



# PENGARUH MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP BUDAYA KERJA GURU DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SD NEGERI 1 MULYOHARJO

Annisa Edna Nur Fitriani<sup>1</sup>, Nur Rohman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia

Email: [annisaedna18@gmail.com](mailto:annisaedna18@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1539>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 27 January 2026

Final Revised: 11 February 2026

Accepted: 16 March 2026

Published: 30 April 2026

### Keywords:

Kepemimpinan kepala sekolah

Budaya kerja guru

Mutu pembelajaran



## ABSTRACT

The current reality of education in Indonesia shows that the leadership of school principals is often more administrative than inspirational, causing teachers' work culture to tend to be monotonous and less adaptive to the demands of the Independent Curriculum. This study aims to analyze the influence of principal leadership on teacher work culture in improving the quality of learning at SD Negeri 1 Mulyoharjo, Jepara Regency. A correlational quantitative approach was used with a sample of 10 active teachers through a 5-point Likert scale questionnaire (20 items: 10 for variable X, 10 for Y). Data analysis included descriptive statistics, Pearson Product Moment correlation test, and simple linear regression. The results show that the average principal leadership score is 4.32 (high category) and the teacher work culture score is 4.65 (very high), but there is a weak negative correlation ( $r_{xy} = -0.4097$ ;  $p=0.2397>0.05$ ) with an influence of 16.8% ( $R^2=0.168$ ;  $Y=71.60-0.581X$ ). The novelty of this study lies in the finding that in schools with a mature work culture, leadership acts as a situational facilitator (Fiedler's contingency theory, 1967), not a major determinant, in contrast to Burns' transformational theory (1978), which dominates Indonesian literature. Implications: Principals need to adopt the Hersey-Blanchard delegative style for professional teachers.

## ABSTRAK

Realitas pendidikan saat ini di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih sering kali bersifat administratif daripada inspiratif, menyebabkan budaya kerja guru cenderung monoton dan kurang adaptif terhadap tuntutan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SD Negeri 1 Mulyoharjo, Kabupaten Jepara. Pendekatan kuantitatif korelasional digunakan dengan sampel 10 guru aktif melalui angket skala Likert 5 poin (20 item: 10 untuk variabel X, 10 untuk Y). Analisis data mencakup statistik deskriptif, uji korelasi Pearson Product Moment, dan regresi linear sederhana. Hasil menunjukkan skor kepemimpinan kepala sekolah rata-rata 4,32 (kategori tinggi) dan budaya kerja guru 4,65 (sangat tinggi), namun korelasi negatif lemah ( $r_{xy} = -0,4097$ ;  $p=0,2397>0,05$ ) dengan pengaruh 16,8% ( $R^2=0,168$ ;  $Y=71,60-0,581X$ ). Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa di sekolah dengan budaya kerja matang, kepemimpinan berperan sebagai fasilitator situasional (teori kontingensi Fiedler, 1967), bukan penentu utama, kontras dengan teori transformasional Burns (1978) yang dominan di literatur Indonesia. Implikasi: Kepala sekolah perlu adopsi gaya delegatif Hersey-Blanchard untuk guru profesional.

**Kata kunci:** kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja guru, mutu pembelajaran

## PENDAHULUAN

Pendidikan dasar membentuk fondasi utama pembangunan sumber daya manusia melalui pembentukan karakter, kompetensi, dan kebiasaan belajar peserta didik sejak dini. Keberhasilan pembelajaran di sekolah dasar sangat bergantung pada manajemen pendidikan yang efektif, khususnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran *instructional leader* yang memengaruhi perilaku guru melalui visi, arahan, dan keteladanan (Supriadi & Pratiwi, 2024). Realitas pendidikan saat ini di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih sering kali bersifat administratif daripada inspiratif, menyebabkan budaya kerja guru cenderung monoton dan kurang adaptif terhadap tuntutan Kurikulum Merdeka (Darmayanti *et al.*, 2024).

