JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp
Email : jkps.stkippessel@gmail.com

p-ISSN : 2502-6445 ; e-ISSN : 2502-6437
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 3713-3728
© Author
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

PRAKTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH DI SDN 3 PEKANBARU

Maharani Suci Falaah[1], Islahul Adila Rahma[2], Firdaus Ardiansyah[3], Fika Amelia[4], Hendri Marhadi[5]
[1,2,3,4,5]Universitas Riau, Indonesia

Email: maharani.suci7342@grad.unri.ac.id

DOI: https://doi.org/10.34125/jkps.v11i5.3684

Sections Info

Article history:
Submitted: 6 August 2026
Final Revised: 30 September 2026
Accepted: 9 October 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Leadership
Headmaster
Elementary school management
Participative leadership
Academic supervision
Teacher professional development

ABSTRAK

This study aims to describe the principal's leadership practices in managing an elementary school, including decision-making, teacher professional development, academic supervision, communication, conflict resolution, and change management. This study employed a qualitative method with a descriptive approach. The research subject was the principal of SDN 3 Pekanbaru. Data were collected through observation and interviews to obtain an overview of the principal's leadership practices in school management. The findings show that the principal's leadership practices integrate transformational, participative, and instructional leadership. Transformational leadership is demonstrated through role modeling, motivation, support for innovation, and assistance for teachers in dealing with changes. Participative leadership is implemented by involving teachers and educational staff in decision-making, while instructional leadership is demonstrated through academic supervision, teacher performance assessment, learning communities, professional development, and the use of Education Report Card data. Conflict resolution involves empathetic communication, coaching, a family-oriented approach, and mutually beneficial solutions. The findings indicate that effective school leadership does not depend on a single leadership style but on the ability to integrate multiple leadership styles, supported by humanistic communication, collaboration, professional development, and data-based decision-making.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar, meliputi pengambilan keputusan, pengembangan profesional guru, supervisi akademik, komunikasi, penyelesaian konflik, dan pengelolaan perubahan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah SDN 3 Pekanbaru. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara untuk memperoleh gambaran mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah mengintegrasikan karakteristik kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui keteladanan, pemberian motivasi, dukungan terhadap inovasi, dan pendampingan guru dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan partisipatif diwujudkan melalui pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan, sedangkan kepemimpinan instruksional diterapkan melalui supervisi akademik, penilaian kinerja guru, komunitas belajar, pengembangan kompetensi, dan pemanfaatan data Rapor Pendidikan. Penyelesaian konflik dilakukan melalui komunikasi empatik, coaching, pendekatan kekeluargaan, dan solusi yang saling menguntungkan. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bergantung pada satu gaya kepemimpinan, tetapi pada kemampuan mengintegrasikan beberapa gaya kepemimpinan, yang didukung komunikasi humanis, kolaborasi, pengembangan kompetensi, serta pengambilan keputusan berbasis data.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kepala sekolah, pengelolaan sekolah dasar, kepemimpinan partisipatif, supervisi akademik, pengembangan profesional guru.*

PENDAHULUAN

Pendidikan pada jenjang sekolah dasar merupakan landasan utama dalam proses pembentukan karakter, penguasaan literasi, serta penguatan numerasi bagi generasi penerus bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengelolaan sekolah menjadi salah satu aspek penting yang perlu mendapat perhatian. Tata kelola lembaga pendidikan berperan dalam memastikan seluruh proses pembelajaran dan kegiatan sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien (Rusmiyati et al., 2025). Keberhasilan sekolah dasar dalam mencapai visi, misi, serta target mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh proses pembelajaran di dalam kelas, tetapi juga oleh kualitas manajemen organisasi sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin yang mengarahkan, mengoordinasikan, dan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah berkaitan dengan peningkatan mutu akademik maupun nonakademik di suatu institusi pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas sekolah (Irvan & Wardan, 2025; Mulyasa, 2023).

