




Research Article

Dari Administrator Menjadi Pemimpin Pembelajaran: Sebuah Tinjauan Literatur Naratif Tentang Evolusi Peran Kepala Sekolah

Sandi¹, Dewi Cahyani², Moh. Ali³

1. Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam, UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon
E-mail: shandy.supriyadi@gmail.com 
2. Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon
E-mail: dewicahyani@syekhnurjati.ac.id
3. Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon
E-mail: moh.ali@uinssc.ac.id



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : November 25, 2025
Accepted : January 12, 2026

Revised : December 27, 2025
Available online : February 2, 2026

How to Cite: Sandi, Dewi Cahyani and Moh. Ali (2026) "From Administrator to Instructional Leader: A Narrative Literature Review of the Evolution of the Principal's Role", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(1), pp. 1447-1452. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i1.3108.

From Administrator to Instructional Leader: A Narrative Literature Review of the Evolution of the Principal's Role

Abstract. The role of the principal has fundamentally shifted from a traditional administrative function to a role as an instructional leader that emphasizes improving the quality of learning

processes and outcomes. This article is a narrative literature review that examines the evolution of the principal's role in the 21st century with a focus on the context of Indonesian schools. This study integrates findings from empirical and conceptual literature from the past five years (2020–2025) to formulate a conceptual framework regarding the tasks, competencies, practices, barriers, and policy implications for school leadership transformation. The results indicate three main shifts: (1) an orientation from administrative management to instructional and visionary leadership; (2) the need for digital competency and change management in the face of Society 5.0 and the implementation of the Independent Curriculum; and (3) the need for policy support, ongoing training, and an outcome-based evaluation system. This article recommends that educational stakeholders in Indonesia design principal development programs that are contextual, sustainable, and focused on improving learning.

Keywords: Principal, Learning Leader, Instructional Leadership, 21st Century Competencies, Educational Transformation, Indonesia.

Abstrak. Peran kepala sekolah telah bergeser secara fundamental dari fungsi administratif tradisional menuju peran sebagai pemimpin pembelajaran yang menitikberatkan pada peningkatan mutu proses dan hasil belajar. Artikel ini merupakan tinjauan literatur naratif yang menelaah evolusi peran kepala sekolah di abad ke-21 dengan fokus pada konteks sekolah di Indonesia. Kajian ini mengintegrasikan temuan-temuan dari literatur empiris dan konseptual dalam lima tahun terakhir (2020–2025) untuk merumuskan kerangka konseptual mengenai tugas, kompetensi, praktik, hambatan, dan implikasi kebijakan dalam transformasi kepemimpinan sekolah. Hasil menunjukkan adanya tiga pergeseran utama: (1) orientasi dari manajemen administratif ke kepemimpinan instruksional dan visioner; (2) kebutuhan akan kompetensi digital dan manajemen perubahan menghadapi Society 5.0 serta implementasi Kurikulum Merdeka; dan (3) perlunya dukungan kebijakan, pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi berbasis hasil belajar. Artikel ini merekomendasikan agar pemangku kepentingan pendidikan di Indonesia merancang program pengembangan kepala sekolah yang kontekstual, berkelanjutan, dan berfokus pada peningkatan pembelajaran.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Pemimpin Pembelajaran, Instructional Leadership, Kompetensi Abad Ke-21, Transformasi Pendidikan, Indonesia.

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma pendidikan di abad ke-21 menuntut sistem sekolah untuk beradaptasi terhadap kemajuan teknologi, dinamika sosial, dan tuntutan globalisasi. Dalam konteks tersebut, peran kepala sekolah sebagai figur sentral dalam sistem pendidikan mengalami pergeseran signifikan. Jika pada masa lalu kepala sekolah berperan sebagai administrator yang fokus pada manajemen keuangan, sarana prasarana, dan birokrasi, kini mereka dituntut menjadi pemimpin pembelajaran (*learning leader*) yang berorientasi pada peningkatan mutu proses dan hasil belajar peserta didik. Pergeseran ini dipicu oleh meningkatnya kebutuhan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif, inovatif, dan berfokus pada pencapaian kompetensi abad ke-21.

Konteks Indonesia menunjukkan bahwa transformasi peran kepala sekolah semakin relevan sejak diberlakukannya berbagai kebijakan strategis seperti Program Sekolah Penggerak dan Kurikulum Merdeka. Program-program ini menekankan

pentingnya kepemimpinan yang berpihak pada murid, pembelajaran berdiferensiasi, dan budaya refleksi di sekolah. Kepala sekolah bukan lagi hanya penanggung jawab administratif, melainkan agen perubahan yang menggerakkan guru untuk terus belajar, bereksperimen, dan berinovasi dalam pembelajaran (Ayub et al., 2025; Hariyati, 2023).