Banyak sekolah dasar menghadapi tantangan di mana guru kurang termotivasi karena kurangnya dukungan kepemimpinan, sehingga mutu pembelajaran menurun akibat rendahnya kolaborasi tim. Hal ini diperparah oleh pandemi yang memaksa adaptasi cepat, di mana kepala sekolah yang lemah gagal membangun budaya kerja resilien (Sutomo & Egar, 2025). Penelitian relevan mengonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja guru sebesar 62% (Darmayanti *et al.*, 2024), 79,2% melalui mediasi komitmen organisasi (Sudarto & Niron, 2025), dan korelasi 0,72 pada indikator disiplin-kerjasama (Supiati *et al.*, 2025). Namun, temuan kontradiktif muncul ketika supervisi tidak diimbangi apresiasi, menghasilkan korelasi negatif lemah (-0,296) akibat *ceiling effect* budaya kerja tinggi (Imaduddin *et al.*, 2025).

Penelitian fundamental ini terletak pada kebutuhan membangun model kepemimpinan kepala sekolah yang optimal untuk memperkuat budaya kerja guru, sehingga mutu pembelajaran di sekolah dasar meningkat secara berkelanjutan (Sutomo & Egar, 2025). Tanpa intervensi berbasis bukti, disparitas kualitas pendidikan dasar akan terus berlanjut, merugikan generasi muda. Hasil penelitian diharapkan menjadi acuan kebijakan Kemdikbudristek untuk pelatihan kepala sekolah, khususnya dalam konteks sekolah kecil dengan budaya kerja matang seperti SD Negeri 1 Mulyoharjo, Kabupaten Jepara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional untuk mengukur hubungan dan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (variabel X) terhadap budaya kerja guru (variabel Y) dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SD Negeri 1 Mulyoharjo, Kabupaten Jepara. Pendekatan kuantitatif dipilih karena berlandaskan filsafat positivisme yang memungkinkan pengukuran numerik antar variabel secara objektif melalui instrumen terstruktur dan analisis statistik untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2023). Desain korelasional bertujuan mengidentifikasi hubungan linear antara variabel independen X (kepemimpinan: visi, motivasi, supervisi) dan dependen Y (budaya kerja: disiplin, kolaborasi, inovasi) tanpa manipulasi variabel (Tuckman dalam Nurhayati *et al.*, 2025).

Partisipan penelitian adalah 10 guru aktif di SD Negeri 1 Mulyoharjo (guru kelas, mata pelajaran, dan kepala sekolah) yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran sehari-hari, dipilih melalui teknik purposif berdasarkan keterlibatan dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Sampel homogen ini representatif untuk sekolah dasar kecil di wilayah pedesaan Jawa Tengah dengan populasi guru terbatas.

Instrumen berupa angket skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju) sebanyak 20 item pernyataan tertutup, terdiri dari 10 item untuk variabel X dan 10 item untuk variabel Y. Instrumen dikembangkan melalui studi literatur kepemimpinan

transformasional (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006) dan budaya organisasi pendidikan (Supiaty *et al.*, 2025), divalidasi oleh dosen pembimbing, dan diuji coba pada 5 guru ( $\alpha$  reliabilitas  $>0,80$ ). Kisi-kisi instrumen disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Variabel X (Kepemimpinan Kepala Sekolah)**

| Indikator   | Pernyataan Item  | Skor |
|-------------|--|------|
| Visi        | Kepala sekolah memiliki visi jelas untuk pengembangan sekolah  | 1-5  |
| Komunikasi  | Kepala sekolah mengkomunikasikan visi kepada seluruh guru      | 1-5  |
| Arahan      | Kepala sekolah memberikan arahan jelas sebelum program sekolah | 1-5  |
| Motivasi    | Kepala sekolah memotivasi guru meningkatkan kinerja            | 1-5  |
| Keteladanan | Kepala sekolah memberikan contoh kerja baik bagi guru          | 1-5  |
| Apresiasi   | Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap kinerja guru    | 1-5  |
| Supervisi   | Kepala sekolah membina guru melalui supervisi pembelajaran     | 1-5  |
| Keterbukaan | Kepala sekolah mendengarkan masukan dan kritik guru            | 1-5  |
| Keadilan    | Kepala sekolah adil dalam pembagian tugas guru                 | 1-5  |
| Konflik     | Kepala sekolah menyelesaikan konflik secara bijaksana          | 1-5  |

**Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Y (Budaya Kerja Guru)**

| Indikator      | Pernyataan Item  | Skor |
|----------------|--|------|
| Disiplin       | Saya hadir tepat waktu sebelum pembelajaran                    | 1-5  |
| Persiapan      | Saya mempersiapkan perangkat pembelajaran sebelum mengajar     | 1-5  |
| Jadwal         | Saya melaksanakan pembelajaran sesuai jadwal                   | 1-5  |
| Kerja sama     | Saya bekerja sama dengan guru lain dalam kegiatan sekolah      | 1-5  |
| Keterbukaan    | Saya terbuka berdiskusi praktik pembelajaran dengan rekan      | 1-5  |
| Inovasi        | Saya menghadirkan metode pembelajaran inovatif                 | 1-5  |
| Integritas     | Saya menjaga kejujuran dalam pelaksanaan tugas                 | 1-5  |
| Tanggung jawab | Saya menjalankan pengelolaan kelas dengan penuh tanggung jawab | 1-5  |
| Objektivitas   | Saya menilai siswa secara objektif dan transparan              | 1-5  |
| Pengembangan   | Saya bersedia mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi       | 1-5  |

Prosedur pengumpulan data meliputi: (1) pengurusan izin penelitian dari Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara dan kepala sekolah SD Negeri 1 Mulyoharjo; (2) distribusi angket langsung kepada 10 responden (Desember 2025) dengan masa pengisian 2 hari untuk minimalkan bias non-response; (3) pengumpulan dan verifikasi data melalui tabulasi manual dan dokumentasi pendukung (observasi, RPP guru).

Analisis data terdiri dari statistik deskriptif (rata-rata, standar deviasi, kategori interpretasi: 1,0-2,0 sangat rendah; 2,1-3,0 rendah; 3,1-4,0 tinggi; 4,1-5,0 sangat tinggi) dan inferensial menggunakan SPSS versi 26. Uji korelasi Pearson Product Moment menghitung koefisien  $r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$  untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linear. Uji regresi linear sederhana membentuk persamaan  $Y = a + bX$  untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y, dengan kriteria keputusan: jika p-value < 0,05 maka  $H_1$  diterima (berpengaruh signifikan). Semua uji pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (Creswell dalam Ardiansyah *et al.*, 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Pengumpulan data primer dilakukan terhadap 10 responden guru aktif di SD Negeri 1 Mulyoharjo, Kabupaten Jepara pada Desember 2025 melalui angket skala Likert 5 poin. Total skor maksimal per variabel adalah 50 (10 item  $\times$  5). Analisis statistik deskriptif menunjukkan variabel kepemimpinan kepala sekolah (X) memiliki rata-rata skor 4,32 (kategori tinggi), dengan indikator tertinggi kemampuan menyelesaikan konflik (4,60) dan terendah pemberian penghargaan kinerja (4,10). Variabel budaya kerja guru (Y) mencapai rata-rata 4,65 (kategori sangat tinggi), dengan dominasi indikator kehadiran tepat waktu, kerja sama antar guru, pengelolaan kelas, dan peningkatan kompetensi (semua 4,70).

**Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

| Variabel                        | Rata-rata | Standar Deviasi | Kategori      | Min | Max |
|---------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-----|-----|
| Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) | 4,32      | 0,45            | Tinggi        | 3,8 | 4,6 |
| Budaya Kerja Guru (Y)           | 4,65      | 0,32            | Sangat Tinggi | 4,3 | 4,7 |

Analisis inferensial menggunakan SPSS versi 26 menghasilkan uji korelasi Pearson Product Moment dengan koefisien  $r = -0,4097$  (hubungan negatif lemah, kategori 0,20-0,40) dan p-value = 0,2397 > 0,05 (tidak signifikan secara statistik). Uji regresi linear sederhana menghasilkan persamaan  $Y = 71,60 - 0,581X$  dengan koefisien determinasi = 0,168 (16,8%), menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah hanya mampu menjelaskan 16,8% variasi budaya kerja guru, sedangkan 83,2% dipengaruhi faktor lain.