Tuntutan terhadap peran kepala sekolah semakin kompleks seiring dengan perubahan dalam dunia pendidikan. Transformasi pendidikan di Indonesia, khususnya melalui implementasi Kurikulum Merdeka dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang inovatif dan adaptif. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga perlu memberikan perhatian terhadap proses pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Kondisi tersebut mendorong pergeseran dari pola kepemimpinan yang cenderung birokratis menuju kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran atau *instructional leadership* (Haryani et al., 2022). Dalam konteks pendidikan abad ke-21, kepala sekolah memiliki peran yang semakin beragam, yaitu sebagai perencana strategis, manajer operasional, mentor bagi pendidik, serta inovator yang mampu merespons perubahan lingkungan pendidikan. Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi tuntutan modernisasi pendidikan (Nisa, 2022). Sejalan dengan hal tersebut, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang penting dalam menghadapi tuntutan pembelajaran abad ke-21 karena mendorong inovasi, kolaborasi, dan perubahan positif dalam lingkungan sekolah (Rahayu & Iskandar, 2023).

Namun, tuntutan tersebut belum sepenuhnya sejalan dengan kondisi tata kelola pendidikan di lapangan. Masih terdapat kesenjangan antara kondisi kepemimpinan dan pengelolaan sekolah yang diharapkan dengan praktik yang berlangsung pada satuan pendidikan. Berdasarkan data resmi Rencana Strategis Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan yang dirilis oleh Kemendikbudristek pada tahun 2024, persentase satuan pendidikan yang memiliki nilai tata kelola dan pengelolaan partisipatif dalam kategori baik baru mencapai 45,61%. Dengan demikian, masih terdapat sekitar 54,39% satuan pendidikan yang belum mencapai kategori tersebut secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan mampu menggerakkan seluruh warga sekolah masih menjadi kebutuhan penting dalam pengelolaan satuan pendidikan (Kemendikbudristek, 2024). Kondisi tersebut juga memperlihatkan bahwa kualitas tata kelola sekolah tidak hanya berkaitan dengan tersedianya kebijakan, tetapi juga dengan kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik pengelolaan sekolah.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi salah

satu pendekatan yang relevan dalam pengelolaan pendidikan modern. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, mendorong perubahan, serta mengembangkan potensi anggota organisasi. Dalam lingkungan sekolah, pendekatan tersebut dapat membantu kepala sekolah mendorong guru dan warga sekolah untuk keluar dari zona nyaman, mengembangkan gagasan baru, dan melakukan inovasi secara berkelanjutan tanpa menerapkan pola kepemimpinan yang otoriter (Muna et al., 2026; Rahayu & Iskandar, 2023). Kepala sekolah melalui pendekatan transformasional dapat memotivasi guru untuk mengoptimalkan potensi pengajaran sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional pendidik. Kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan implikasi terhadap praktik pendidikan melalui kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan perubahan, membangun motivasi, dan mengembangkan potensi warga sekolah (Supriatna & Rosmilawati, 2025). Keseimbangan antara pencapaian target kerja dan perhatian terhadap kondisi psikologis staf menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Angriani et al., 2025).

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif atau demokratis juga memiliki relevansi dalam pengelolaan sekolah. Pendekatan ini menempatkan kolaborasi dan musyawarah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, pelibatan guru dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui rapat dewan guru, diskusi kelompok terfokus, maupun pelibatan tim pengembang sekolah dalam merumuskan dan melaksanakan program sekolah (Lisdawati & Faizah, 2025). Pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan dapat mengurangi dominasi kekuasaan secara sepihak serta meminimalkan resistensi terhadap kebijakan yang ditetapkan. Lebih jauh, keterlibatan tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap program sekolah yang telah disepakati (Hasbulloh et al., 2025). Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi dan kolaborasi dengan warga sekolah menjadi bagian penting dari praktik kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki peran dalam membangun lingkungan sekolah yang mendukung proses pendidikan. Pengembangan lingkungan sekolah yang literat, misalnya, membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan menggerakkan warga sekolah untuk menciptakan budaya yang mendukung kegiatan belajar dan pengembangan literasi (Masnun, 2023).

