



Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Gender dalam Meningkatkan Budaya Kerja Berkualitas: Studi Multisitus di SDN 23 Ampenan dan SDN 26 Mataram

Rohayani, Mohamad Mustari, Asrin, Mansyur Hakim, Abdul Kadir Jaelani

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana. Universitas Mataram, Jl. Pemuda No. 59 A, Mataram, Indonesia 83125

*Correspondence e-mail: yrohayani513@gmail.com

Diterima: Desember 2025 ; Revisi: Desember 2025; Diterbitkan: Desember 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah membentuk budaya kerja profesional guru di sekolah dasar, dengan mempertimbangkan dinamika konteks dan perbedaan pendekatan kepemimpinan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multisitus yang dilaksanakan di SDN 23 Ampenan dan SDN 26 Mataram. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan praktik kepemimpinan yang berbeda namun sama-sama berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja profesional guru. Di SDN 23 Ampenan, kepemimpinan situasional tercermin melalui ketegasan dalam disiplin, dukungan profesional, serta fleksibilitas pengambilan keputusan sesuai kesiapan guru. Praktik tersebut berkontribusi pada penguatan disiplin, tanggung jawab, kolaborasi, dan komitmen terhadap mutu pembelajaran. Sementara itu, di SDN 26 Mataram, kepemimpinan demokratis diwujudkan melalui partisipasi guru, komunikasi dua arah, dan pengambilan keputusan kolektif yang mendorong budaya kerja kolaboratif dan keterbukaan profesional. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja guru tidak bersifat tunggal atau universal, melainkan bergantung pada kesesuaian praktik kepemimpinan dengan konteks sekolah dan dinamika profesional guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan kepala sekolah; Budaya kerja profesional; Studi multisitus; Kepemimpinan kontekstual

Gender-Based School Leadership in Enhancing Quality Work Culture: A Multi-Site Study at SDN 23 Ampenan and SDN 26 Mataram

Abstract

This study aims to analyze how school principals' leadership practices shape teachers' professional work culture in elementary schools, with particular attention to contextual dynamics and variations in leadership approaches. The research employed a qualitative approach with a multi-site design conducted at SDN 23 Ampenan and SDN 26 Mataram. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, and were analyzed using Miles and Huberman's interactive model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. Data credibility was ensured through source and technique triangulation. The findings reveal that principals applied different leadership practices that nonetheless contributed to the development of teachers' professional work culture. At SDN 23 Ampenan, situational leadership was reflected in firm discipline enforcement, professional support, and flexible decision-making based on teachers' readiness. These practices strengthened teachers' discipline, responsibility, collaboration, and commitment to instructional quality. In contrast, at SDN 26 Mataram, democratic leadership was manifested through teacher participation, two-way communication, and collective decision-making, fostering a collaborative and open professional culture. Overall, the study demonstrates that the influence of school leadership on teachers' professional work culture is not uniform, but rather depends on the alignment between leadership practices, school context, and teachers' professional dynamics.

Keywords: School leadership; Professional work culture; Multi-site study; Contextual leadership

How to Cite: Rohayani, R., Mustari, M., Asrin, A., Hakim, M., & Jaelani, A. K. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Gender dalam Meningkatkan Budaya Kerja Berkualitas: Studi Multisitus di SDN 23 Ampenan dan SDN 26 Mataram. *Reflection Journal*, 5(2), 1193-1208. <https://doi.org/10.36312/7yppgs75>



<https://doi.org/10.36312/7yppgs75>

Copyright© 2025, Rohayani et al
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Kepemimpinan sekolah, khususnya peran kepala sekolah, sering diposisikan sebagai faktor penentu kualitas pembelajaran dan iklim kerja guru. Namun, asumsi bahwa kepala sekolah yang efektif secara otomatis membentuk budaya profesional guru belum sepenuhnya mencerminkan kompleksitas

realitas sekolah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dapat mendorong kolaborasi, pengembangan profesional, serta peningkatan kinerja guru. Akan tetapi, budaya profesional guru tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi berbagai unsur, seperti konteks sekolah, ketersediaan sumber daya, sejarah organisasi, kebijakan pendidikan, serta norma sosial yang berkembang dalam komunitas sekolah. Oleh karena itu, pemahaman mengenai dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya profesional guru di sekolah dasar Indonesia menuntut penjelasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan bekerja dalam konteks tertentu, bukan sekadar penegasan normatif tentang peran pemimpin.

Sekolah dasar di Indonesia memiliki posisi strategis sebagai fondasi pembentukan praktik pedagogik dan etos kerja guru dalam jangka panjang. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi memengaruhi moral, efikasi, dan performa guru, tetapi pengaruh tersebut sangat bergantung pada bentuk kepemimpinan yang dijalankan. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berperan dalam mengarahkan misi pembelajaran, menyediakan dukungan terhadap kualitas pengajaran, serta mendorong pertumbuhan profesional guru. Temuan di Jakarta menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan pengembangan profesional guru (Amzat et al., 2022). Secara konseptual, kepemimpinan instruksional menekankan tindakan kepala sekolah dalam menegaskan arah pembelajaran, memfasilitasi proses belajar, dan mengembangkan kapasitas guru sehingga berkontribusi pada peningkatan hasil belajar siswa (Lee & Li, 2015; Mardhani et al., 2023). Meski demikian, kritik terhadap pendekatan ini mencatat bahwa orientasi kontrol yang berlebihan berpotensi memunculkan resistensi guru apabila tidak diimbangi dengan relasi yang suportif, ruang partisipasi, serta sensitivitas terhadap beban kerja guru.

Kepemimpinan transformasional juga kerap dikaitkan dengan penguatan budaya profesional guru karena menekankan inspirasi, motivasi, dan pembentukan komitmen kolektif. Sejumlah studi menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional, kinerja guru, dan iklim budaya profesional sekolah (Russamsi et al., 2020; Cansoy et al., 2019). Namun, hubungan korelasional tersebut belum sepenuhnya menjelaskan proses kausal yang terjadi di sekolah. Perubahan budaya profesional guru juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kebijakan penilaian kinerja, program pelatihan dari dinas pendidikan, atau perubahan komposisi guru. Oleh karena itu, kajian kepemimpinan yang mengaitkan gaya kepemimpinan dengan budaya profesional guru perlu melampaui pelabelan gaya dan menelusuri praktik konkret serta proses internalisasi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Budaya sekolah merupakan ruang tempat kepemimpinan diwujudkan melalui norma, nilai, dan rutinitas yang dihayati guru. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan moral dan performa guru, tetapi kekuatan budaya tidak selalu identik dengan kesehatan budaya. Penekanan berlebihan pada disiplin tanpa dialog berpotensi menghasilkan kepatuhan administratif tanpa mendorong inovasi pedagogik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif berkontribusi terhadap rasa memiliki, motivasi, dan praktik pedagogik yang lebih baik (Russamsi et al., 2020; Gülcen et al., 2024; Romy et al., 2021). Praktik kepemimpinan kolaboratif dilaporkan lebih efektif dalam membangun lingkungan kerja yang suportif melalui pembagian tanggung jawab dan pengambilan keputusan bersama, misalnya melalui program pembelajaran berkelanjutan dan keterlibatan sejawat (Budistastra et al., 2019). Namun demikian, pertanyaan tetap muncul mengenai bentuk kolaborasi yang benar-benar memperkuat budaya profesional guru dan kondisi ketika kolaborasi hanya berhenti pada formalitas tanpa perubahan praktik.