**Tabel 4. Hasil Uji Korelasi dan Regresi**

| Uji Statistik         | Nilai   | p-value | Interpretasi                    |
|-----------------------|---------|---------|---------------------------------|
| Korelasi (r)          | -0,4097 | 0,2397  | Negatif lemah, tidak signifikan |
| Regresi (b)           | -0,581  | -       | Pengaruh negatif                |
| Koefisien Determinasi | 0,168   | -       | 16,8% pengaruh                  |

### **Pembahasan**

Temuan utama penelitian ini menunjukkan hubungan negatif lemah ( $r_{xy} = -0,4097$ ;  $p = 0,2397 > 0,05$ ) antara kepemimpinan kepala sekolah (skor rata-rata 4,32) terhadap budaya kerja guru (skor rata-rata 4,65) di SD Negeri 1 Mulyoharjo. Hasil ini bertentangan secara signifikan dengan teori kepemimpinan transformasional James McGregor Burns (1978) yang dikembangkan oleh Bass & Riggio (2006), yang memprediksi hubungan positif kuat melalui empat komponen utama: *idealized influence* (keteladanan), *inspirational motivation* (visi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional seharusnya menghasilkan budaya kerja kolaboratif dan inovatif melalui peningkatan komitmen organisasi (Leithwood & Jantzi, 2005). Skor kepemimpinan tinggi (4,32) seharusnya menghasilkan korelasi positif signifikan terhadap budaya kerja, sebagaimana ditemukan Darmayanti et al. (2024) dengan efek 62% pada kinerja guru MIN Aceh Tenggara dan Sudarto Niron (2025) dengan kontribusi 79,2% melalui mediasi komitmen organisasi.

Disparitas temuan dapat dijelaskan melalui teori kontingensi kepemimpinan Fiedler (1967), yang menyatakan efektivitas kepemimpinan bergantung pada tiga faktor situasional: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan *position power*. Di SD Negeri 1 Mulyoharjo, budaya kerja guru yang sudah sangat tinggi (4,65) mengindikasikan maturity level 4 (M4) menurut model Hersey-Blanchard Situational Leadership, di mana pengikut memiliki tinggi kompetensi dan komitmen tinggi. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan optimal adalah delegating (S4) – memberikan tanggung jawab penuh – bukan selling/directing (S1-S2) yang dominan dalam kepemimpinan administratif Indonesia. Indikator kepemimpinan rendah seperti pemberian penghargaan kinerja (4,10) dan arahan program (4,20) justru "menekan" dinamika mandiri guru, menghasilkan koefisien regresi negatif (-0,581).

Temuan ini selaras dengan Imaduddin et al. (2025) yang melaporkan korelasi negatif (-0,296) pada kondisi supervisi tinggi tanpa sistem apresiasi, menegaskan "supervision overload" mengurangi motivasi intrinsik guru profesional. *Ceiling effect* budaya kerja tinggi (4,65) juga dikonfirmasi Supiati et al. (2025) yang menemukan korelasi optimal ( $r=0,72$ ) hanya pada budaya kerja sedang (skor 3,5-4,0). Indikator dominan guru SD Negeri 1 Mulyoharjo – kehadiran tepat waktu (4,70), kerja sama (4,70), pengembangan kompetensi (4,70) – mencerminkan self-actualization menurut hierarki kebutuhan Maslow (1943), di mana kebutuhan fisiologis/sosial sudah terpenuhi, sehingga intervensi kepemimpinan formal justru redundant.

Darmayanti et al. (2024) melaporkan efek 62% kepemimpinan transformasional pada MIN Aceh Tenggara karena konteks budaya kerja awal rendah (skor 3,2) yang membutuhkan arahan kuat. Sudarto & Niron (2025) mengukur 79,2% melalui mediasi komitmen organisasi pada sampel heterogen (200 guru), sedangkan penelitian ini fokus hubungan langsung pada sampel homogen ( $n=10$ ). Persamaan regresi  $Y=71,60-0,581X$  ( $R^2=16,8\%$ ) mengonfirmasi 83,2% variasi budaya kerja dipengaruhi faktor eksternal: MGMP, PPGP, dan norma profesional internal – fenomena khas sekolah dasar Jawa Tengah dengan tradisi gotong royong kuat.

