
**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DAMPAKNYA TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DI SEKOLAH**

Tataq Harjuna Piranggada¹, Muhammad Triyoso², Yuliani³, Aslamiah⁴, Celia Cinantya⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

Email: harjunatataq@gmail.com¹, muhammadtriyoso@gmail.com²,

yuliani25101983@gmail.com³, aslamiah@unlam.ac.id⁴, celia.cinantya@ulm.ac.id⁵

Abstrak: Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menentukan arah, budaya, dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Penelitian ini merupakan pembaruan dalam kajian kepemimpinan pendidikan khususnya mengenai peran kepala sekolah dalam membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi di lingkungan sekolah. Permasalahan utama yang diangkat adalah belum optimalnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang produktif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak terhadap terbentuknya nilai, norma, serta perilaku kerja kolektif di sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan studi literatur. Data dikumpulkan melalui penelitian terdahulu, artikel jurnal penelitian terkait, dan sumber buku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap penguatan budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa kualitas budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sehingga pengembangan kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam mewujudkan sekolah yang unggul dan adaptif terhadap perubahan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Manajemen Pendidikan, Gaya Kepemimpinan.

Abstract: The principal's leadership plays a central role in determining the direction, culture, and quality of educational implementation in schools. This study serves as an update in the field of educational leadership research, particularly focusing on the principal's role in shaping and influencing the organizational culture within the school environment. The main issue highlighted is the suboptimal role of school principals in building a productive, participative, and quality-oriented organizational culture. The objective of this study is to analyze how the leadership style of school principals affects the development of shared values, norms, and collective work behavior in schools. This research uses a qualitative approach with a literature review method. Data were collected through previous studies, related journal articles, and book sources. The results indicate that transformational leadership by school principals significantly influences the strengthening of a collaborative, innovative, and performance-oriented organizational culture. The conclusion of this study is that the quality of an organization's

culture is greatly influenced by the principal's leadership style, making leadership development a strategic factor in creating schools that are both excellent and adaptive to change.

Keywords: *Principal Leadership, Organizational Culture, Educational Management, Leadership Style.*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi dan prasyarat utama bagi kemajuan peradaban suatu bangsa. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam sistem pendidikan global. Pada proses pendidikan tentu bukan hanya melibatkan suatu individu namun di dalamnya melibatkan berbagai individu seperti peserta didik serta para pendidik (Agusta et al., 2022). Dalam konteks ini, budaya organisasi sekolah menjadi salah satu determinan penting keberhasilan institusi pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Wati et al. (2024), budaya sekolah tidak hanya tercermin dari prestasi akademik peserta didik, tetapi juga dari terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, partisipasi aktif tenaga pendidik, serta implementasi standar yang jelas untuk mendorong peningkatan kualitas. Pentingnya strategi pembelajaran yang inovatif seperti model teratai, dalam meningkatkan aktivitas membaca intensif siswa sekolah dasar sebagai bagian dari penguatan budaya sekolah (Utari et., 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan. Pola kepemimpinan kepala sekolah mendapatkan porsi yang besar sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan satuan pendidikan (Hartini et al., 2025). Menurut Afifah (2021), kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar guru dan inovasi dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh pandangan Fariha (2025), yang menekankan bahwa kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional mampu menjadi agen perubahan, membangun visi bersama, serta memotivasi seluruh warga sekolah untuk melampaui ekspektasi dalam mencapai tujuan pendidikan. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif sangat diperlukan dalam manajemen pendidikan, terutama di era kebiasaan baru, guna memastikan keberlangsungan dan efektivitas proses belajar mengajar di sekolah dasar (Suriansyah & Hikmah, 2023)(Aslamiah et al., 2020).

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi di sekolah. Leithwood dan Jantzi (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan yang selaras dengan budaya mutu, sehingga terbangun komitmen kolektif dalam mencapai standar pendidikan yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah dapat berbeda-beda, tergantung pada tingkat kematangan bawahan. Kematangan ini bukan hanya berkaitan dengan usia atau kestabilan emosional, tetapi juga melibatkan motivasi untuk berprestasi, kesiapan menerima tanggung jawab, serta kemampuan dan pengalaman yang berhubungan dengan tugas yang diemban (Mustotiah et al., 2025). Oleh karena itu, tingkat kematangan bawahan dan kondisi tempat kerja sangat memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sebagai pemimpin yang berpengaruh, kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang sejalan dengan guru, yang merupakan kelompok yang akan dipengaruhi perilakunya (Adawiah & Nurachadijat, 2023).