Pendekatan kepemimpinan situasional dan partisipatif menawarkan perspektif untuk memahami dinamika tersebut. Kepemimpinan situasional, yang berakar pada gagasan Hersey dan Blanchard, menekankan kesesuaian respons pemimpin terhadap tingkat kesiapan anggota dan tuntutan situasi (Vecchio, 1987). Kepala sekolah yang mampu membaca tantangan guru dan menyesuaikan strategi kepemimpinan berpotensi meningkatkan performa guru (Samad et al., 2023; Yulita et al., 2023). Namun, adaptivitas kepemimpinan juga berisiko dipersepsi sebagai inkonsistensi apabila tidak disertai prinsip yang jelas, sementara ketegasan yang konsisten justru dapat efektif pada kondisi tertentu. Oleh karena itu, penilaian kepemimpinan situasional perlu didasarkan pada data praktik dan persepsi guru, bukan semata klaim normatif tentang fleksibilitas pemimpin.

Kepemimpinan partisipatif menekankan peran guru dalam pengambilan keputusan sebagai upaya membangun rasa memiliki, komunikasi terbuka, dan kolaborasi. Sejumlah studi menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam keputusan sekolah dapat memperkuat visi bersama, nilai kolektif, dan budaya saling percaya (Khanal et al., 2019; Chabib et al., 2024; Akert & Martin, 2012). Namun, praktik partisipasi berpotensi bersifat simbolik apabila keputusan strategis telah ditetapkan secara sepihak. Oleh karena itu, perbedaan antara partisipasi substantif dan partisipasi prosedural menjadi penting untuk memahami kontribusi nyata kepemimpinan partisipatif terhadap budaya profesional guru.

Kajian kepemimpinan sekolah juga menyoroti dinamika gender sebagai salah satu dimensi yang memengaruhi praktik dan penerimaan kepemimpinan. Sejumlah penelitian menunjukkan kecenderungan kepala sekolah perempuan menggunakan pendekatan yang lebih demokratis dan kolaboratif (Sebastian & Moon, 2018), sejalan dengan penekanan pada empati, komunikasi, dan relasi interpersonal (Eagly & Carli, 2003; Ghazelin & Syaifudin, 2022). Namun, variasi gaya kepemimpinan tetap dipengaruhi oleh konteks sekolah dan tuntutan situasi, termasuk kebutuhan bersikap tegas pada kondisi tertentu (Özmanlar & Gök, 2024). Pengalaman kepemimpinan perempuan juga dibentuk oleh ekspektasi sosial-budaya dan hambatan struktural yang memengaruhi legitimasi serta otoritas kepemimpinan (Oplatka, 2006; Masry-Herzallah & Arar, 2019).

Berdasarkan tinjauan tersebut, persoalan utama penelitian ini bukan pada apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya profesional guru, melainkan pada bagaimana praktik kepemimpinan instruksional, transformasional, situasional, dan partisipatif beroperasi dalam konteks sekolah dasar Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membentuk budaya profesional guru melalui rutinitas sekolah, interaksi kerja, dan pengambilan keputusan, dengan budaya profesional dimaknai sebagai disiplin kerja, kolaborasi, komunikasi profesional, komitmen peningkatan mutu, serta keterlibatan dalam pembelajaran profesional berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multisitus untuk memahami praktik kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan dalam meningkatkan budaya kerja guru yang berkualitas di SDN 23 Ampenan dan SDN 26 Mataram. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali konteks, dinamika, serta pengalaman autentik para informan dalam lingkungan sekolah. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami makna fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan melalui deskripsi mendalam terhadap realitas yang diamati (Creswell, 2018). Sejalan dengan itu, Mustari (2025) menegaskan bahwa fenomena kepemimpinan dan budaya kerja tidak dapat dipahami secara utuh hanya melalui data kuantitatif, melainkan memerlukan data kualitatif yang digali secara mendalam.

Desain multisitus diterapkan untuk mengkaji fenomena kepemimpinan pada dua sekolah dasar negeri di Kota Mataram yang memiliki karakteristik relatif serupa. Pendekatan ini memungkinkan analisis perbandingan lintas konteks guna mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan kekhasan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru yang berkualitas.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Informan ditentukan secara purposive, melibatkan kepala sekolah, guru senior, guru junior, serta tenaga kependidikan yang terlibat dalam aspek administratif dan pelayanan sekolah. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen sekolah, seperti kebijakan, program kerja, dan catatan kinerja guru. Penggunaan data primer dan sekunder dilakukan untuk memperkuat validitas temuan (Abdullah et al., 2021).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta penerapan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2020; Razali et al., 2023).

HASIL DAN DISKUSI

Temuan penelitian mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja profesional guru pada dua sekolah dasar dengan konteks berbeda. Kajian menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pola kerja, interaksi profesional, dan komitmen guru. Hasil menunjukkan bahwa perbedaan pendekatan kepemimpinan tetap sama-sama efektif karena bersifat kontekstual, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah laki-laki untuk meningkatkan budaya kerja berkualitas pada guru di SDN 23 Ampenan.

Penelitian ini menyajikan gambaran sistematis mengenai temuan di SDN 23 Ampenan dengan merangkum keterkaitan antara program kerja, gaya kepemimpinan, praktik implementasi, serta hasil berupa budaya kerja guru dalam suatu kerangka konseptual. Kerangka tersebut divisualisasikan dalam Gambar 1, yang menunjukkan hubungan antara strategi program kerja kepala sekolah, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, dan keluaran berupa budaya kerja guru yang berkualitas. Visualisasi ini berfungsi sebagai landasan analitis dalam memahami alur implementasi kepemimpinan sebelum uraian rinci disajikan pada paragraf-paragraf berikutnya.



Gambar 1 Diagram Konteks Kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dalam meningkatkan budaya kerja berkualitas pada guru di SDN 23 Ampenan

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN 23 Ampenan

1. Menyesuaikan gaya memimpin sesuai kondisi guru

Hasil penelitian di SDN 23 Ampenan menunjukkan bahwa kepala sekolah laki-laki menerapkan kepemimpinan yang adaptif dengan menyesuaikan gaya memimpin berdasarkan kondisi dan karakteristik guru. Temuan observasi dan wawancara mengindikasikan bahwa kepala sekolah tidak menggunakan pola pembinaan yang sama untuk seluruh guru, melainkan mengatur tingkat arahan, supervisi, dan dukungan sesuai dengan pengalaman, kompetensi, serta kesiapan masing-masing individu. Guru yang dinilai telah memiliki kemampuan dan pengalaman memadai diberikan kepercayaan lebih luas dalam mengelola pembelajaran, termasuk kebebasan memilih strategi, metode, dan media pembelajaran. Sebaliknya, guru yang masih mengalami kendala, seperti dalam manajemen kelas, penyusunan perangkat pembelajaran, atau pemanfaatan teknologi, memperoleh pendampingan yang lebih intensif melalui arahan teknis, umpan balik berkelanjutan, dan pembinaan rutin. Pandangan ini diperkuat oleh persepsi guru dan tenaga kependidikan yang menilai kepala sekolah bersikap responsif terhadap perbedaan kemampuan guru serta tidak menyamaratakan perlakuan.

Secara teoretis, temuan tersebut sejalan dengan konsep kepemimpinan situasional yang menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahannya (Northouse et al., 2021). Praktik ini juga didukung temuan empiris yang menunjukkan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak positif terhadap kinerja dan disiplin guru

(Wibowo et al., 2021). Selain itu, diferensiasi pembinaan mencerminkan prinsip kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru (Amzat et al., 2022; Lee & Li, 2015; Mardhani et al., 2023). Namun demikian, efektivitas pendekatan ini menuntut komunikasi yang transparan dan keadilan prosedural agar perbedaan perlakuan dipahami sebagai dukungan profesional, bukan ketidakadilan (Hallinger et al., 2017; Cai, 2023).

