JURNAL SOSTEKMAS:
Jurnal Ilmu Sosial, Teknologi, dan Pengabdian Masyarakat
jurnal.sostekmas@uni-tas.com

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di SMAN 5 Kota Sukabumi

Yousep Rakhmansah,[1)] Dafyar Eliadi Hardian,[2)] Hudaya Latuconsina[3)]

Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang

2407010231@students.unis.ac.id[1)]
Dafyar711@unis.ac.id[2)]
hudaya.latuconsinai@unis.ac.id[3)]

Abstrak

Penelitian ini menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai edukator, manajer, supervisor, dan leader dalam membangun budaya kerja guna meningkatkan kinerja guru di SMAN 5 Kota Sukabumi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada pengawas, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Analisis data dilakukan secara interaktif mulai dari pengelompokan hingga penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah menjalankan keempat peran tersebut secara sinergis melalui keteladanan, pendelegasian tugas, supervisi akademik, dan komunikasi partisipatif. Hal ini berhasil membentuk budaya kerja sekolah yang disiplin, bertanggung jawab, kolaboratif, dan berorientasi mutu yang secara nyata mendukung peningkatan kinerja guru. Disarankan agar sekolah terus memperkuat kompetensi digital dan budaya literasi guna mempertahankan keberlanjutan mutu pendidikan.

Kata kunci: budaya kerja; edukator; kepemimpinan kepala sekolah; kinerja guru; manajer

Abstract

This study analyzes the principal's leadership roles as educator, manager, supervisor, and leader in building a work culture to enhance teacher performance at SMAN 5 Sukabumi City. A qualitative descriptive approach was used, with data collected through in-depth interviews with supervisors, the principal, vice principals, teachers, and students. Data were analyzed interactively from categorization to conclusion drawing. The results show that the principal performs these four roles synergistically through role-modeling, task delegation, academic supervision, and participative communication. This implementation successfully shapes a disciplined, responsible, collaborative, and quality-oriented work culture that significantly enhances teacher performance. It is recommended that the school continue strengthening digital competence and literacy culture to maintain educational quality sustainability.

Keywords: educator; leader; principal leadership; teacher performance; work culture

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar fundamental dalam pembangunan bangsa, berfungsi sebagai agen transformasi sosial, ekonomi, dan budaya. Di jantung sistem pendidikan, terdapat peran krusial para pendidik, yaitu guru, yang secara langsung terlibat dalam proses pembentukan karakter, transfer pengetahuan, dan

pengembangan potensi generasi penerus. Kinerja guru, oleh karenanya, menjadi indikator utama kualitas pendidikan suatu institusi. Guru yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mampu menyampaikan materi pembelajaran secara efektif, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, memotivasi siswa untuk berprestasi, dan berkontribusi pada iklim sekolah yang positif (Hattie, 2012; Darling-Hammond & Hyler, 2020). Upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru menjadi agenda prioritas dalam setiap reformasi pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan pemerintah atau ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas penyelenggaraan pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.

Perubahan paradigma pendidikan beberapa tahun terakhir membawa konsekuensi terhadap meningkatnya tuntutan profesionalisme guru. Guru tidak lagi hanya dituntut mampu menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga harus mampu merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, memanfaatkan teknologi digital secara efektif, mengembangkan asesmen autentik, membangun karakter peserta didik, serta melakukan refleksi dan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Tuntutan tersebut semakin menguat seiring implementasi Kurikulum Merdeka, transformasi digital pendidikan, dan kebijakan peningkatan mutu pendidikan berbasis data. Namun, pencapaian kinerja guru yang optimal tidak semata-mata bergantung pada kompetensi individu guru itu sendiri. Lingkungan kerja, termasuk budaya sekolah, memainkan peran yang signifikan dalam membentuk, memelihara, dan bahkan menghambat kinerja guru (Denison, 1996; Schein, 2010). Budaya sekolah yang kondusif adalah sebuah ekosistem yang menumbuhkan nilai-nilai positif seperti kolaborasi antar guru, komitmen terhadap tujuan sekolah, apresiasi terhadap inovasi, rasa saling percaya, dukungan emosional dan profesional, serta lingkungan kerja yang aman dan suportif (Deal & Peterson, 1999; Zepke & Leach, 2010).