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas manajemen administratif, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan inovatif bagi seluruh stakeholder sekolah (Northouse, 2021; Aslamiah et al., 2023). Budaya organisasi sekolah, yang didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang diimplementasikan dalam lingkungan pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek kinerja institusional. Robbins dan Judge (2019) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja guru, efektivitas pembelajaran, serta prestasi akademik peserta didik. Sebaliknya, Deal dan Peterson (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang lemah dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti rendahnya disiplin kerja guru, minimnya semangat kolaborasi, serta menurunnya kualitas pembelajaran.

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi merupakan aspek yang saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, secara konsisten dikaitkan dengan terbentuknya budaya organisasi yang inovatif, adaptif, dan kolaboratif (Fariha et al., 2025; Putriningsih et al., 2023). Kepala sekolah yang mampu memimpin dengan pendekatan humanis dan partisipatif dapat menciptakan rasa memiliki di antara guru dan staf, serta menumbuhkan iklim kerja yang mendorong kreativitas dan tanggung jawab bersama. Kepala sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi sekolah mengacu pada atmosfer atau lingkungan psikologis yang

dipersepsikan oleh anggota komunitas sekolah, termasuk guru, staf, siswa, dan orang tua (Masitha et al., 2024).

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 menegaskan bahwa kepala sekolah wajib memiliki kompetensi dalam manajerial, supervisi akademik, serta pengembangan kewirausahaan, yang semuanya secara langsung berkaitan dengan kemampuan dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi sekolah. Pemimpin pendidikan yang berhasil tidak hanya mampu mengelola sekolah secara teknis dan administratif, tetapi juga bertindak sebagai arsitek budaya organisasi yang visioner dan transformatif. Mereka memiliki kapasitas untuk menyatukan nilai, praktik, dan tujuan pendidikan ke dalam sebuah sistem yang hidup dan terus berkembang. Kepala sekolah semacam ini menjadi kunci bagi terwujudnya sekolah yang unggul, adaptif terhadap perubahan zaman, serta memiliki identitas budaya organisasi yang kokoh dan progresif.

Teori kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2016) menekankan pentingnya pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dalam menciptakan lingkungan organisasi yang dinamis dan progresif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap bagaimana nilai-nilai dan norma diimplementasikan dalam institusi pendidikan (Sari et al., 2025). Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif (Bass & Riggio, 2016). Demikian pula, kepemimpinan berorientasi pelayanan (*servant leadership*) terbukti efektif dalam meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan menciptakan iklim organisasi yang demokratis (Greenleaf, 2018). Kepala sekolah dengan keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang inadeguat cenderung menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang bekerja di bawah standar optimal, kurang termotivasi, tidak disiplin, dan rendah tanggung jawab (Nashar et al., 2024).

Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga mendorong pengembangan profesional guru dan membangun kultur kerja yang penuh semangat serta komitmen terhadap visi bersama. Kepala sekolah diharapkan untuk mengimplementasikan kebijakan yang mendukung pengembangan profesional guru, seperti pelatihan dan workshop. Ini penting agar guru dapat mengadopsi metode pengajaran yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Selain itu, kepala sekolah harus memastikan bahwa kurikulum dilaksanakan dengan baik dan relevan dengan perkembangan zaman,

sehingga siswa dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.(Indriyanti et al., 2024; Amelia et al., 2025; Cinantya et al., 2025).

Di sisi lain, konsep kepemimpinan kharismatik juga memberikan kontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi yang positif, di mana pemimpin dengan daya tarik personal yang kuat mampu membangkitkan semangat kerja guru dan menciptakan loyalitas yang tinggi terhadap nilai-nilai sekolah (Hanum et al., 2019). Karakteristik kepala sekolah kharismatik seperti keberanian dalam mengambil risiko, komunikasi yang menginspirasi, serta sikap yang menjadi teladan, menjadikan mereka figur sentral dalam menciptakan budaya sekolah yang progresif dan adaptif terhadap perubahan. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai moderating (Suriansyah, 2021).