Selain itu, tantangan digitalisasi pendidikan, terutama setelah pandemi COVID-19, semakin mempertegas pentingnya peran kepala sekolah dalam memimpin transformasi pembelajaran berbasis teknologi. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan literasi digital, memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan, dan membangun sistem pembelajaran hybrid yang efektif. Peran ini menuntut kemampuan adaptif dan kepemimpinan transformasional yang melampaui batas-batas tradisional administrasi sekolah (Astutik, 2024).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah di Indonesia masih terjebak dalam tumpukan tugas administratif. Hal ini menyebabkan mereka kekurangan waktu dan energi untuk menjalankan fungsi instruksional secara optimal. Keterbatasan akses pelatihan, disparitas sumber daya antarwilayah, dan sistem evaluasi kinerja yang lebih menitikberatkan pada kepatuhan administrasi menjadi hambatan serius bagi terwujudnya kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (Ganefri et al., 2024; Qodiriyah, 2023).

Dengan mempertimbangkan berbagai kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk meninjau kembali evolusi peran kepala sekolah di abad ke-21. Tinjauan literatur naratif ini diharapkan mampu memberikan pemahaman menyeluruh tentang arah perubahan peran kepala sekolah di Indonesia, mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan, serta merumuskan strategi penguatan kebijakan dan praktik kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada pembelajaran.

Dengan demikian, tujuan utama artikel ini adalah menyajikan analisis konseptual dan empiris mengenai bagaimana kepala sekolah di Indonesia bertransformasi dari administrator menjadi pemimpin pembelajaran, apa saja faktor pendorong dan penghambatnya, serta bagaimana kebijakan dan pelatihan dapat dirancang untuk mendukung proses transformasi tersebut.

LITERATURE STUDIES

Secara teoretis, kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk memfasilitasi, memotivasi, dan mengarahkan guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Hallinger dan Murphy (dalam Ayub et al., 2025) menyebut tiga dimensi utama: merumuskan visi pembelajaran, mengelola program instruksional, serta menciptakan iklim belajar yang positif. Dalam konteks Indonesia, dimensi-dimensi tersebut diperluas mencakup kemampuan membangun budaya reflektif, mengelola perubahan kurikulum, dan memfasilitasi pengembangan profesional guru.

Beberapa penelitian terkini mengonfirmasi pergeseran peran kepala sekolah di Indonesia dari fokus administratif menuju peran instruksional dan visioner. Studi Hariyati (2023) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan praktik supervisi berbasis kolaboratif mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran

diferensiasi di sekolah dasar. Sementara itu, penelitian Astutik (2024) memperkenalkan konsep *shared instructional leadership*, yakni kolaborasi antara kepala sekolah dan guru untuk mengambil keputusan pembelajaran secara partisipatif.

Selain perubahan fungsi, literatur lima tahun terakhir menyoroti munculnya kompetensi baru yang harus dimiliki kepala sekolah di era digital. Kepala sekolah dituntut menguasai literasi teknologi, berpikir strategis dalam menghadapi perubahan, serta memiliki kemampuan komunikasi dan empati tinggi untuk mengelola dinamika organisasi sekolah (Andriadi & Sulistiyo, 2024). Kompetensi ini menjadi pondasi bagi terciptanya lingkungan belajar yang adaptif terhadap kebutuhan abad ke-21.

Hambatan yang mengiringi perubahan peran tersebut tidak sedikit. Qodiriyah (2023) menekankan bahwa budaya organisasi sekolah sering kali belum mendukung praktik kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah masih menghadapi tekanan administratif, keterbatasan waktu, dan kurangnya dukungan sistem yang mendorong inovasi pembelajaran. Dengan demikian, keberhasilan transformasi peran kepala sekolah memerlukan dukungan kebijakan yang selaras dengan kebutuhan praktis di lapangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penulis menyintesis berbagai hasil penelitian empiris dan konseptual secara integratif untuk memahami dinamika evolusi peran kepala sekolah di Indonesia.

Langkah-langkah penelitian mencakup: (1) kriteria inklusi – publikasi antara 2020 hingga 2025, berbahasa Indonesia atau Inggris, berfokus pada peran kepala sekolah atau kepemimpinan pembelajaran di Indonesia, dan dapat diakses secara terbuka melalui Google Scholar, ERIC, atau repositori universitas; (2) pencarian sumber – dilakukan menggunakan kata kunci seperti *instructional leadership*, kepala sekolah Indonesia, dan *school principal transformation*; (3) seleksi artikel – diprioritaskan studi empiris dengan data lapangan dan literatur konseptual yang memiliki relevansi kuat terhadap konteks Indonesia; serta (4) analisis naratif – hasil penelitian dikategorikan ke dalam tema-tema besar: pergeseran peran, kompetensi baru, praktik efektif, hambatan, dan implikasi kebijakan.

Untuk memperjelas sumber rujukan, berikut lima studi utama yang menjadi dasar analisis deskriptif:

1. Ayub, Putra, & Suryana (2025)

Meneliti hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kompetensi abad ke-21 kepala sekolah di Indonesia. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap 196 kepala sekolah dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi abad ke-21.

2. Hariyati (2023)

Melalui pendekatan kualitatif, studi ini menyoroti bagaimana kepala sekolah menerapkan praktik *instructional leadership* untuk mengimplementasikan

pembelajaran berdiferensiasi. Hasilnya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan guru dalam menyesuaikan strategi mengajar dengan kebutuhan siswa.

