



Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Sekolah Dasar Akreditasi Unggul di Lombok Timur

Muhammad Wisnu Alfani Hadi^{1*}, Lalu Sumardi¹, Mansur Hakim¹, Asrin¹, Abdul Kadir Jaelani¹

¹ Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v9i2.1051](https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1051)

Sitasi: Wisnu Alfani Hadi, M., Sumardi, L., Hakim, M., Asrin, & Kadir Jaelani, A. (2025). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Sekolah Dasar Akreditasi Unggul di Lombok Timur. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 9(2), 119-123. <https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1051>

*Corresponding Author:

Muhammad Wisnu Alfani Hadi,
Program Studi Magister
Administrasi Pendidikan,
Pascasarjana, Universitas Mataram,
Mataram, Indonesia.
Email: alfanhadi0528@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru di sekolah dasar berakreditasi unggul di Kabupaten Lombok Timur. Fokus utama penelitian ini mencakup bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang dilaksanakan di SD Negeri 3 Pancor, sebagai sekolah inti di gugus Kecamatan Selong. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan situasional yang mendorong kolaborasi, tanggung jawab, inovasi, dan disiplin kerja guru. Faktor pendukung dalam membangun budaya kerja mencakup lingkungan kerja yang religius, hubungan harmonis antar guru, serta dukungan dari pengawas dan komite sekolah. Sementara itu, faktor penghambat mencakup beban administrasi guru, kesenjangan generasi, dan keterbatasan pelatihan profesional. Kesimpulannya, keberhasilan budaya kerja guru di sekolah dasar unggul sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks dan dinamika sekolah. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan dan perumusan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Budaya Kerja.

Pendahuluan

Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan, termasuk di sekolah dasar. Dalam konteks global, kepemimpinan pendidikan menjadi salah satu faktor kunci dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pencapaian hasil belajar siswa. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memfasilitasi perubahan di lingkungan sekolah (Leithwood & Jantzi, 2006). Hal ini semakin relevan dalam konteks sekolah dasar yang telah meraih akreditasi unggul, di mana tuntutan

terhadap kepemimpinan yang berorientasi mutu semakin tinggi.

Salah satu aspek penting dalam menunjang keberhasilan institusi pendidikan adalah budaya kerja guru yang positif dan profesional. Budaya kerja ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik kerja sehari-hari yang mencerminkan dedikasi terhadap tugas, kolaborasi, inovasi, serta tanggung jawab moral dan sosial guru. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terbentuk dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, yang artinya pemimpin sekolah berperan dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai kerja tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah akan sangat menentukan dalam membentuk karakter dan budaya kerja guru di sekolah.

Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, dan demokratis, memiliki implikasi berbeda terhadap dinamika kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional misalnya, dianggap paling efektif dalam konteks pendidikan karena mampu membangkitkan motivasi intrinsik, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi (Bass & Avolio, 2003). Di sisi lain, gaya transaksional lebih menekankan pada pencapaian target melalui sistem imbalan dan hukuman. Dalam praktiknya, kepala sekolah seringkali menggabungkan pendekatan ini secara kontekstual untuk merespons kebutuhan dan karakter guru di sekolah masing-masing.

Di Kabupaten Lombok Timur, terdapat sejumlah sekolah dasar yang telah meraih akreditasi unggul dan berhasil menunjukkan praktik kepemimpinan yang efektif dalam membangun budaya kerja guru. Sekolah-sekolah ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah bukan hanya sebagai pemegang kendali administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju budaya kerja yang berkinerja tinggi. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa pemimpin yang efektif dapat membentuk budaya kerja yang sehat dan adaptif melalui komunikasi yang konsisten, keteladanan, serta pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi guru.