Selain itu, pendekatan kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1977) menekankan pentingnya fleksibilitas gaya kepemimpinan berdasarkan situasi dan tingkat kesiapan guru atau staf. Kepemimpinan situasional memberikan cara bagaimana menjadi seorang pemimpin yang profesional (Siagian & Lubis, 2022). Seseorang tidak akan dianggap profesional hanya dengan menulis selembar resep. Menulis resep tanpa didasari diagnosis terlebih dahulu adalah sebuah kegiatan praktek (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Menurut Ivancevich “gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka” (Hidayat et al., 2017). Dalam praktiknya, kepala sekolah dituntut mampu menyesuaikan pendekatannya antara direktif dan delegatif, tergantung pada kompleksitas tugas dan kompetensi bawahan, guna menciptakan keseimbangan antara efektivitas manajerial dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan masa kini perlu mengintegrasikan berbagai pendekatan kepemimpinan untuk menghadapi tantangan organisasi secara lebih adaptif dan kontekstual.

Di Indonesia, regulasi pendidikan menekankan signifikansi peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan melalui penguatan budaya organisasi. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menggariskan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang mencakup dimensi manajerial, supervisi akademik, dan pengembangan kewirausahaan. Regulasi ini merefleksikan ekspektasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah

tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan budaya organisasi sekolah (Ismawiyah et al., 2024).

Meskipun demikian, implementasi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan realitas. Beberapa studi empiris di Indonesia mengindikasikan bahwa masih terdapat kepala sekolah yang lebih memprioritaskan aspek administratif dibandingkan pengembangan budaya organisasi (Suryadi, 2020). Pemahaman kepala sekolah mengenai urgensi budaya organisasi seringkali berkorelasi dengan rendahnya tingkat kolaborasi dan inovasi dalam ekosistem sekolah (Wibowo, 2021).

Berdasarkan elaborasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi di sekolah. Secara spesifik, penelitian ini berupaya untuk: (1) mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam pembentukan budaya organisasi; (2) menganalisis hubungan kausal antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan berbagai dimensi budaya organisasi; dan (3) merumuskan model konseptual tentang optimalisasi peran kepala sekolah dalam penguatan budaya organisasi sekolah. Dengan memahami relasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sebagai teknik pengumpulan data utama. Studi pustaka (atau sering disebut juga studi literatur-literatur review, atau kajian pustaka) merupakan sebuah proses mencari, membaca, memahami, dan menganalisis berbagai literatur, hasil kajian (hasil penelitian) atau studi yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan (Amruddin, 2022). Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk membangun pemahaman mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi di lembaga pendidikan. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengkaji berbagai sumber akademik secara sistematis, sehingga menghasilkan landasan teori yang kuat untuk analisis.

Peneliti memanfaatkan tiga kategori sumber utama yang saling melengkapi: artikel jurnal ilmiah, buku referensi akademik, dan hasil penelitian terdahulu. Artikel jurnal ilmiah memberikan wawasan terkini mengenai kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi

sekolah. Buku referensi akademik menyajikan teori-teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Hasil penelitian terdahulu memberikan konteks dan temuan empiris yang relevan dengan topik penelitian.

Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melibatkan beberapa tahapan sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi literatur relevan melalui database akademik seperti Google Scholar, ERIC, dan Science Direct, menggunakan kata kunci yang sesuai dengan topik penelitian. Tahap kedua melibatkan seleksi dan evaluasi sumber berdasarkan kredibilitas, termasuk reputasi penulis, jurnal, jumlah sitasi, dan kualitas metodologi. Tahap ketiga adalah analisis isi untuk memahami konsep dan temuan empiris, diikuti oleh sintesis data untuk membentuk pemahaman utuh tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi di sekolah (Sulistyawati, 2022).

Peneliti menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif untuk menggambarkan pola, hubungan, dan makna dari data yang dikaji dalam literatur. Data diklasifikasikan berdasarkan tema utama seperti model kepemimpinan pendidikan, dimensi budaya organisasi sekolah, dan strategi pengembangannya. Peneliti kemudian menginterpretasikan data untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta pola hubungan antar penelitian yang relevan. Akhirnya, dilakukan sintesis untuk menyusun kesimpulan yang komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membentuk dan mengembangkan budaya organisasi sekolah secara efektif di Indonesia (Miles et al., 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sebagai teknik pengumpulan data utama. Penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan utama, yang pertama ialah untuk menggambarkan serta mengungkapkan dan tujuan yang kedua adalah untuk menggambarkan dan menjelaskan (Indriyanti, et.al., 2024). Studi literatur dilakukan melalui pengumpulan, penelaahan, dan analisis berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti jurnal ilmiah, buku referensi, serta penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi di sekolah.