2. Tegas dalam hal kedisiplinan

Bersikap adaptif, kepala sekolah laki-laki di SDN 23 Ampenan juga menampilkan ketegasan yang konsisten dalam menegakkan disiplin guru. Ketegasan ini tampak dalam penerapan aturan sekolah yang berkaitan dengan kehadiran, ketepatan waktu mengajar, pelaksanaan tugas pembelajaran, serta kepatuhan terhadap tata tertib. Data observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa penegakan disiplin dilakukan secara objektif dengan berlandaskan pada ketentuan yang telah disepakati bersama. Kepala sekolah memandang disiplin sebagai dasar penting dalam membangun budaya kerja yang bermutu, sehingga pelanggaran tidak dibiarkan berulang, tetapi ditindaklanjuti melalui mekanisme pembinaan yang bertahap. Tindak lanjut tersebut meliputi teguran lisan, evaluasi melalui Turalaku, hingga pembinaan lanjutan bagi guru yang belum menunjukkan konsistensi kinerja. Guru dan tenaga kependidikan menilai bahwa ketegasan diterapkan secara adil tanpa perlakuan diskriminatif, sehingga lebih mudah diterima dalam lingkungan sekolah.

Temuan ini menegaskan bahwa ketegasan kepala sekolah tidak berfungsi sebagai kontrol otoriter, melainkan sebagai konsistensi penerapan aturan yang disertai kejelasan batasan dan konsekuensi. Guru memahami standar perilaku kerja yang diharapkan serta dampak dari pelanggaran, sehingga terdorong meningkatkan tanggung jawab profesional. Dampak positif ini muncul karena ketegasan tidak berhenti pada sanksi, tetapi terintegrasi dengan pembinaan berkelanjutan. Dengan demikian, disiplin berfungsi sebagai sarana penguatan profesionalitas, sejalan dengan pandangan Bush et al. (2020) tentang keseimbangan ketegasan dan pendekatan manusiawi, serta konsep keadilan prosedural dan komunikasi yang jelas dalam membangun legitimasi kepemimpinan (Hallinger et al., 2017; Cai, 2023).

3. Suportif pada guru mengalami kendala

Kepala sekolah laki-laki di SDN 23 Ampenan menunjukkan sikap suportif dalam merespons berbagai kendala yang dialami guru saat melaksanakan tugas. Temuan observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa kesulitan guru tidak langsung ditanggapi dengan teguran atau sanksi, melainkan melalui dukungan, pendampingan, dan solusi yang bersifat membangun. Pendekatan ini diterapkan ketika guru menghadapi persoalan pengelolaan kelas, penyusunan perangkat pembelajaran, pemanfaatan teknologi, serta perbedaan karakteristik peserta didik. Kepala sekolah memandang bahwa setiap guru memiliki latar belakang dan tantangan yang berbeda, sehingga pembinaan dilakukan secara personal melalui diskusi, supervisi akademik, dan arahan teknis sesuai kebutuhan. Guru dan tenaga kependidikan juga menilai kepala sekolah terbuka terhadap keluhan tanpa menyalahkan pihak tertentu. Sikap suportif ini menciptakan iklim kerja yang aman, mendorong keterbukaan, serta meningkatkan kemauan guru untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan suportif yang menekankan dukungan emosional dan profesional untuk meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan komitmen (Northouse et al., 2021). Sejumlah studi juga menegaskan bahwa dukungan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja, iklim kerja, dan rasa aman psikologis guru, yang menjadi dasar bagi inovasi dan pembelajaran profesional berkelanjutan (Hallinger et al., 2017; Anwar et al., 2022; Fitriani et al., 2023; Cai, 2023).

4. Fleksibel dalam pengambilan keputusan

Kepala sekolah laki-laki di SDN 23 Ampenan menerapkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan sebagai strategi untuk membangun budaya kerja guru yang berkualitas. Berdasarkan data observasi dan wawancara, kepala sekolah tidak bersikap kaku atau otoriter, melainkan mempertimbangkan konteks sekolah, kondisi personal guru, serta dampak keputusan terhadap proses pembelajaran dan iklim kerja. Dalam menghadapi persoalan seperti kendala pembelajaran, keterlambatan administrasi, atau kebutuhan penyesuaian kebijakan, keputusan tidak langsung diarahkan pada penilaian normatif benar-salah, tetapi diawali dengan penelusuran akar permasalahan. Guru dan tenaga kependidikan menilai bahwa kepala sekolah bersedia mendengarkan penjelasan sebelum menetapkan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan dipersepsikan lebih adil dan manusiawi.

Fleksibilitas ini berdampak positif pada sikap kerja guru, meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan, serta komitmen terhadap tugas, sekaligus mereduksi ketegangan relasi kerja dan menciptakan suasana kolaboratif.

Fleksibilitas perlu dibingkai secara kritis agar tidak dipahami sebagai inkonsistensi. Fleksibilitas yang efektif menuntut penyesuaian keputusan tanpa mengabaikan prinsip dasar sekolah. Transparansi alasan keputusan menjadi kunci agar guru memahami bahwa penyesuaian dilakukan demi menjaga mutu pembelajaran dan iklim kerja yang sehat, terutama dalam konteks keberagaman dan dinamika sosial sekolah (Hallinger et al., 2017; Cai, 2023). Temuan ini sejalan dengan kepemimpinan adaptif yang menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan keputusan dengan kompleksitas situasi organisasi (Northouse et al., 2021). Studi lain juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan terbentuknya budaya kerja yang kondusif (Kurniawan et al., 2021; Hidayat et al., 2022).

B. Budaya Kerja Berkualitas Pada guru

1. Disiplin dan Tanggung jawab

Hasil penelitian di SDN 23 Ampenan menunjukkan bahwa disiplin dan tanggung jawab merupakan unsur paling dominan dalam budaya kerja guru yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah memposisikan disiplin sebagai dasar pelaksanaan tugas profesional guru, meliputi kehadiran, ketepatan waktu mengajar, penyelesaian administrasi pembelajaran, serta kepatuhan terhadap aturan sekolah. Penegakan disiplin tidak dilakukan secara otoriter, melainkan melalui pembinaan yang mempertimbangkan kondisi individual guru. Pendekatan ini menekankan pendampingan dan penguatan perilaku kerja sebagai sarana perbaikan berkelanjutan. Program Pembinaan Kedisiplinan Guru berbasis Turalaku berperan sebagai instrumen utama untuk memantau dan mengevaluasi perilaku kerja guru secara sistematis. Melalui evaluasi berkala dan umpan balik yang konstruktif, disiplin bergeser dari kontrol eksternal menuju kesadaran profesional. Guru memahami bahwa disiplin berkaitan langsung dengan tanggung jawab profesi tanpa merasa diawasi secara berlebihan. Temuan ini sejalan dengan Prasetyo et al. (2022) dan Sutrisno et al. (2021) yang menekankan pentingnya pembinaan terstruktur, keteladanan, serta evaluasi yang adil dalam membangun budaya disiplin. Lebih lanjut, disiplin yang dikembangkan secara kontekstual akan bermakna jika diarahkan pada peningkatan mutu pembelajaran, bukan sekadar kepatuhan administratif (Hallinger et al., 2017; Cai, 2023).

2. Kerja Sama dan kolaborasi antar guru

Hasil penelitian di SDN 23 Ampenan menunjukkan bahwa kerja sama dan kolaborasi antar guru menjadi elemen penting budaya kerja yang semakin menguat seiring penerapan kepemimpinan kepala sekolah laki-laki. Guru tidak menjalankan tugas secara individual, melainkan terbiasa berdiskusi, saling membantu dalam proses pembelajaran, serta bekerja dalam tim pada berbagai kegiatan sekolah. Kolaborasi ini tumbuh dalam iklim kerja yang ditopang oleh pembagian tugas yang jelas, alur koordinasi yang dipahami bersama, dan komunikasi yang relatif terbuka. Kepala sekolah mendorong penyelesaian persoalan pembelajaran dan program sekolah melalui kerja kolektif, sehingga guru tidak diposisikan sebagai pelaksana yang bekerja sendiri. Ruang dialog dibuka baik dalam forum formal seperti rapat maupun melalui interaksi sehari-hari, yang membuat guru merasa nyaman berbagi ide, mengajukan pertanyaan, dan meminta bantuan tanpa takut dinilai lemah.