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional maupun partisipatif dalam pengelolaan sekolah tidak terlepas dari berbagai tantangan. Kepala sekolah dihadapkan pada persoalan yang berkaitan dengan tuntutan administratif, pengelolaan sumber daya manusia, perbedaan karakteristik warga sekolah, serta perubahan kebijakan pendidikan. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah benturan antara tingginya beban administrasi kependidikan dengan kebutuhan waktu guru untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran secara optimal (Rosyada et al., 2024). Selain itu, perbedaan pendapat, gesekan antarpersonal, serta keengganan sebagian guru senior untuk mengadopsi teknologi atau kurikulum baru dapat memunculkan konflik internal yang memengaruhi keharmonisan lingkungan sekolah. Kondisi tersebut menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mengelola konflik, membangun komunikasi, dan mencari penyelesaian yang dapat diterima oleh berbagai pihak (Susanto et al., 2024). Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah telah banyak dikaji dari berbagai perspektif, seperti kepemimpinan transformasional, pengembangan lingkungan sekolah, pengambilan keputusan, dan peningkatan mutu sekolah. Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam mendukung peningkatan mutu sekolah dasar melalui berbagai proses pengelolaan dan pengembangan sekolah (Sulistiyarini et al., 2024). Namun, masih terdapat kesenjangan antara konsep kepemimpinan yang ideal dengan praktik manajerial yang berlangsung dalam konteks sekolah tertentu. Praktik kepemimpinan dapat berbeda karena setiap sekolah memiliki karakteristik sumber daya manusia, budaya kerja, kondisi lingkungan, serta permasalahan yang berbeda. Oleh karena itu, teori kepemimpinan tidak selalu dapat menggambarkan secara utuh bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya dalam situasi nyata. Hal tersebut menunjukkan perlunya kajian empiris yang tidak hanya membahas karakteristik suatu gaya kepemimpinan, tetapi juga mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinannya dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah. Kajian empiris semacam ini penting untuk memberikan gambaran mengenai praktik manajerial yang berlangsung di lapangan serta strategi yang digunakan kepala sekolah dalam menghadapi berbagai tantangan pengelolaan sekolah (Hatifuddin & Junaris, 2026).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memperoleh gambaran yang lebih konkret mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks sekolah dasar. Penelitian tidak hanya penting untuk melihat gaya kepemimpinan yang digunakan, tetapi juga untuk memahami bagaimana kepala sekolah mengambil keputusan, mengembangkan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik, membangun komunikasi, menyelesaikan konflik, dan mengelola perubahan di sekolah. Pengkajian terhadap aspek-aspek tersebut dapat memperlihatkan bagaimana prinsip kepemimpinan transformasional dan partisipatif diwujudkan dalam praktik sehari-hari. Selain itu, penelitian mengenai praktik kepemimpinan secara kontekstual dapat memberikan pemahaman yang lebih realistis mengenai tantangan yang dihadapi kepala sekolah serta strategi yang digunakan dalam mengelola sekolah. Dengan demikian, hasil penelitian dapat menjadi bahan refleksi dan referensi bagi pengembangan praktik kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dasar.

Berdasarkan uraian tersebut, masih diperlukan kajian yang secara khusus mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar, khususnya dalam aspek pengambilan keputusan, pengembangan profesional guru, supervisi akademik, komunikasi, penyelesaian konflik, dan pengelolaan perubahan. Dengan pendekatan deskriptif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah serta memperkaya kajian mengenai kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan dasar. Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini mengangkat judul "Praktik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah Dasar: Studi Deskriptif."

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan secara deskriptif. Penelitian dengan metode kualitatif deskriptif ialah suatu kajian yang bertujuan untuk mengetahui fenomena terkait situasi dari informan, mulai dari tingkah laku, pandangan, aksi, maupun aspek-aspek lainnya (Furidha, 2023). Pendekatan deskriptif ini memiliki tujuan dalam memaparkan atau menggambarkan suatu fenomena

secara terstruktur, objektif, dan seksama terkait situasi nyata, karakteristik, dan juga keterkaitan antara peristiwa yang dikaji (Gusnadi, *et al*., dalam Falaah *et al*., 2026).