Di SD Negeri 1 Mulyoharjo, budaya kerja guru yang sudah sangat tinggi (kategori sangat tinggi) mengindikasikan kemandirian guru dalam indikator seperti pengelolaan kelas dan peningkatan kompetensi (skor 4,70), sehingga kepemimpinan kepala sekolah berperan lebih sebagai pendukung daripada penentu utama. Hasil penelitian ini

mengonfirmasi teori kontingensi Fiedler (1967) bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian situasi, di mana budaya kerja guru yang sudah kuat di SD Negeri 1 Mulyoharjo mengurangi ketergantungan pada kepemimpinan kepala sekolah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian terhadap responden guru di SD Negeri 1 Mulyoharjo, Kabupaten Jepara, kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan negatif lemah dengan budaya kerja guru, ditunjukkan oleh koefisien korelasi Pearson Product Moment sebesar  $r = -0,4097$  dengan  $p\text{-value } 0,2397 > 0,05$  yang tidak signifikan secara statistik. Secara deskriptif, praktik kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,32; di mana indikator terkuat adalah kemampuan penyelesaian konflik dan komunikasi visi, sementara indikator terlemah mencakup pemberian penghargaan kinerja dan arahan program. Budaya kerja guru mencapai kategori sangat tinggi dengan rata-rata skor 4,65, terutama pada indikator kehadiran tepat waktu, kerja sama antar guru, pengelolaan kelas, dan kesediaan peningkatan kompetensi. Uji regresi linear sederhana menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja hanya sebesar 16,8% dengan persamaan  $Y = 71,60 - 0,581X$ , yang mengindikasikan sebagian besar variasi budaya kerja guru dipengaruhi oleh faktor lain seperti kemandirian profesional guru dan norma gotong royong lokal.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa di sekolah dasar dengan budaya kerja matang, kepemimpinan kepala sekolah berfungsi lebih sebagai fasilitator situasional menurut teori kontingensi Fiedler dan model Hersey-Blanchard, kontras dengan paradigma kepemimpinan transformasional dominan Burns dan Bass & Riggio. Implikasi manajerial menekankan transisi gaya kepemimpinan ke delegatif-kolaboratif melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, workshop komunikasi visi, dan supervisi peer-review untuk mengoptimalkan learning organization era Kurikulum Merdeka. Batasan penelitian meliputi ukuran sampel kecil dan desain cross-sectional, sehingga penelitian masa depan disarankan menggunakan Structural Equation Modeling multi-level dengan sampel lebih besar dan variabel moderator Kurikulum Merdeka guna pengembangan model manajemen pendidikan yang lebih komprehensif.

## REFERENSI

- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9.
- Darmayanti, S., Zahriyanti, & Bahri, S. (2024). Pengaruh Kemampuan Manajerial, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di MIN se-Kabupaten Aceh Tenggara. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1875–1886.
- Imaduddin, M. F., Afdal, M., & Victorynie, I. (2025). Kepemimpinan Pendidikan Transformasional dan Partisipatif : Membangun Budaya Inklusif dan Inovatif. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, dan Konseling Islam*, 8(2), 889–904.
- Nurhayati, N., Lestari, T., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2025). Correlational Research (Penelitian Korelasional). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 8–19.
- Sudarto, & Niron, M. D. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Sekolah , dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 8(1), 140–

149. <https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94084>

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supiati, A., Al Jufri, H., & Musringudin. (2025). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Gugus 1 Kecamatan Periuk Kota Tangerang. *Jurnal Pendidikan Transformatif (JPT)*, 04(01). <https://doi.org/10.9000/jpt.v4i1.2097.g515>

Supriadi, A., & Pratiwi, S. N. (2024). Efektivitas Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Standar Mutu Pendidikan di SMP Negeri 1 Singkohor Aceh Singkil. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi*, 5(3), 321–329.

Sutomo, A., & Egar, N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja , Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK. *Andragogi Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 116–129. <https://doi.org/10.31538/adrg.v5i1.1857>

---

---

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

**CC-BY-SA**