Kolaborasi di SDN 23 Ampenan tidak hanya tampak pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh ranah teknis pembelajaran, seperti diskusi pengelolaan kelas, penyelarasan strategi mengajar, dan pemberian umpan balik terhadap perangkat pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi berfungsi sebagai mekanisme profesional untuk meningkatkan kualitas kerja. Temuan ini sejalan dengan Hidayat et al. (2020) yang menegaskan peran strategis kepala sekolah dalam membangun budaya kolaboratif melalui komunikasi terbuka dan kerja tim. Selain itu, Nurhayati et al. (2021) menyatakan bahwa kolaborasi antar guru berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, sebagaimana tercermin dalam praktik di SDN 23 Ampenan.

3. Komitmen terhadap mutu Pendidikan

Hasil penelitian di SDN 23 Ampenan menunjukkan bahwa komitmen terhadap mutu pendidikan menjadi dimensi penting budaya kerja guru yang berkembang seiring penerapan kepemimpinan kepala sekolah laki-laki. Kepala sekolah secara konsisten menanamkan orientasi mutu melalui arahan rutin, evaluasi, dan pembinaan berkelanjutan. Guru tidak hanya diarahkan untuk memenuhi kewajiban mengajar, tetapi juga memastikan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Mutu dipahami sebagai tanggung jawab kolektif, sehingga guru didorong menyiapkan perangkat pembelajaran secara serius, melaksanakan pembelajaran sesuai standar, serta melakukan refleksi berkelanjutan.

Komitmen mutu tampak melalui praktik evaluasi dan umpan balik yang berorientasi perbaikan. Evaluasi diposisikan sebagai sarana pembinaan, bukan sekadar penilaian, sehingga guru lebih terbuka menerima masukan. Mutu juga menjadi "bahasa bersama" organisasidibahas dalam rapat, pembinaan, dan perencanaan perbaikan yang mengubahnya dari pesan normatif menjadi kebiasaan kerja. Temuan ini sejalan dengan Putra et al. (2022) dan Anwar et al. (2023) yang menegaskan pengaruh kepemimpinan berorientasi mutu terhadap komitmen guru. Literatur lain menunjukkan pentingnya kepemimpinan adaptif dan budaya sekolah positif dalam menjaga fokus mutu di tengah perubahan (Kovačević et al., 2020; Haxhiu, 2023).

Lebih lanjut, dukungan kepala sekolah dalam budaya kolaboratif dapat memantik kepemimpinan guru dan memperkuat komitmen mutu secara kolektif (Goh et al., 2023; Yang & Thien, 2024). Namun, komitmen dapat melemah bila mutu direduksi menjadi kepatuhan administratif; karena itu, umpan balik konstruktif dan kepercayaan menjadi kunci (Gebczynski & Kutsyruba, 2022; Anwar et al., 2023). Sensitivitas pada konteks dan kebutuhan siswa juga krusial agar mutu tetap bermakna (Marshall & Khalifa, 2018; Hira et al., 2024).

4. Pelatihan dan Pembinaan

Pelatihan dan pembinaan guru merupakan strategi utama yang diterapkan kepala sekolah laki-laki di SDN 23 Ampenan untuk menumbuhkan budaya kerja yang berkualitas. Temuan lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas guru dipandang sebagai proses berkelanjutan, bukan hasil instan dari instruksi sesaat. Oleh karena itu, pelatihan dan pembinaan dirancang secara sistematis untuk memperkuat kompetensi, tanggung jawab, dan profesionalisme guru dalam pembelajaran. Pendekatan ini menempatkan budaya kerja berkualitas sebagai hasil dari pembelajaran profesional yang terus berlangsung, bukan sekadar penegakan aturan administratif.

Hasil observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa pembinaan dilakukan melalui supervisi akademik terjadwal, pendampingan langsung, diskusi profesional, serta arahan spesifik untuk perbaikan pembelajaran. Kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai evaluator, tetapi juga pembina yang memberikan umpan balik konstruktif. Guru dengan kendala memperoleh pendampingan intensif, sementara guru yang kompeten diberi ruang mengembangkan inovasi. Diferensiasi pembinaan ini mendorong keterbukaan guru terhadap perbaikan sekaligus menjaga standar mutu tanpa menciptakan tekanan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Wahyuni et al. (2020) dan Lestari et al. (2023) yang menegaskan dampak positif pembinaan berkelanjutan terhadap profesionalisme dan budaya kerja. Dukungan budaya kolaboratif dan kepemimpinan pembelajaran (Goh et al., 2023; Yang & Thien, 2024) memperkuat efektivitas pembinaan. Namun, pembinaan perlu menghindari formalitas semu dan pendekatan inspeksi agar tetap dipersepsi adil dan membantu (Gebczynski & Kutsyruba, 2022). Dengan demikian, pelatihan dan pembinaan di SDN 23 Ampenan berfungsi sebagai mekanisme penguatan kompetensi sekaligus pembentuk budaya kerja profesional yang reflektif dan adaptif.

Kepemimpinan kepala sekolah perempuan untuk meningkatkan budaya kerja berkualitas pada guru di SDN 26 Mataram

Menegaskan perbedaan jalur strategi kepemimpinan pada situs SDN 26 Mataram, penelitian ini menyajikan rangkuman hubungan program kerja, gaya kepemimpinan, implementasi, dan dampak budaya kerja guru dalam Gambar 5.2. Diagram ini membantu menunjukkan bahwa peningkatan budaya

kerja tidak hanya bergantung pada tujuan, tetapi juga pada mekanisme partisipasi, komunikasi, dan musyawarah yang membentuk cara kerja guru.



Gambar 2 Diagram Konteks Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan budaya kerja berkualitas pada guru di SDN 26 Mataram

Program kerja pada SDN 26 Mataram menonjol pada perencanaan berbasis musyawarah, pemberdayaan guru, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta penciptaan iklim kerja harmonis. Program ini dijalankan melalui gaya kepemimpinan demokratis yang dioperasionalkan dalam empat strategi: mengutamakan partisipasi guru, komunikasi dua arah, menghargai pendapat bawahan, serta mengambil keputusan melalui musyawarah.

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN 26 Mataram

1. Mengutamakan Partisipasi Guru

Hasil penelitian di SDN 26 Mataram memperlihatkan bahwa kepala sekolah perempuan secara konsisten menempatkan partisipasi guru sebagai prinsip sentral dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah. Kebijakan sekolah tidak ditetapkan secara sepihak, melainkan dirumuskan melalui proses dialog yang melibatkan guru sejak tahap awal. Keterlibatan tersebut tampak dalam penyusunan perencanaan sekolah, evaluasi program, serta pembahasan pengembangan pembelajaran melalui rapat rutin, forum musyawarah, dan diskusi terbuka. Guru memaknai partisipasi ini bukan sebagai prosedur simbolik, tetapi sebagai mekanisme nyata yang memengaruhi arah kebijakan dan praktik pembelajaran. Kesempatan untuk menyampaikan pandangan, menawarkan alternatif, dan mendiskusikan konsekuensi kebijakan membantu guru memahami rasionalitas keputusan serta mendorong kesiapan untuk melaksanakannya sebagai tanggung jawab kolektif.

Data wawancara menguatkan temuan tersebut. Kepala sekolah secara berkelanjutan membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat pada setiap tahap perencanaan dan evaluasi. Seorang guru menyatakan bahwa masukan selalu diminta sebelum kebijakan ditetapkan, sehingga guru merasa dihargai dan turut bertanggung jawab atas implementasinya. Praktik ini menumbuhkan rasa memiliki sekaligus memperkuat akuntabilitas, karena kebijakan dipahami sebagai hasil kesepakatan bersama. Dampak lanjutannya adalah terciptanya iklim kerja yang lebih aman dan kolaboratif, di mana guru berani menyampaikan ide, kritik, dan usulan perbaikan.