Meski demikian, membangun budaya kerja yang kuat bukan tanpa hambatan. Kepala sekolah dihadapkan pada berbagai tantangan seperti rendahnya motivasi kerja guru, ketimpangan kompetensi, beban administrasi yang tinggi, keterbatasan pengembangan profesional, dan kurangnya dukungan dari stakeholder pendidikan. Di sisi lain, keberhasilan kepemimpinan juga sangat ditentukan oleh dukungan faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan yang berpihak, partisipasi masyarakat, serta fasilitas pendukung yang memadai. Yukl (2013) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi lingkungan yang dihadapi.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas peran kepala sekolah, penting dilakukan kajian mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan mereka membentuk budaya kerja guru, khususnya di sekolah dasar dengan akreditasi unggul. Analisis ini juga harus mencakup identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses kepemimpinan tersebut agar diperoleh gambaran yang utuh dan kontekstual. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang berdaya transformasi, adaptif, dan berorientasi pada mutu

pendidikan yang berkelanjutan di daerah-daerah seperti Lombok Timur.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam realitas sosial dan dinamika yang terjadi di lapangan, khususnya terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru. Metode studi kasus digunakan untuk menelaah fenomena secara kontekstual dalam kehidupan nyata, di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak jelas (Yin, 2011). Penelitian ini difokuskan pada satu lokasi, sehingga data yang diperoleh bersifat mendalam dan detail.

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive, yaitu di SD Negeri 3 Pancor, Kecamatan Selong, Kabupaten Lombok Timur. Sekolah ini dipilih karena merupakan sekolah dasar negeri unggulan yang menjadi sekolah inti dalam gugusnya dan telah meraih akreditasi A (unggul). Pemilihan sekolah ini didasarkan pada pertimbangan bahwa keberhasilan akreditasi tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah serta budaya kerja yang terbentuk di antara guru-guru. Konteks ini sangat sesuai dengan fokus penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang dianggap mampu memberikan informasi mendalam terkait proses kepemimpinan dan budaya kerja di sekolah tersebut. Penentuan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu, seperti lama bekerja di sekolah, keterlibatan aktif dalam kegiatan sekolah, dan pemahaman terhadap dinamika internal organisasi sekolah. Data dikumpulkan dari berbagai sumber informasi untuk menjamin kekayaan data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar memungkinkan eksplorasi lebih luas namun tetap terarah. Observasi dilakukan untuk melihat langsung praktik kepemimpinan dan budaya kerja yang terjadi secara nyata dalam aktivitas sehari-hari di sekolah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui analisis dokumen seperti visi-misi sekolah, program kerja, notulen rapat, dan data evaluasi kinerja guru.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada teori Bass & Avolio (2003), yaitu kepemimpinan transformasional (inspirasi, motivasi,

keteladanan, pemberdayaan) dan kepemimpinan transaksional (pengawasan, imbalan, pengendalian). Sedangkan indikator budaya kerja guru mencakup komitmen kerja, kedisiplinan, kolaborasi, inovasi, tanggung jawab, dan etos kerja, sebagaimana dirumuskan dari teori Robbins & Judge (2017) tentang budaya organisasi dan perilaku kerja. Indikator ini menjadi acuan dalam menyusun instrumen wawancara dan pedoman observasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring, memilih, dan menyusun data berdasarkan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik yang menggambarkan hubungan antar kategori data. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif berdasarkan pola-pola yang ditemukan selama penelitian. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan metode, diskusi teman sejawat, serta *member check* kepada informan utama.

Hasil dan Pembahasan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SDN 3 Pancor Lombok Timur terbukti memainkan peran sentral dalam membangun dan mempertahankan budaya kerja guru yang positif. Kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui sikap teladan, komunikasi terbuka, dan pemberian motivasi kepada guru untuk bekerja lebih baik. Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan melalui kebiasaan kepala sekolah dalam menyapa guru setiap pagi, memberikan apresiasi terhadap hasil kerja, serta mengajak diskusi dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan pandangan Bass dan Avolio (2003) bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja secara sukarela dan penuh kesadaran.

Budaya kerja guru di SDN 3 Pancor tercermin dalam sikap disiplin, kolaboratif, dan semangat inovatif dalam menjalankan tugas. Para guru secara aktif terlibat dalam perencanaan pembelajaran, pengembangan media ajar, hingga evaluasi bersama. Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk bereksresi dan berinovasi, termasuk dalam mengembangkan model pembelajaran kontekstual yang relevan dengan kebutuhan siswa. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa budaya kerja yang positif tidak terlepas dari kemampuan pemimpin dalam membentuk nilai dan perilaku yang selaras dengan visi sekolah.

