terima kasih yang tulus kepada Dinas Pendidikan Kabupaten OKU Timur serta segenap sivitas akademika SD Negeri 01 Margo Dadi yang telah memberikan izin, fasilitas penelitian, serta kerja sama yang luar biasa selama proses pengumpulan data lapangan. Penghargaan tinggi juga ditujukan kepada para informan, pengawas sekolah, komite, dan rekan-rekan sejawat yang telah meluangkan waktu untuk memberikan saran, masukan kritis, serta diskusi yang sangat berarti dalam menyempurnakan substansi artikel ini.

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Referensi

Ahmadani, F. (2021). Urgensi pilot project penataan dan pembinaan Resimen Mahasiswa Indonesia. *SOCIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, 18*(2), 91–102. https://doi.org/10.21831/socia.v18i2.41942

Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: Literatur review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 10*(1), 14–27. https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011

Azrin, Z., Sumardi, L., Sawaludin, S., & Kurniawansyah, E. (2026). Pembinaan karakter kepemimpinan pada organisasi Resimen Mahasiswa Universitas Mataram. *CIVICUS: Pendidikan-Penelitian-Pengabdian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, 14*(1), 19–30. https://doi.org/10.31764/civicus.v14i1.31724

Bandur, A. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development, 32*(2), 316–328. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management, 34*(5), 553–571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration, 31*(3), 295–312. https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management, 24*(1), 29–38. https://doi.org/10.1080/1363243042000172804

Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership, 34*(1), 121–139. https://doi.org/10.1177/1741143206059542

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal, 86*(2), 217–247. https://doi.org/10.1086/461445

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review, 32*(2), 334–343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research, 86*(2), 531–569. https://doi.org/10.3102/0034654315614911

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive, 19*(4), 63–77. https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration, 38*(2), 112–129. https://doi.org/10.1108/09578230010320064

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Sumarsono, R. B., Gunawan, I., Sunarni, Kusumaningrum, D. E., & Asimiran, S. B. (2026). Does principal leadership make a difference in school-based management in Indonesia? The balanced scorecard lenses. *Journal of Research on Leadership Education, 21*(2), 202–228. https://doi.org/10.1177/19427751251368865

Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 496–536. https://doi.org/10.1177/0013161X11400185

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(1), 146–164. https://doi.org/10.1177/1741143214558576

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda

Jurnal Inovasi Pembelajaran
ISSN 3089-6851
Karya ini dilisensikan di bawah CC BY 4.0

"Halaman artikel ini sengaja dikosongkan"

Copyright © 2026. Desfan Mada Putra Belda