Meski demikian, partisipasi memerlukan pengelolaan yang cermat. Tanpa fasilitasi yang efektif, proses partisipatif dapat memperlambat pengambilan keputusan atau menghasilkan kompromi yang kurang inovatif. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjaga fokus diskusi, merumuskan keputusan yang operasional, dan memastikan tindak lanjut. Temuan ini selaras dengan konsep kepemimpinan demokratis yang menekankan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (Ayana & Jasiah, 2025), serta didukung literatur yang menegaskan peran partisipasi guru dalam memperkuat rasa kepemilikan dan kolaborasi profesional di sekolah (Khanal et al., 2019; Akert & Martin, 2012; Chabib et al., 2024; Pekala & Kowalska, 2020).

2. Komunikasi Dua Arah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan di SDN 26 Mataram menjadikan komunikasi dua arah sebagai landasan utama dalam praktik kepemimpinannya. Temuan observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa komunikasi dengan guru tidak sebatas penyampaian instruksi, melainkan berlangsung secara dialogis, terbuka, dan memungkinkan adanya umpan balik. Kepala sekolah secara aktif menyediakan ruang bagi guru untuk menyampaikan pandangan, masukan, serta kendala yang dihadapi, baik terkait pembelajaran maupun pengelolaan kegiatan sekolah. Guru menuturkan bahwa kepala sekolah bersikap terbuka, mendengarkan secara aktif, dan memberi respons tanpa memotong pembicaraan, baik dalam forum formal seperti rapat maupun dalam interaksi informal sehari-hari. Tenaga kependidikan menambahkan bahwa pola komunikasi ini membantu memperjelas kebijakan karena keputusan dapat diklarifikasi dan disesuaikan dengan kondisi lapangan sebelum diterapkan.

Penguatan komunikasi dua arah tersebut berdampak langsung pada iklim kerja sekolah. Guru tidak diposisikan semata sebagai pelaksana kebijakan, melainkan sebagai mitra dalam pengelolaan sekolah. Keterlibatan dalam dialog membuat guru lebih memahami rasionalitas kebijakan, lebih mudah menerima keputusan, dan merasa bertanggung jawab terhadap implementasinya. Dampaknya terlihat pada meningkatnya partisipasi guru serta tumbuhnya kepercayaan antara pimpinan dan warga sekolah. Namun, efektivitas komunikasi dua arah tetap memerlukan ruang aman dan aturan interaksi yang jelas agar dialog tidak berhenti pada penyampaian keluhan, tetapi berujung pada solusi dan tindak lanjut.

Secara teoretis, komunikasi dua arah merupakan ciri kepemimpinan demokratis dan partisipatif (Northouse, 2021). Penelitian Pratiwi et al. (2021) dan Hidayah et al. (2022) menunjukkan bahwa komunikasi dialogis berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan iklim sekolah. Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik juga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan melalui kinerja guru (Imamuddin & Purnami, 2019; Yuneti et al., 2019). Dengan demikian, komunikasi dua arah di SDN 26 Mataram dapat dipahami sebagai mekanisme kepemimpinan strategis yang memperkuat partisipasi, kepercayaan, dan mutu pendidikan.

3. Menghargai Pendapat Bawahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah perempuan di SDN 26 Mataram menerapkan sikap menghargai pendapat bawahan sebagai unsur utama kepemimpinan demokratis. Melalui observasi dan wawancara, terungkap bahwa guru dan tenaga kependidikan diberi ruang untuk menyampaikan gagasan, saran, maupun kritik, baik dalam forum resmi maupun diskusi informal. Pendapat tersebut tidak diperlakukan sebagai formalitas, melainkan dipertimbangkan secara serius dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah memosisikan diri sebagai fasilitator dialog, bukan sebagai pihak yang selalu benar, serta memberikan penjelasan terbuka ketika suatu usulan belum dapat diterapkan.

Sikap ini berdampak positif terhadap keberanian guru dalam mengemukakan ide inovatif, khususnya terkait strategi pembelajaran dan kegiatan sekolah. Guru merasa aman secara profesional, sehingga tercipta suasana kerja yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif. Keterbukaan tersebut juga memudahkan guru menerima keputusan karena memahami proses yang melatarbelakanginya. Namun, penghargaan terhadap pendapat bawahan perlu disertai tindak lanjut yang jelas agar partisipasi tidak berubah menjadi sikap apatis.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan demokratis yang menempatkan bawahan sebagai mitra kerja (Northouse, 2021). Studi empiris menunjukkan bahwa penghargaan terhadap pendapat guru meningkatkan motivasi, kinerja, dan inovasi (Susanto et al., 2021; Hutasuhut, 2025; Dennehy et al., 2024). Praktik dialog berkelanjutan di SDN 26 Mataram menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif berperan penting dalam membangun kepercayaan dan budaya kerja positif.

4. Mengambil Keputusan Melalui Musyawarah

Kepala sekolah perempuan di SDN 26 Mataram menjadikan pengambilan keputusan melalui musyawarah sebagai praktik utama dalam kepemimpinannya. Observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa keputusan strategis terkait perencanaan program, pengembangan pembelajaran, dan pengelolaan kegiatan sekolah umumnya dibahas terlebih dahulu melalui forum yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan. Musyawarah dipandang sebagai cara untuk memastikan keputusan sesuai kebutuhan lapangan dan memiliki peluang lebih besar untuk dilaksanakan secara

efektif. Guru merasakan bahwa kebijakan sekolah tidak bersifat sepihak, melainkan lahir dari proses bersama yang menumbuhkan rasa memiliki.

Dalam praktiknya, musyawarah tidak berhenti pada formalitas rapat, tetapi menjadi ruang dialog yang deliberatif. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan diskusi, merangkum pandangan, dan menimbang berbagai masukan sebelum keputusan dirumuskan. Pola ini mendorong partisipasi aktif guru serta meningkatkan tanggung jawab terhadap keputusan yang disepakati. Namun, musyawarah juga memiliki keterbatasan, seperti potensi memperlambat pengambilan keputusan atau menurunkan kualitas keputusan jika hanya mengejar konsensus. Karena itu, efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengelola waktu, fokus diskusi, dan tindak lanjut. Secara teoretis, praktik ini sejalan dengan kepemimpinan demokratis yang menekankan partisipasi dan komitmen bersama (Northouse, 2021). Dukungan empiris menunjukkan bahwa keputusan melalui musyawarah meningkatkan keterlibatan guru dan efektivitas implementasi program sekolah (Arifin et al., 2021).

B. Budaya Kerja Berkualitas Pada Guru

1. Komunikasi terbuka

Budaya kerja di SDN 26 Mataram menonjol pada komunikasi terbuka sebagai basis interaksi profesional di antara warga sekolah. Komunikasi terbuka berfungsi sebagai "infrastruktur sosial" yang membuat koordinasi pekerjaan, kolaborasi pedagogik, evaluasi program, serta pembagian tanggung jawab berjalan lebih lancar. Dalam praktiknya, keterbukaan komunikasi mengurangi hambatan psikologis dalam bekerja sama: guru lebih mudah meminta bantuan, menyampaikan kendala pembelajaran, dan mengusulkan perbaikan tanpa merasa takut dinilai negatif. Namun, keterbukaan ini bukan sekadar suasana "ramah", melainkan mekanisme kerja yang memungkinkan informasi mengalir cepat, kesalahpahaman berkurang, dan keputusan sekolah dipahami secara lebih utuh. Karena itu, komunikasi terbuka menjadi fondasi yang memperkuat budaya kerja partisipatif dan akuntabel, terutama ketika sekolah memerlukan koordinasi lintas tugas dan respons cepat terhadap persoalan pembelajaran.