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah adalah meningkatnya partisipasi guru

dalam kegiatan pengembangan profesional. Data menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir, hampir seluruh guru di SDN 3 Pancor terlibat dalam program pelatihan kurikulum, seminar pendidikan, serta kegiatan KKG di tingkat gugus. Kepala sekolah aktif mendorong partisipasi ini dengan memberikan dukungan moral dan administratif. Ini memperkuat pandangan Yukl (2013) bahwa pemimpin efektif mampu memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari budaya kerja.

Faktor pendukung utama dalam keberhasilan gaya kepemimpinan ini adalah adanya dukungan internal yang kuat. Kepala sekolah memiliki relasi baik dengan guru, staf, dan komite sekolah. Hubungan ini dibangun melalui komunikasi interpersonal yang intens dan dialog reflektif rutin setiap minggu. Suasana kerja yang harmonis menjadi fondasi dalam membentuk kepercayaan dan loyalitas terhadap pimpinan. Sejalan dengan itu, Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pola interaksi yang konsisten antara pemimpin dan anggota.

Dukungan dari pengawas sekolah juga menjadi faktor signifikan. Pengawas secara berkala melakukan supervisi akademik dan manajerial, serta memberikan masukan terhadap program-program penguatan budaya kerja di sekolah. Keberadaan pengawas memberikan dorongan eksternal yang konstruktif terhadap kinerja kepala sekolah dan guru. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Arifin (2017) yang menegaskan pentingnya kolaborasi antara kepala sekolah dan pengawas dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan budaya kerja.

Namun demikian, terdapat pula tantangan dalam membangun budaya kerja guru. Salah satu hambatan adalah beban administratif guru yang masih tinggi, seperti pelaporan kinerja, pendataan siswa, dan pelaporan Dapodik. Hal ini menyita waktu guru dan mengurangi fokus mereka terhadap perencanaan pembelajaran yang mendalam. Kepala sekolah mengakui bahwa perlu ada strategi efisiensi administrasi agar guru lebih leluasa menjalankan fungsi pedagogisnya. Sejalan dengan itu, menurut Wahjosumidjo (2011), pemimpin sekolah harus mampu mereduksi hambatan sistemik agar guru dapat fokus pada tugas utamanya.

Selain itu, perbedaan generasi antar guru juga menjadi tantangan tersendiri. Guru senior cenderung lebih berhati-hati dalam menerima inovasi, sementara guru muda lebih terbuka terhadap perubahan. Kepala sekolah berperan sebagai jembatan antar generasi dengan mengadakan pelatihan kolaboratif dan mentoring antara guru muda dan senior. Hal ini menciptakan harmoni dan sinergi antar kelompok guru dengan pengalaman yang berbeda. Menurut Fullan

(2001), kepemimpinan yang sukses membutuhkan kemampuan mengelola perubahan dan membangun jejaring antar individu di lingkungan sekolah.

Dalam aspek manajemen waktu, kepala sekolah menerapkan pendekatan fleksibel yang memungkinkan guru menyeimbangkan beban kerja dan kebutuhan pribadi. Sebagai contoh, guru yang memiliki keperluan mendesak dapat bertukar jadwal atau mengelola pembelajaran daring untuk beberapa sesi. Fleksibilitas ini mencerminkan pendekatan kepemimpinan yang humanis dan responsif terhadap kondisi nyata guru. Hal ini mendukung teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982), bahwa gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan individu dalam organisasi.

Untuk menjaga konsistensi budaya kerja, kepala sekolah secara berkala melakukan evaluasi dan refleksi bersama guru. Refleksi ini tidak hanya membahas target pembelajaran, tetapi juga aspek nilai dan sikap dalam bekerja. Pertemuan mingguan menjadi ruang untuk saling memberi masukan dan solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi guru. Evaluasi berbasis nilai ini memperkuat budaya kerja yang berakar pada kepercayaan dan tanggung jawab kolektif. Menurut Sergiovanni (1994), pemimpin moral adalah mereka yang mampu membangun komunitas belajar berdasarkan nilai bersama.