3. Astutik (2024)

Memperkenalkan konsep *principal-shared instructional leadership*, di mana kepala sekolah berbagi peran kepemimpinan dengan guru untuk mendorong inovasi pembelajaran. Temuan ini menekankan pentingnya kolaborasi dan kepemimpinan partisipatif.

4. Andriadi & Sulistiyo (2024)

Melalui tinjauan literatur, penelitian ini membandingkan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional, menemukan bahwa kombinasi keduanya mampu meningkatkan motivasi guru sekaligus kinerja akademik siswa.

5. Qodiriyah (2023)

Mengulas hubungan antara *instructional leadership* dan budaya organisasi sekolah. Studi ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan pembelajaran sangat bergantung pada kultur kolaboratif dan kejelasan visi yang dibangun oleh kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dari berbagai studi tersebut menunjukkan tiga pergeseran utama dalam peran kepala sekolah di Indonesia. Pertama, pergeseran dari administrator ke pemimpin instruksional. Kepala sekolah kini dituntut lebih aktif dalam mendampingi guru, melakukan supervisi akademik, dan menilai efektivitas pembelajaran. Pendekatan *coaching* dan *lesson study* terbukti meningkatkan profesionalisme guru serta menciptakan budaya belajar kolaboratif di sekolah (Hariyati, 2023).

Kedua, pergeseran dari manajer ke pemimpin visioner. Kepala sekolah di era Kurikulum Merdeka harus mampu membangun visi pembelajaran yang berpihak pada murid serta relevan dengan konteks lokal. Mereka diharapkan menjadi fasilitator inovasi dan penggerak perubahan yang menghubungkan komunitas sekolah dengan pemangku kepentingan eksternal seperti orang tua, pemerintah daerah, dan dunia industri (Astutik, 2024).

Ketiga, penguatan peran kepemimpinan digital. Dalam era *Society 5.0*, kepala sekolah tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu memanfaatkannya untuk meningkatkan efektivitas pengajaran, mengelola data pembelajaran, dan melakukan refleksi berbasis bukti. Kompetensi ini penting untuk mewujudkan pembelajaran yang fleksibel dan adaptif (Ayub et al., 2025).

Di sisi lain, berbagai praktik efektif telah muncul. Kepala sekolah yang menjalankan supervisi berbasis kolaborasi dan memberi ruang bagi guru untuk bereksperimen menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas pembelajaran. Penguatan komunitas belajar guru (MGMP/KKG) dan integrasi visi sekolah dengan program literasi dan numerasi juga menjadi contoh praktik kepemimpinan pembelajaran yang berhasil (Qodiriyah, 2023).

Namun demikian, terdapat hambatan utama seperti beban administratif, pelatihan yang tidak berkelanjutan, serta ketimpangan sumber daya antardaerah. Hal ini

menunjukkan perlunya restrukturisasi tugas kepala sekolah dan penyesuaian indikator kinerja agar lebih fokus pada hasil belajar siswa (Ganefri et al., 2024).

KESIMPULAN

Tinjauan literatur ini menegaskan bahwa kepala sekolah di Indonesia sedang mengalami transformasi fundamental dari administrator menjadi pemimpin pembelajaran. Transformasi ini menuntut kompetensi instruksional, digital, dan visioner yang berpadu dalam satu kesatuan peran kepemimpinan yang adaptif terhadap tantangan abad ke-21.

Untuk mendukung pergeseran ini, dibutuhkan reformasi kebijakan pendidikan yang menyeimbangkan antara aspek administratif dan instruksional, penyediaan program pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi kepala sekolah berbasis hasil belajar siswa.

Batasan penelitian ini adalah keterbatasan pada studi open access sehingga mungkin belum mencakup seluruh penelitian terkait di jurnal berbayar atau konteks spesifik daerah. Selain itu, karena bersifat naratif, penelitian ini tidak melakukan analisis statistik atau meta-analisis kuantitatif. Studi lanjutan dapat menggunakan pendekatan campuran untuk menguji hubungan empiris antara kepemimpinan kepala sekolah dan hasil pembelajaran siswa lintas jenjang pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayub, D., Putra, M. J. A., & Suryana, D. (2025). The instructional leadership and 21st-century competencies of Indonesian school principals. *Journal of Education and e-Learning Research*, 12(2), 289-297.
- Astutik, P. P. (2024). Principal-Shared Instructional Leadership in Differentiated Learning. *Jurnal IICET*.
- Andriadi, D., & Sulistiyo, U. (2024). The Influence of Transformational and Instructional Leadership Styles of School Principals on Teacher Performance. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2).
- Hariyati, N. (2023). Actualization of Principal Instructional Leadership in Differentiated Learning. *Jurnal Kependidikan Undikma*.
- Qodiriyah, Q. (2023). Instructional Leadership in the Development of School Organizational Culture: A Literature Review. *JQAIE*, 3(2).
- Ganefri, G., et al. (2024). The Influence of Instructional Leadership and Work Commitment on Teacher Performance. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 43(3).
- Hasan, Iqbal, Analisis Data Penelitian Dengan Statistik, Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm. 5.