Berbagai studi mengenai kepemimpinan transformasional telah dilakukan dan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja memberikan

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Aritonang et al., 2024). Temuan lainnya juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini mengisyaratkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam setiap organisasi yang mengedepankan perubahan, termasuk di sektor publik (Novalianti et al., 2022). Penelitian lain yang mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut (Fadhilah et al., 2020). Selain itu, hasil penelitian lainnya turut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru (Suastini et al., 2021).

Literatur juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transaksional cenderung lebih berorientasi pada aturan dan prosedur, sehingga budaya organisasi yang terbentuk lebih birokratis dan kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan. Studi oleh Hoy & Miskel (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam lingkungan yang stabil, tetapi kurang mampu menumbuhkan kreativitas dan inovasi di sekolah.

Selain itu, penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan yang difasilitasi oleh kepala sekolah berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang kolaboratif. Kajian dari Leithwood et al. (2004) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memberikan ruang bagi guru untuk berkontribusi dalam kebijakan sekolah mampu meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam proses pendidikan

Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi sekolah. Pembahasan ini menekankan bagaimana gaya kepemimpinan tertentu menjawab rumusan masalah, mengaitkan dengan teori yang mapan, serta membuka peluang lahirnya modifikasi atau pengembangan teori baru yang relevan dalam konteks pendidikan saat ini.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menjadi fondasi teoritis yang paling banyak dikaji dan terbukti memberikan kontribusi nyata dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Ciri-ciri seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan

perhatian individual menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan. Temuan ini selaras dengan teori Bass (1985) dan diperkuat oleh kajian Avolio & Bass (2004), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan komitmen kolektif dan mendorong perubahan perilaku secara positif dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan pengaruh positif terhadap guru, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dampak dari pemimpin terhadap bawahan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti tingkat kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin. Pemimpin berupaya untuk menginspirasi pengikut agar mampu melakukan hal-hal yang melampaui ekspektasi mereka sendiri, sehingga dapat berkembang secara optimal dan mencapai kinerja pada tingkat yang lebih tinggi (Efendi et al., 2023). Kepemimpinan transformasional juga memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat dan menginspirasi individu dalam memandang masa depan secara optimis, dengan memproyeksikan visi yang ideal serta mengkomunikasikannya secara efektif agar visi tersebut dapat terwujud (Suhada, 2021). Dalam pandangan lain, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan dorongan motivasional kepada bawahannya untuk bekerja secara lebih optimal, serta lebih menitikberatkan pada perilaku yang mendukung proses transformasi antara individu dan organisasi (Oupen et al., 2020).

Dalam konteks praktis, kepala sekolah transformasional menciptakan iklim sekolah yang memungkinkan guru untuk berinovasi, berbagi ide, dan mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan dinamis, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa (Marlina & Suriansyah, 2019).

Selain itu, kepemimpinan visioner melengkapi pendekatan transformasional dengan kekuatan visi jangka panjang. Kepala sekolah visioner tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga menginspirasi komunitas sekolah untuk bergerak secara kolektif ke arah tersebut. Gaya ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan perubahan zaman, seperti transformasi digital, kurikulum merdeka, dan kebutuhan pendidikan abad ke-21 (Wahib, 2024). Budaya organisasi yang dibentuk dari gaya ini biasanya berorientasi pada inovasi berkelanjutan dan

kesiapan menghadapi masa depan. Komitmen organisasi yang kuat membuat orang berusaha mencapai tujuan organisasi dan berpikir positif. dan berusaha melakukan yang terbaik untuk organisasinya (Balela et al., 2024).

Temuan dari literatur juga menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan implementasi di lapangan. Banyak kepala sekolah masih terjebak dalam gaya kepemimpinan administratif konvensional yang terlalu birokratis dan minim partisipasi. Hal ini berpotensi menciptakan budaya organisasi yang statis dan kurang inovatif (Suryadi, 2020). Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk tidak hanya menguasai teori kepemimpinan, tetapi juga memiliki kapasitas untuk menerjemahkan teori tersebut ke dalam praktik yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan sekolahnya.

Dalam berbagai studi seperti yang dilakukan oleh Pasek (2022), ditemukan bahwa budaya organisasi sekolah yang dikelola secara positif dan konsisten mampu meningkatkan kinerja guru secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural, tetapi juga pada bagaimana nilai-nilai organisasi diinternalisasi dan diterapkan dalam keseharian. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangat menentukan dalam menciptakan dan menjaga budaya organisasi yang mendukung proses belajar mengajar. Gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap partisipasi, komunikasi yang efektif, dan kemampuan membaca dinamika sosial sekolah menjadi komponen penting dalam memperkuat budaya tersebut. Pendekatan ini membentuk budaya organisasi yang egaliter, menghargai perbedaan, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap institusi (Norlatifah et al., 2024).