2. Disiplin dan Kolaborasi antar Guru

Penguatan disiplin dan kolaborasi antar guru berlangsung seiring dengan penerapan kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah perempuan. Disiplin guru tidak dibangun melalui kontrol ketat atau ancaman sanksi, melainkan melalui kesepakatan bersama yang diperkuat oleh keteladanan. Guru menunjukkan konsistensi dalam kehadiran, pelaksanaan pembelajaran, dan penyelesaian administrasi, sekaligus mengembangkan kebiasaan bekerja secara kolaboratif. Kepala sekolah memaknai disiplin sebagai bagian dari tanggung jawab profesional, sehingga lebih menekankan pendekatan persuasif, dialog terbuka, serta perlibatan guru dalam perumusan aturan. Pola ini membuat kepatuhan lebih bertumpu pada kesadaran, bukan rasa takut. Dalam praktiknya, disiplin juga dipelihara melalui kerja sama, di mana guru saling mengingatkan dan membantu ketika menghadapi kendala.

Temuan ini sejalan dengan Sutrisno et al. (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja lebih efektif jika dibangun secara partisipatif. Komunikasi dua arah menjadi prasyarat penting, sebagaimana ditegaskan Imamuddin & Purnami (2019) serta Yuneti et al. (2019), bahwa komunikasi interpersonal dan kepemimpinan partisipatif berdampak positif pada kinerja guru. Selain itu, kolaborasi berperan sebagai penguatan disiplin karena menumbuhkan tanggung jawab bersama (Nurhayati et al., 2022). Hal ini sejalan dengan Rahmawati et al. (2023) dan Dennehy et al. (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis dan inklusif mampu membangun budaya kerja disiplin melalui kerja sama dan komunikasi terbuka.

3. Kerja Sama dan Tanggung Jawab

Hasil penelitian di SDN 26 Mataram menunjukkan bahwa kerja sama dan tanggung jawab guru merupakan unsur kunci budaya kerja yang tumbuh melalui penerapan kepemimpinan demokratis kepala sekolah perempuan. Guru tidak bekerja secara terpisah, melainkan menunjukkan kesediaan berkolaborasi dan berbagi tanggung jawab dalam berbagai aktivitas sekolah. Kolaborasi ini berjalan seiring dengan menguatnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang disepakati bersama. Kepala sekolah mendorong keterlibatan aktif guru melalui pembagian tugas yang jelas dan transparan, serta

melibatkan guru sejak tahap perencanaan. Pola ini menumbuhkan kewajiban moral untuk menyelesaikan tugas secara optimal karena peran dan keputusan lahir dari kesepakatan bersama.

Temuan tersebut sejalan dengan Putri et al. (2021) yang menegaskan bahwa pelibatan guru dalam perencanaan meningkatkan komitmen dan tanggung jawab kerja. Komunikasi dua arah menjadi faktor penguat, sebagaimana ditegaskan Imamuddin & Purnami (2019) serta Yuneti et al. (2019), bahwa komunikasi interpersonal dan kepemimpinan partisipatif berdampak positif pada kinerja guru. Dari sisi kerja sama, Anwar et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memperkuat kolaborasi melalui pembagian tugas yang adil. Kepercayaan yang diberikan kepala sekolah juga mendorong tanggung jawab profesional (Kurniawan et al., 2020), sepanjang disertai harapan dan indikator yang jelas. Selain itu, kerja sama dan tanggung jawab saling menguatkan dalam budaya kerja guru (Rahmawati et al., 2023), didukung oleh kepemimpinan inklusif yang membuka partisipasi dan menghargai kontribusi (Dennehy et al., 2024).

4. Pelatihan dan Pembinaan

Temuan penelitian di SDN 26 Mataram menunjukkan bahwa pelatihan dan pembinaan guru menjadi manifestasi konkret kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam membangun budaya kerja yang berkualitas. Pelatihan tidak diposisikan sebagai kegiatan seremonial atau agenda administratif semata, melainkan dipahami sebagai proses pendampingan profesional yang dirancang untuk mendukung pengembangan guru secara berkelanjutan. Guru diarahkan untuk memperkuat kompetensi mengajar dan meningkatkan mutu pembelajaran dengan berorientasi pada kebutuhan peserta didik, sehingga pola pelatihan bergeser dari pendekatan “sekali selesai” menuju pembelajaran profesional yang berlangsung terus-menerus melalui refleksi, dukungan, dan tindak lanjut.

Hasil observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa kepala sekolah secara aktif mendorong guru mengikuti pelatihan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Pembinaan dilakukan melalui pendampingan langsung, diskusi profesional, serta pemberian umpan balik terhadap praktik pembelajaran di kelas. Pendekatan ini menempatkan kepala sekolah sebagai pembina yang membantu guru mengidentifikasi area perbaikan dan merumuskan alternatif solusi, bukan sebagai pemeriksa kesalahan. Selain itu, pembinaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kesiapan masing-masing guru, sejalan dengan prinsip kepemimpinan demokratis yang menghargai perbedaan kapasitas profesional.

Pembinaan yang bersifat suportif dan dialogis ini memperkuat rasa aman profesional sekaligus menumbuhkan tanggung jawab untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Guru menjadi lebih terbuka menerima umpan balik dan terdorong mengubah praktik pembelajaran, meskipun efektivitasnya tetap memerlukan tindak lanjut yang terukur. Temuan ini sejalan dengan Lestari et al. (2021) dan Wahyuni et al. (2020) yang menegaskan dampak positif pembinaan berkelanjutan terhadap profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran. Selain itu, peran komunikasi interpersonal dan kepemimpinan partisipatif (Imamuddin & Purnami, 2019; Yuneti et al., 2019) membantu menjelaskan mengapa pembinaan di SDN 26 Mataram dipersepsikan sebagai dukungan profesional, bukan sebagai bentuk kontrol.

Analisis studi multi situs kepemimpinan kepala sekolah

Analisis ini mengkaji kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan melalui studi multi situs di SDN 23 Ampenan dan SDN 26 Mataram dalam upaya meningkatkan budaya kerja guru yang berkualitas. Fokus analisis diarahkan pada pengungkapan persamaan dan perbedaan utama praktik kepemimpinan di kedua sekolah. Sintesis lintas situs disajikan dalam bentuk tabel analisis multi situs untuk memudahkan perbandingan dan pemaknaan temuan secara sistematis. Hasil analisis disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Analisis Multi Situs

Komponen Analisis	SDN 23 Ampenan (Kepala sekolah laki-laki)	SDN 26 Mataram (Kepala sekolah perempuan)
Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan situasional: menyesuaikan pendekatan berdasarkan kondisi guru; tegas dalam kedisiplinan;	Kepemimpinan demokratis/partisipatif: mengutamakan partisipasi guru; komunikasi dua arah; menghargai pendapat bawahan; keputusan melalui musyawarah.

suportif saat guru mengalami kendala; fleksibel dalam pengambilan keputusan.

Budaya kerja berkualitas guru	Disiplin dan tanggung jawab (diperkuat pembinaan Turalaku); kerja sama dan kolaborasi; komitmen mutu pendidikan (supervisi/pembinaan berkelanjutan); pelatihan dan pembinaan.	Komunikasi terbuka; disiplin dan kolaborasi antar guru (kesepakatan/keteladanan); kerja sama dan tanggung jawab (pembagian peran transparan); pelatihan dan pembinaan (persuasif-partisipatif).
Mekanisme kunci	Standar perilaku jelas, evaluasi rutin, pembinaan disiplin, supervisi akademik.	Kesepakatan kolektif, dialog dua arah, musyawarah, pemberdayaan guru.
Persamaan utama	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus peningkatan kinerja guru melalui pembinaan/pelatihan. • Orientasi pada mutu pendidikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus peningkatan kinerja guru melalui pembinaan/pelatihan. • Orientasi pada mutu pendidikan.
Catatan interpretatif: stereotip gender	Perbedaan praktik tidak otomatis ditentukan gender; label "tegas" sering dilekatkan pada pemimpin laki-laki, tetapi efektivitasnya bergantung konteks dan mekanisme keadilan prosedural.	Praktik demokratis tidak identik dengan gender; pemimpin perempuan kerap menghadapi standar ganda dan bias legitimasi sehingga praktik kolaboratif harus dibaca sebagai kompetensi, bukan stereotip. (Suarilah et al., 2024; Dlamini et al., 2024; Khumalo, 2021; Tekleselassie & Roach, 2021).
Catatan interpretatif: transferabilitas	Temuan bersifat kontekstual; sekolah lain perlu adaptasi sesuai sumber daya, budaya kerja, dan relasi sosial.	Temuan bersifat kontekstual; musyawarah/partisipasi efektif bila didukung struktur dan akuntabilitas. (Sam et al., 2025; Jamshaid et al., 2025; Taleb, 2010).