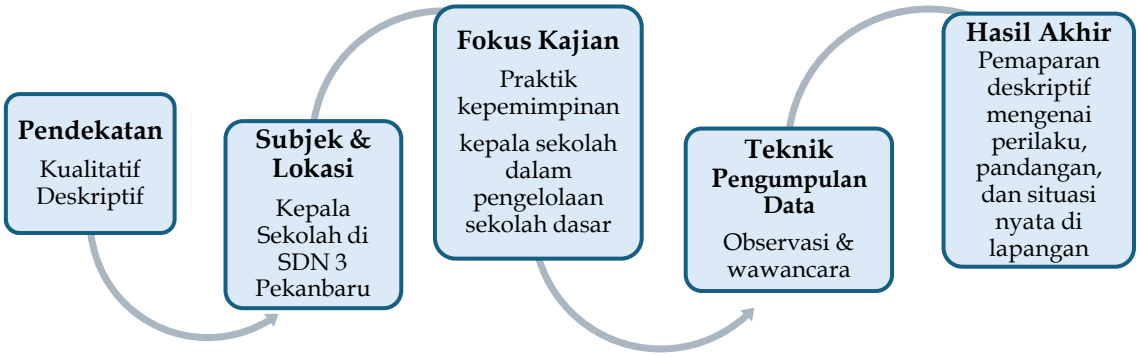
Subjek dari penelitian yang dilakukan ini ialah kepala sekolah, yang mana penelitian dilakukan di SDN 3 Pekanbaru. Dalam penelitian ini, teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan, yaitu:

1. Observasi

   Observasi merupakan suatu metode dalam pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan serta pendokumentasian suatu peristiwa atau fenomena secara langsung, sehingga peneliti mampu mendapatkan informasi secara detail terkait situasi, informan, serta kegiatan yang merupakan inti atau pusat dalam penelitian yang dilakukan (Weston *et al*., 2021). Sejalan dengan pendapat tersebut, pada penelitian ini observasi digunakan dalam pengumpulan data atau informasi detail terkait praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar.

2. Wawancara

   Menurut Indriyani & Hendar (2023), wawancara merupakan suatu metode dalam pengumpulan data secara kualitatif yang dilakukan melalui komuniakasi dua arah antar informan dan peneliti guna mendapatkan data atau informasi yang lebih detail terkait gagasan, perilaku, sikap, serta pemahamannya terkait suatu fenomena. Pada penelitian yang dilakukan ini, wawancara digunakan sebagai metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dari informan terkait pembahasan mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar.



Gambar 1. Alur Metode Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, praktik kepemimpinan sehari-hari di SDN 3 Pekanbaru memadukan kepemimpinan transformasional dan partisipatif dengan orientasi pada kepentingan peserta didik. Kepala sekolah memosisikan diri sebagai fasilitator, mentor, dan pelayan bagi warga sekolah. Budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) diterapkan untuk membangun lingkungan sekolah yang aman. Selain itu, komunikasi dilakukan secara terarah tetapi tetap santai, sedangkan supervisi klinis dilaksanakan secara persuasif untuk memberikan dukungan kepada guru. Dokumentasi kegiatan pengumpulan data di lokasi penelitian disajikan pada Gambar 2 dan Gambar 3.



Gambar 2. Kondisi ruang kepala sekolah SDN 3 Pekanbaru sebagai lokasi penelitian

Kepala sekolah mengatakan bahwa dalam hal pengambilan keputusan strategis, semua keputusan dibuat berdasarkan data dan mempertimbangkan kemaslahatan bersama. Identifikasi masalah, menilai dampak terhadap siswa dan guru, dan memperhatikan peraturan yang berlaku, seperti kebijakan dinas pendidikan dan Permendikbud, adalah langkah-langkah yang membentuk proses pengambilan keputusan. Selain itu, kepala sekolah menegaskan adanya "uji keputusan" dengan mengajukan pertanyaan dasar tentang apakah keputusan yang dibuat akan berdampak positif pada kualitas belajar siswa. Dalam kebijakan sekolah, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan (tendik) dianggap sangat penting. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim pengembang sekolah, dan guru terkait terlibat dalam rapat dinas dan diskusi kelompok terfokus (FGD) untuk masalah sarana, kurikulum, dan kesiswaan. Tujuan dari partisipasi ini adalah untuk membuat guru dan Tendik merasa dimiliki.