Salah satu indikator budaya kerja yang menonjol adalah tingginya rasa memiliki terhadap sekolah. Guru merasa bahwa mereka memiliki peran penting dalam membangun reputasi sekolah. Semangat ini terlihat dalam keterlibatan aktif guru dalam kegiatan sekolah seperti lomba, peringatan hari besar nasional, dan pembinaan siswa berprestasi. Kepala sekolah memberi ruang partisipatif bagi semua guru untuk berkontribusi, termasuk dalam penyusunan visi misi dan kebijakan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah juga tampak dalam penguatan nilai religius dan etika kerja. Guru-guru di SDN 3 Pancor dibiasakan memulai hari dengan kegiatan tadarus dan doa bersama. Nilai religius ini diintegrasikan dalam pembelajaran dan interaksi sosial di sekolah. Kepala sekolah menjadi teladan dalam menjalankan nilai-nilai ini, sehingga membentuk budaya kerja yang berakar pada moralitas dan spiritualitas. Menurut Zohar dan Marshall (2000), spiritual leadership menjadi dasar bagi terbentuknya budaya organisasi yang bermakna dan berdaya tahan.

Pemanfaatan teknologi informasi turut mendukung budaya kerja guru. Kepala sekolah mendorong penggunaan platform digital untuk administrasi pembelajaran, pelaporan kinerja, dan komunikasi antar guru. Guru dilatih untuk menggunakan aplikasi seperti Google Classroom, SIMPKB, dan WhatsApp grup

sekolah secara efektif. Integrasi teknologi ini menjadikan kerja guru lebih efisien dan terhubung, mencerminkan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan zaman.

Dukungan dari komite sekolah dan orang tua murid juga memberikan kontribusi positif. Kepala sekolah membangun komunikasi yang terbuka dengan komite dalam pengambilan kebijakan dan pelaksanaan program. Kehadiran orang tua dalam kegiatan parenting, kelas inspirasi, dan gotong royong sekolah menumbuhkan rasa kebersamaan antara guru dan masyarakat. Budaya kerja guru pun terangkat melalui sinergi lintas pemangku kepentingan.

Dalam realita saat ini, ketika tantangan pendidikan semakin kompleks, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan adaptif menjadi penentu utama keberhasilan organisasi sekolah. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi, pemberdayaan, dan refleksi nilai terbukti mampu menumbuhkan budaya kerja guru yang profesional dan kolaboratif. SDN 3 Pancor menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya soal wewenang administratif, melainkan seni dalam mengelola manusia, nilai, dan harapan pendidikan secara holistik.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar berakreditasi unggul seperti SDN 3 Pancor telah berhasil mendorong terbentuknya budaya kerja guru yang kuat dan positif. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja guru, tetapi juga pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif, inklusif, dan berorientasi pada mutu pendidikan. Keberhasilan tersebut lahir dari kombinasi gaya kepemimpinan yang inspiratif, partisipatif, serta dukungan internal dan eksternal yang solid.

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja guru di sekolah dasar berakreditasi unggul, sebagaimana terlihat di SDN 3 Pancor, Lombok Timur. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan situasional yang ditandai dengan keteladanan, komunikasi terbuka, pemberian motivasi, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran, sehingga berdampak positif terhadap etos kerja, kolaborasi, kedisiplinan, dan keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Keberhasilan tersebut didukung oleh faktor internal seperti hubungan kerja yang harmonis, komitmen kolektif, serta nilai-nilai religius yang kuat, dan faktor eksternal seperti dukungan dari pengawas, komite sekolah, dan orang tua. Namun demikian, tantangan tetap ada, antara lain beban administrasi yang tinggi, kesenjangan generasi

antar guru, dan keterbatasan akses pengembangan profesional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan budaya kerja tidak hanya bergantung pada regulasi atau status akreditasi, melainkan pada kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif, adaptif, dan mampu mengelola dinamika sekolah secara holistik dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Arifin, H. M. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (5th ed.). Pearson Education.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. RajaGrafindo Persada.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. Bloomsbury Publishing.