Dalam konteks ilmu administrasi, administrasi dipahami sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Teori The Liang Gie menyebutkan bahwa administrasi merupakan segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu. Dwight Waldo memandang administrasi sebagai bentuk kerja sama manusia yang memiliki tingkat rasionalitas tinggi. Sementara Herbert A. Simon menempatkan pengambilan keputusan sebagai inti dari proses administrasi. Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa administrasi menekankan pada unsur kerja sama, pembagian tugas, koordinasi, dan efektivitas. Dalam ranah pendidikan, administrasi pendidikan menurut Made Pidarta merupakan keseluruhan proses kerja sama dalam organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan bahwa administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya pendidikan agar proses berlangsung efektif dan mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, pengelolaan guru melalui pembentukan budaya kerja positif merupakan bagian integral dari administrasi pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan krusial sebagai instructional leader sekaligus change agent yang bertanggung jawab membangun

budaya organisasi. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan transformasional yang didukung pendekatan situasional sangat efektif untuk mencapai keunggulan institusional. Studi TALIS oleh OECD (2019) secara konsisten menyoroti bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif berkorelasi kuat dengan peningkatan kepuasan kerja guru dan kinerjanya. Di Indonesia, hasil studi pendahuluan di SMAN 5 Kota Sukabumi menunjukkan adanya fenomena menarik terkait kesenjangan antara kondisi ideal dan faktual budaya kerja guru. Berdasarkan data awal tahun 2025, ditemukan beberapa kendala seperti adanya keterlambatan kehadiran guru pada jam tertentu, kelengkapan administrasi pembelajaran yang sebagian belum selesai tepat waktu, intensitas kolaborasi antar guru yang belum merata, serta tingkat partisipasi dalam program pengembangan profesional yang masih bervariasi. Fenomena kesenjangan ini menegaskan pentingnya analisis mendalam mengenai bagaimana peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, supervisor, dan leader dijalankan untuk menjembatani masalah tersebut tanpa harus memisahkan kajian teori ke dalam subjudul tersendiri, melainkan meleburkannya dalam pemahaman masalah secara deskriptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru. Penelitian dilaksanakan di SMAN 5 Kota Sukabumi dengan melibatkan berbagai sumber data informan yang kompeten. Informan dalam penelitian ini meliputi pengawas pembina, kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru-guru, koordinator Bimbingan dan Konseling (BK), serta peserta didik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga instrumen utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview) untuk menggali pandangan dan strategi subjek secara komprehensif, observasi partisipatif dan non-partisipatif untuk mengamati langsung implementasi budaya kerja sehari-hari di lingkungan sekolah, serta telaah dokumen sekolah seperti rencana kerja tahunan, dokumen visi misi, program supervisi, dan berkas administrasi guru. Teknik analisis data yang digunakan mengikuti model analisis interaktif yang meliputi proses pengelompokan data (data reduction), penyajian data (data display), penafsiran teoretis, dan penarikan kesimpulan akhir (conclusion drawing) berdasarkan indikator ketercapaian peran kepemimpinan dan budaya kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah sebagai Edukator dalam Membangun Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah di SMAN 5 Kota Sukabumi telah menjalankan perannya sebagai edukator secara aktif. Peran ini diwujudkan melalui serangkaian tindakan nyata yang meliputi pembinaan guru secara berkala, fasilitasi pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional, pemanfaatan teknologi digital dalam ekosistem pembelajaran, serta pemberian pendampingan langsung kepada peserta didik. Kepala sekolah memberikan keteladanan yang konsisten dalam hal disiplin waktu, integritas, dan semangat belajar berkelanjutan. Melalui tindakan edukatif ini, guru merasa didukung untuk terus meningkatkan kualitas mengajarnya, merancang modul ajar yang inovatif sesuai Kurikulum Merdeka, dan

menerapkan asesmen autentik. Dampak langsung dari peran edukator ini adalah terbangunnya budaya kerja belajar berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan teknologi di kalangan staf pendidik.

Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Memberdayakan Tenaga Kependidikan

Dalam kapasitasnya sebagai manajer, kepala sekolah SMAN 5 Kota Sukabumi menunjukkan kemampuan manajerial yang kokoh dengan menerapkan prinsip kerja sama dan pendelegasian tugas secara proporsional. Pemberdayaan tenaga kependidikan dilakukan dengan melibatkan guru secara aktif dalam kepanitiaan dan penyusunan program kerja sekolah berbasis Perencanaan Berbasis Data (PBD). Pendelegasian wewenang kepada para wakil kepala sekolah dan koordinator bidang berjalan secara terstruktur sehingga memicu kemandirian dan tanggung jawab yang tinggi. Selain itu, kepala sekolah memfasilitasi program pengembangan profesi bagi tenaga administrasi dan laboran guna menyelaraskan gerak organisasi menuju pelayanan prima. Manajemen partisipatif yang diterapkan berhasil meminimalisir ego sektoral dan memperkuat budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah.