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, muncul kebutuhan akan model kepemimpinan yang lebih fleksibel dan kontekstual. Maka dari itu, peneliti mengusulkan modifikasi teori dalam bentuk kepemimpinan adaptif kontekstual, yaitu perpaduan antara pendekatan transformasional, visioner, dan situasional, yang dapat disesuaikan dengan kondisi sumber daya manusia, struktur organisasi, dan karakteristik budaya lokal sekolah. Kepala sekolah yang mengadopsi gaya ini diharapkan mampu bertindak strategis, humanis, dan responsif terhadap perubahan.

Model ini tidak hanya memperkuat struktur teori kepemimpinan yang sudah ada, tetapi juga memberikan ruang pengembangan teori baru yang lebih aplikatif untuk konteks

pendidikan di Indonesia. Pendekatan adaptif kontekstual ini juga menekankan pentingnya literasi kepemimpinan, refleksi diri, dan sensitivitas terhadap dinamika sosial budaya sebagai bagian integral dari kepemimpinan efektif dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan sangat penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional dan visioner terbukti mampu menciptakan iklim organisasi yang kolaboratif, inovatif, serta adaptif terhadap perubahan.

Kepemimpinan transformasional mendorong motivasi intrinsik dan pengembangan profesional guru, sementara kepemimpinan visioner memberikan arah strategis jangka panjang bagi pengembangan sekolah dan memperkuat kohesi sosial serta memperluas partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan tersebut tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga telah terbukti secara empiris berdampak positif terhadap kinerja dan keterlibatan warga sekolah.

Lebih jauh, kajian ini juga menunjukkan perlunya pengembangan model kepemimpinan adaptif-kontekstual, yang menggabungkan kekuatan dari berbagai pendekatan kepemimpinan dan disesuaikan dengan kondisi sosial, budaya, serta kebutuhan spesifik sekolah. Model ini dianggap lebih relevan untuk diterapkan di Indonesia yang memiliki karakteristik keragaman institusional yang tinggi.

Saran

Bagi kepala sekolah dan calon pemimpin pendidikan, disarankan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang bersifat reflektif, adaptif, dan strategis. Pelatihan kepemimpinan sebaiknya tidak hanya berfokus pada manajemen administratif, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang sehat dan partisipatif.

Bagi pembuat kebijakan, penting untuk merancang program penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis pada pendekatan transformasional dan adaptif-

kontekstual, serta mendorong praktik-praktik yang menumbuhkan budaya kolaboratif di sekolah.

Bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat diperluas dengan pendekatan lapangan (field study) untuk memvalidasi temuan-temuan teoritis dan menyusun model implementatif yang lebih aplikatif bagi berbagai jenjang pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiah, E. R., & Nurachadijat, K. (2023). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 1 Sagaranten. *SOKO GURU: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2), 15-34.
- Afifah, Silvia Karlina (2021) Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru Pada Era Covid-19 di Mi NU Khurriyatul Fikri Kudus. Undergraduate thesis, IAIN KUDUS.
- Agusta, A. R., Lestari, N. C., Suriansyah, A., Nofirman, N., & Rukhmana, T. (2022). Pendidikan inspiratif era cybernetics (Strategi menjadikan iklim pembelajaran bermakna di era digital). *Jurnal pendidikan dan konseling (JPDK)*, 4(5), 4303-4311.
- Amelia, R., Suriansyah, A., Aslamiah, A., Maimunah, M., Cinantya, C., & Rafianti, W. R. (2025). Empowering Future Educators: Analyzing Digital Literacy Skills in Elementary Teaching Assistants (TAs). *The Innovation of Social Studies Journal*, 6(2), 70.
- Aritonang, E., & Hutaeruk, D. S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri di Kecamatan Tanjung Morawa. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 4(01), 1-9.
- Aslamiah, A., Amelia, R., Suriansyah, A., Cinantya, C., Agusta, A. R., & Maimunah, M. (2020). The Headmaster's Leadership In Dealing With The Covid-19 Pandemic Crisis Situation In Southern Kalimantan Indonesia. *Iceri2020 Proceedings*, 1.
- Aslamiah, A., Cinantya, C., Rafianti, W. R., Ngadimun, N., Amelia, R., Sari, L. A., & Aulia, N. (2023). Superior Educational Institution Model in Elementary School: The Case Study of Education in Banjar District, Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(10).