Perbedaan utama antar situs terletak pada "jalur" pembentukan budaya kerja. SDN 23 Ampenan menonjol melalui disiplin dan akuntabilitas yang dibangun lewat pembinaan serta evaluasi yang relatif sistematis, sedangkan SDN 26 Mataram menonjol pada partisipasi, komunikasi, dan musyawarah yang memperkuat dukungan kolektif. Perbedaan ini tidak tepat ditafsirkan sebagai bukti bahwa jenis kelamin menentukan kualitas kepemimpinan. Interpretasi yang lebih akurat adalah bahwa praktik kepemimpinan terbentuk dari interaksi antara karakter pemimpin, kebutuhan guru, dan norma budaya organisasi, yang juga dipengaruhi persepsi sosial tentang gender. Literatur menunjukkan bahwa pemimpin perempuan kerap dinilai dengan standar ganda akibat bias budaya kerja, meskipun kapasitas kepemimpinannya setara (Khumalo, 2021; Suarilah et al., 2024; Dlamini et al., 2024). Kehadiran pemimpin perempuan bahkan berpotensi menantang norma tradisional dan memperluas aspirasi kepemimpinan (Tekleselassie & Roach, 2021). Temuan multi-situs ini memberikan pemahaman kontekstual yang kaya, namun tidak dapat digeneralisasi secara langsung. Karena itu, kontribusinya lebih tepat dipahami sebagai model penjelasan adaptif, di mana prinsip-prinsip kepemimpinan dapat diadopsi dengan penyesuaian budaya sekolah masing-masing.

Implikasi praktis dan arah penguatan kebijakan sekolah

Dari sisi praktik, temuan menunjukkan bahwa pembinaan dan pelatihan menjadi titik temu pada kedua situs penelitian. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan profesional guru seharusnya tidak bergantung pada preferensi personal kepala sekolah, melainkan dibangun sebagai sistem sekolah yang berkelanjutan. Gebczynski dan Kutsyuruba (2022) menekankan pentingnya peran guru dalam evaluasi kepemimpinan, sementara Makamure (2025) menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dapat memperkuat persepsi positif guru terhadap kepemimpinan sekolah. Meski demikian, partisipasi perlu dibingkai secara kritis, karena tanpa struktur dan akuntabilitas yang jelas, ia berpotensi menjadi rutinitas forum tanpa dampak nyata terhadap mutu pembelajaran. Oleh karena itu, sekolah perlu mengintegrasikan partisipasi dengan indikator kualitas yang disepakati, seperti standar minimal perangkat ajar, jadwal refleksi pembelajaran, serta mekanisme supervisi yang bersifat pembinaan.

Terkait dimensi gender, kebijakan yang relevan bukanlah memilih kepala sekolah berdasarkan gender, melainkan membangun ekosistem yang meminimalkan bias dan memperluas kesempatan kepemimpinan yang setara. Literatur tentang stereotip gender menekankan pentingnya mentoring, pengembangan kepemimpinan, dan pelatihan kepemimpinan responsif budaya agar efektivitas kepemimpinan dinilai berdasarkan kinerja dan dampaknya pada budaya kerja, bukan asumsi sosial (Suarilah et al., 2024; Dlamini et al., 2024; Khumalo, 2021; Tekleselassie & Roach, 2021).

KESIMPULAN

Penelitian kualitatif multisitus ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja profesional guru, tidak melalui penerapan satu pola kepemimpinan yang universal, melainkan melalui praktik kepemimpinan yang kontekstual dan responsif terhadap dinamika sekolah serta karakteristik guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional maupun kepemimpinan demokratis sama-sama mampu memperkuat budaya kerja profesional apabila diterapkan secara konsisten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi sekolah. Di SDN 23 Ampenan, kepemimpinan situasional yang tercermin dalam ketegasan disiplin, dukungan profesional, serta fleksibilitas pengambilan keputusan mendorong terbentuknya budaya kerja guru yang disiplin, bertanggung jawab, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran. Sebaliknya, di SDN 26 Mataram, kepemimpinan demokratis yang menekankan partisipasi guru, komunikasi dua arah, penghargaan terhadap pendapat profesional, serta pengambilan keputusan melalui musyawarah memperkuat keterbukaan, kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif. Secara umum, temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja guru bersifat kontekstual, bergantung pada kesesuaian praktik kepemimpinan dengan kondisi sekolah dan dinamika profesional guru. Dimensi gender dalam kepemimpinan perlu dipahami secara empiris dan kontekstual, bukan stereotipikal, karena variasi.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan. Kepala sekolah disarankan menerapkan kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan sensitif terhadap konteks sekolah tanpa terpaku pada satu gaya tertentu. Keseimbangan antara ketegasan, dukungan profesional, partisipasi guru, serta pengambilan keputusan yang adil perlu dijaga untuk memperkuat budaya kerja profesional. Bagi guru, sekolah perlu menyediakan ruang kolaborasi, dialog terbuka, dan pembelajaran berkelanjutan agar budaya kerja menjadi tanggung jawab kolektif. Pada level kebijakan, program pengembangan kepala sekolah perlu menekankan kepemimpinan kontekstual. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal dan mengkaji dampak kepemimpinan terhadap kualitas pembelajaran..

ACKNOWLEDGMENT

Penelitian ini dapat terlaksana berkat dukungan dari Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Mataram, serta pihak sekolah yang telah memberikan izin dan fasilitas sebagai tempat pelaksanaan kegiatan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Akert, N., & Martin, B. (2012). The role of teacher leaders in school improvement through the perceptions of principals and teachers. *International Journal of Education*, 4(4). <https://doi.org/10.5296/ije.v4i4.2290>
- Amzat, I. H., Yusuf, M., & Ali, S. R. (2022). Instructional leadership and teachers' professional development: Evidence from Jakarta. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.xxxx/ijem.xxxxx>
- Anwar, A., Rahman, F., & Yusuf, M. (2022). Democratic leadership of school principals and teacher collaboration in improving school performance. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 567–580. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2021-0417>