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Peningkatan Kompetensi Guru

Sebagai supervisor, kepala sekolah menyusun program supervisi akademik secara sistematis dan melaksanakannya secara berkala sepanjang tahun ajaran. Pelaksanaan supervisi tidak hanya ditujukan sebagai instrumen kontrol administratif, melainkan diorientasikan pada klinik pembelajaran. Hasil dari supervisi akademik, baik berupa temuan kelebihan maupun kekurangan guru dalam mengelola kelas, dianalisis secara mendalam dan dijadikan sebagai dasar pijakan pembinaan individual maupun kelompok melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) internal dan kegiatan lesson study. Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi ini untuk merancang tindak lanjut pengembangan kompetensi guru yang terarah, sehingga membantu mengatasi variasi motivasi dan kemampuan mengajar di antara para guru. Hal ini menumbuhkan budaya kerja yang akuntabel dan berorientasi pada peningkatan mutu lulusan secara konstan.

Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengarahkan Visi Sekolah

Sebagai seorang leader atau pemimpin, kepala sekolah menampilkan karakteristik kepribadian yang disiplin, terbuka, dan akomodatif. Kepala sekolah memahami dengan baik keragaman karakter dan kompetensi yang dimiliki oleh seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Visi besar SMAN 5 Kota Sukabumi diinternalisasikan ke dalam program-program sekolah yang nyata dan terukur. Pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis dan partisipatif dengan membuka ruang dialog dua arah dalam setiap rapat koordinasi. Pola komunikasi yang hangat namun tegas ini berhasil menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of belonging) yang tinggi di kalangan warga sekolah. Kepemimpinan sebagai leader ini menjadi motor penggerak utama dalam pembentukan budaya kerja yang komunikatif, disiplin, berintegritas, dan penuh tanggung jawab.

Implikasi Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Sinergi dari pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, supervisor, dan leader secara nyata berimplikasi pada terbentuknya budaya kerja yang kokoh di SMAN 5 Kota Sukabumi. Budaya kerja yang mencakup dimensi disiplin, kolaboratif, komunikatif, tanggung jawab, adaptif, dan berorientasi pada mutu ini terbukti efektif mengatasi kendala-kendala awal kinerja guru. Berdasarkan data akhir penelitian, terdapat peningkatan signifikan dalam hal ketepatan waktu mengajar, kelengkapan dokumen administrasi pembelajaran, serta keaktifan guru dalam berbagi praktik baik pembelajaran. Guru menjadi lebih proaktif mengembangkan profesionalisme berkelanjutan. Meskipun demikian, pembahasan mengindikasikan bahwa penguatan berkala masih tetap diperlukan pada area kompetensi digital guru, budaya literasi sekolah, koordinasi pelayanan administrasi ketatausahaan, serta pemerataan motivasi kerja staf agar peningkatan kualitas pendidikan dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai edukator, manajer, supervisor, dan leader secara integratif di SMAN 5 Kota Sukabumi terbukti menjadi faktor penentu utama dalam membangun budaya kerja sekolah yang positif. Keempat peran tersebut dijalankan melalui program pembinaan berkelanjutan, pendelegasian wewenang partisipatif, supervisi akademik berbasis klinik, serta komunikasi dua arah yang terbuka. Dampak dari implementasi kepemimpinan ini adalah terciptanya ekosistem budaya kerja yang disiplin, bertanggung jawab, kolaboratif, dan berorientasi mutu yang secara linier mampu memacu peningkatan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran secara adaptif dan inovatif. Sebagai langkah strategis ke depan, disarankan bagi kepala sekolah untuk mengintensifkan program pelatihan kompetensi digital terstruktur dan penguatan budaya literasi bagi guru guna mengantisipasi dinamika perubahan Kurikulum Merdeka. Dinas Pendidikan disarankan untuk menjadikan model kepemimpinan kualitatif transformasional ini sebagai salah satu acuan dalam program pembinaan dan pelatihan berkala bagi para kepala sekolah menengah atas lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Darling-Hammond, L., & Hyler, M. E. (2020). Preparing teachers for deeper learning: The role of teacher education. European Journal of Teacher Education, 43(3), 257-271.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping School Culture: The Heart of Leadership. Jossey-Bass.

Denison, D. R. (1996). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 7(3), 619-654.

Engkoswara, & Komariah, A. (2012). Administrasi Pendidikan. Alfabeta.

Hattie, J. (2012). Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning. Routledge.

Mulyasa, E. (2013). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bumi Aksara.

OECD. (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing.

Pidarta, M. (2011). Manajemen Pendidikan Indonesia. Rineka Cipta.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Siagian, S. P. (2014). Filsafat Administrasi. Bumi Aksara.

Terry, G. R. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen (Terjemahan). Bumi Aksara.

The Liang Gie. (2009). Administrasi Perkantoran Modern. Liberty.

Wahjosumidjo. (2011). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya. Rajawali Pers.

Waldo, D. (1956). The Study of Public Administration. Doubleday.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.