- Balela, G. S. A., Aslamiah, A., & Sulaiman, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Banjarmasin Utara. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 7(3), 1034-1048.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational Leadership*. Routledge.
- Cinantya, C., Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2025). Teacher Empowerment in Digitalization of Local Wisdom - Based Learning (pp. 279–289).
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. John Wiley & Sons.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru merdeka belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19-32.
- Fadhilah, M. L. Z., Suryadi, S., & Abubakar, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 2(2), 206-224.
- Fariha, A. S., & Muttaqin, I. (2025). Kepemimpinan Pendidikan meliputi Pengertian, Karakteristik, Model, Strategi, serta Keberhasilannya. *JURNAL PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JUPENDIS)*, 3(1), 117-133.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hanum, N. A., Fithriyah, A., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2019). Pandangan konsep kepemimpinan kharismatik. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*.
- Hartini, Y., Noorhafizah, N., & Novitawati, N. (2025). Studi Literature Review Peran Kepemimpinan Dan Strategi Manajemen Mutu Untuk Kinerja Dan Kualitas Pendidikan Yang Lebih Baik. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 303-311.
- Hidayat, N., Hamid, D., & Ruhana, I. (2017). Pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 255367.

- Indriyanti, L., Setiadi, M. C., Bakti, N. W. S. A., Suriansyah, A., & Cinantya, C. (2024). Pentingnya Peran Kepala Sekolah dan Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di Sekolah Dasar. *Journal Educational Research and Development* | E-ISSN: 3063-9158, 1(2), 273-283.
- Ismawiyah, I., Anshari, M. Z., Aslamiah, A., Cinantya, C., & Azizah, F. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah. *Cakrawala*, 8(2), 192–202.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31, 43.
- Marlina, D., & Suriansyah, A. (2019). The effect of transformational leadership and work motivation on teacher performance through teacher discipline. *Journal of K6 Education and Management*, 2(4), 340-348
- Masitha, M., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tanah Laut. *Journal of Education Research*, 5(4), 6012-6022.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mustotiah, M., Suriansyah, A., & Ahmad, K. I. (2025). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Kecerdasan Emosional dan Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(1), 156-177.
- Nashar, A. F., Sa'dah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Mutu Di Lingkungan Pendidikan Sdn Sungai Sandung 2. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 5091-5098.
- Norlatifah, E., Aslamiah, A., & Wahyu, W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kreativitas, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Lembaga PAUD di Kecamatan Amuntai Tengah. *Golden Age: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(2)
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Novalianti, S., Setyaningsih, S., & Laihad, G. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 112-117.

- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41.
- Pasek, I. W. (2022). Hubungan budaya sekolah dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 2(4), 549-560.
- Putriningsih, S., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2023). Relationship between Principal Transformational Leadership, Work Commitment, Motivation and Work Discipline of High School Teachers in Banjarmasin City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 7(11).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sari, H., Nor, T., Suriansyah, A., & Sulistyana, S. (2025). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Menuju Pendidikan Bermutu Internasional. *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 5(1), 9-16.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Siagian, H. M., & Lubis, M. J. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821-3829.
- Suastini, N. M., & Manuaba, I. B. S. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 169-178.
- Suhada, M. M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya sekolah, dan lingkungan sekolah terhadap kinerja guru di MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah. *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 1(1), 67-89.
- Sulistyawati. (2022). *Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif*. Universitas Ahmad Dahlan
- Suriansyah, A., & Hikmah, M. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *DIKSEDA: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 1(1), 24-37.
- Suriansyah, A. (2021). Contribution of Job Satisfaction, Commitment, and Work Motivation to The Work Discipline of LPMP Central Kalimantan Employees. *Journal of K6 Education and Management*, 4(2), 162-174

- Suryadi, D. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 9(2), 145-160.
- Utari, A., Amelia, R., & Annisa, M. (2024). Meningkatkan Aktivitas Membaca Intensif pada Materi Menemukan dan Mengidentifikasi Informasi Menggunakan Model TERATAI pada Sekolah Dasar. *DIKSEDA: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 2(1).
- Wahib, Abd. (2024). Kepemimpinan Visioner sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(4),
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.
- Wati, R., Najiyah, K. H., Rahmah, S. A., & Cinantya, C. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Mutu Sekolah. *Jurnal Pendidikan Integratif*, 5(4).
- Wibowo, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 78-92.