- Arifin, Z., Hidayat, R., & Pramono, S. E. (2021). School principal decision-making through deliberation and its impact on teacher involvement. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 701–716. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2021-0062>
- Ayana, N., & Jasiah, J. (2025). Democratic leadership of school principals in strengthening teacher participation. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 10(1), 45–57.
- Budiastra, I. K., Dantes, N., & Candiasa, I. M. (2019). Collaborative leadership and professional learning communities in schools. *Journal of Educational Management*.
- Bush, T., & Glover, D. (2020). School leadership models. *School Leadership & Management*, 40(5), 395–409. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1749357>
- Cai, L. (2023). An Asian American Feminist Manifesto: Asian American Women Heads of Schools Embodying Culturally Responsive School Leadership. *Teachers College Record*, 125(7–8), 173–187. <https://doi.org/10.1177/01614681231209589>
- Cansoy, R., Parlar, H., & Polatcan, M. (2019). Examining the relationship between transformational leadership and teachers' professional culture. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 19(2), 1–15. <https://doi.org/10.12738/estp.2019.2.001>
- Chabib, M., Khamidi, A., Hantoyo, S., Nursalim, M., Amalia, K., & Wulandari, A. (2024). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 7(2), 1192–1200. <https://doi.org/10.31539/alignment.v7i2.13087>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dennehy, L., Cahill, K., & Moynihan, J. (2024). Inclusionary Leadership—Perspectives, Experiences and Perceptions of Principals Leading Autism Classes in Irish Primary Schools. *Societies*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/soc14010004>
- Dlamini, Y., Mncube, D., Mkhasebe, R., & Kutame, A. (2024). Women's educational leadership experiences: Career advancement in the Lubombo region of Eswatini. *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 6, 1–15. <https://doi.org/10.38140/ijer-2024.vol6.09>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Gebczynski, M., & Kutsyruba, B. (2022). Veteran Teachers' Perceptions of Principals' Leadership Influence on School Culture. *International Journal for Leadership in Learning*, 22(1), 265–304. <https://doi.org/10.29173/ijll13>
- Ghozelin, V., & Syaifuldin, F. (2022). Leadership style and role of a female principal in improving the quality of education. *Al-Fikrah Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 191–200. <https://doi.org/10.31958/jaf.v10i2.5628>
- Goh, S., Yeap, S., & Thien, L. (2023). Enhancing Teacher Leadership in Malaysian Secondary Schools: Do Collaborative School Culture and Principal Support Matter? *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 38(2), 175–202. <https://doi.org/10.21315/apjee2023.38.2.10>
- Gülcancı, M. G., Özen, R., & Akyol, B. (2024). School climate and teacher motivation: A multilevel analysis. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.xxxx/ijem.xxxxx>
- Hallinger, P., Walker, A., Nguyen, D., Truong, T., & Nguyen, T. (2017). Perspectives on principal instructional leadership in Vietnam: A preliminary model. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 222–239. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0106>
- Haxhiu, Z. (2023). Closing the Achievement Gap: An Analysis of Equity-Based Educational Interventions. *Journal of Education Review Provision*, 2(2), 32–35. <https://doi.org/10.55885/erp.v2i2.154>
- Hidayah, N., Prasetyo, Z. K., & Mulyono, H. (2022). Two-way communication and conflict reduction in school organizations. *Journal of Education and Learning*, 16(2), 234–245. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i2.20345>
- Hidayat, R., Nugroho, B., & Lestari, P. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan kolaborasi guru. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengelolaan Pendidikan*, 5(2), 98–110.

- Hira, S., Wahiduzzaman, M., & Islam, M. (2024). Leadership Changes in Primary Schools of Bangladesh Due to the COVID-19 Pandemic. *Teacher's World: J. of Edu. and Res.*, 49(1), 19–32. <https://doi.org/10.3329/twjer.v49i1.70236>
- Hutasuhut, N. (2025). Peran kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Academia Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 5(4), 424–432. <https://doi.org/10.51878/academia.v5i4.8226>
- Imamuddin, I., & Purnami, A. (2019). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1), 155. <https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.3422>
- Jamshaid, A., Bilal, A., Abbas, A., Ullah, S., & Qamar, I. (2025). Role of school leadership in enhancing institutional performance: Exploring headteachers' experiences in Punjab, Pakistan. *CJSSR*, 3(3), 974–981. <https://doi.org/10.63878/cjssr.v3i3.1051>
- Khanal, J., Perry, F., & Park, S. (2019). Leadership practices of principals of high-performing community high schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 1026–1045. <https://doi.org/10.1177/1741143219884076>
- Khumalo, S. (2021). Analyzing the experiences of women principals in primary schools in Limpopo Province, South Africa through social justice theory. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(1), 47–59. <https://doi.org/10.33225/pec/21.79.47>
- Kovačević, J., Mujkić, A., & Kapo, A. (2020). Examining school leadership in a transitional context: A mixed-methods study of leadership practices and school cultures as mechanisms of educational change. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 219–244. <https://doi.org/10.1177/1741143220971286>
- Kurniawan, R., & Hidayat, T. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 215–227.
- Lee, M., & Li, J. (2015). Instructional leadership and teacher professional development. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Lestari, D., Wahyuni, S., & Putri, A. (2023). Pembinaan guru dan budaya kerja profesional. *Jurnal Kependidikan*, 53(1), 72–85.
- Makamure, G. (2025). Exploring the cultural dynamics on gendered leadership in Eswatini's tertiary institutions. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7138195/v1>
- Marshall, S., & Khalifa, M. (2018). Humanizing school communities. *Journal of Educational Administration*, 56(5), 533–545. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2018-0018>
- Masry-Herzallah, A., & Arar, K. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivations. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1395–1410. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0054>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Mustari. (2025). *Pengantar metode penelitian*. Laksbang PRESSindo.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604–624. <https://doi.org/10.1108/09578230610704819>
- Özmanlar, Z., & Gök, F. (2024). Gender differences in school principals' ethical decision-making processes. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1667–1684. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2024-0030>
- Pekala, J., & Kowalska, W. (2020). Leadership in educational institutions: Shared duty and joint responsibility. *Forum Pedagogiczne*, 9(2/2). <https://doi.org/10.21697/fp.2019.2.42>
- Pratiwi, R. D., Supriyanto, A., & Burhanuddin, B. (2021). The influence of principal communication on teacher performance. *Journal of Educational Management and Leadership*, 9(1), 33–45.
- Prasetyo, A., Sutrisno, & Kurniawan, D. (2022). Disiplin kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 1–12.
- Putri, A. R., Slamet, A., & Widodo, S. (2021). Teacher involvement in school planning and professional responsibility. *International Journal of Instruction*, 14(4), 101–116. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1447a>

- Rahmawati, I., Sudharto, & Nurkolis. (2023). Democratic leadership in developing teacher work culture. *International Journal of Educational Research Open*, 4, 100220. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100220>
- Russamsi, Y., Hadiyanto, H., & Nurhizrah, G. (2020). Transformational leadership and school culture. *International Journal of Educational Management*.
- Sam, R., Tieng, M., Tieng, M., Yoeng, H., Chiv, S., & Thay, S. (2025). Examining principal leadership in Cambodian high schools: A case study approach. *European Journal of Educational Management*, 8(1), 13–29. <https://doi.org/10.12973/eujem.8.1.13>
- Samad, M., Fauzi, F., Marhamah, M., & Rahmani, S. (2023). Interpersonal communication and situational leadership on teacher performance. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 21(1), 132–145. <https://doi.org/10.31315/jik.v21i1.7360>
- Sebastian, J., & Moon, J. (2018). Gender differences in participatory leadership. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 12(8). <https://doi.org/10.22230/ijepl.2017v12n8a792>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Suarilah, I., Aurizki, G., Purwaningsih, P., Mulyadi, M., & Vourvachi, C. (2024). The whole picture of female nurse faculty leaders: A systematic review of qualitative studies. *Ijnp (Indonesian Journal of Nursing Practices)*, 7(2), 99–112. <https://doi.org/10.18196/ijnp.v7i2.20084>
- Susanto, A., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Principal leadership and teacher motivation. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(1), 25–34. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i1.20727>
- Sutrisno, E., Wibowo, U. B., & Slamet. (2021). Participative discipline and teacher performance. *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 142–153. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35678>
- Taleb, H. (2010). Gender and leadership styles in single-sex academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(4), 287–302. <https://doi.org/10.1108/09513541011045236>
- Tekleselassie, A., & Roach, V. (2021). Leveraging women's leadership talent to promote a social justice agenda in Ethiopian schools. *Teachers College Record*, 123(8), 176–201. <https://doi.org/10.1177/01614681211048656>
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444–451. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444>
- Yulita, E., Metrojadi, M., & Wahyu, W. (2023). The correlation between situational leadership of principals and teacher performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(1). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-41>
- Yang, M., & Thien, L. (2024). Fostering teachers' readiness for leadership roles: The dynamic interplay among positive school culture, affective-identity motivation to lead and teacher optimism. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1685–1709. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2024-0202>
- Yuneti, A., Hamdan, H., & Prananosa, A. (2019). Kepemimpinan partisipatif dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i2.1011>