Dalam kebijakan sekolah, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan (tendik) dianggap penting. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim pengembang sekolah, dan guru terkait dilibatkan dalam rapat dinas dan diskusi kelompok terfokus (FGD), terutama untuk membahas sarana prasarana, kurikulum, dan kesiswaan. Pelibatan tersebut bertujuan menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kebijakan yang diterapkan.

Kepala sekolah juga menekankan betapa pentingnya berkomunikasi dengan orang lain dengan cara yang empatik dan terbuka. Komunikasi formal terjadi di ruang rapat, sedangkan komunikasi informal terjadi di luar forum resmi, seperti saat istirahat atau kesempatan untuk berbicara. Kepala sekolah berusaha menjadi rekan kerja yang siap mendengarkan keluhan guru, baik yang berkaitan dengan kesulitan mengajar maupun faktor personal yang dapat memengaruhi kinerja.



Gambar 3. Dokumentasi interaksi peneliti dengan pihak sekolah dalam pengumpulan data

Apresiasi verbal langsung, kepercayaan (otonomi) dalam mengelola kelas, dan perhatian terhadap kesehatan psikologis guru mendorong kerja guru. Kepala sekolah berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bebas tekanan emosional. Ini memungkinkan guru untuk menjadi lebih tenang dan produktif di tempat kerja. Kepala sekolah mengatakan bahwa ketika guru menghadapi masalah, *coaching* (bimbingan kemitraan) adalah metode yang digunakan daripada mendikte. Ini dilakukan dengan mengajak guru berbicara untuk menemukan masalahnya, kemudian mencari solusi bersama, atau memungkinkan guru untuk belajar dari komunitas belajar internal. Proses ini juga mencakup merujuk pada praktik guru penggerak atau guru senior.

Kepala sekolah menggunakan prinsip *win-win solution* dan mediasi kekeluargaan saat terjadi perbedaan pendapat atau konflik. Memanggil semua pihak yang terlibat secara terpisah untuk mendengarkan perspektif masing-masing tanpa menghukum, kemudian berkumpul secara netral untuk mencapai kesepakatan yang lebih baik untuk ekosistem sekolah. Selain itu, penghargaan diberikan dalam dua bentuk: non-material (pujian di forum, sertifikat penghargaan internal, rekomendasi untuk beasiswa atau pelatihan), dan material (insentif sesuai anggaran sekolah). Apresiasi diberikan secara terbuka pada acara tertentu, seperti Hari Guru atau rapat pleno akhir tahun. Selain itu, kepala sekolah menjelaskan bahwa supervisi akademik dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan setiap tahun digunakan untuk mengawasi dan menilai kinerja guru. Kepala sekolah menegaskan bahwa PKG bertujuan untuk mendorong refleksi diri guru dan bukannya mencari kesalahan. Observasi kelas dan umpan balik dari perwakilan siswa juga membantu evaluasi.

Upaya untuk meningkatkan keterampilan dan inovasi dalam proses belajar dilakukan dengan cara memfasilitasi partisipasi guru dalam program pelatihan, lokakarya, dan Platform Merdeka Mengajar (PMM). Sekolah juga mengadakan Komunitas Belajar (Kombel) setiap minggu sebagai tempat untuk berbagi praktik baik di antara para guru. Di sisi lain, guru, siswa, dan orang tua terlibat melalui Komite Sekolah dan paguyuban kelas. Orang tua ikut berpartisipasi dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)

untuk program tertentu serta kegiatan pengasuhan. Siswa turut serta melalui organisasi sekolah yang ramah anak dan sekolah yang mendukung keluarga agar kegiatan siswa dapat berlangsung secara mandiri namun tetap mendapatkan bimbingan.

Terkait dengan penyelesaian masalah dan tantangan di sekolah, kepala sekolah menerapkan metode yang terstruktur, yaitu menganalisis situasi dengan mengumpulkan data secara objektif, mengadakan musyawarah tim untuk mengidentifikasi berbagai pilihan solusi, melaksanakan dan mengurangi risiko dengan memilih solusi yang memiliki risiko terendah, serta melakukan evaluasi untuk menilai keefektivitasan setelah solusi diimplementasikan. Dalam menentukan prioritas program, penyusunan prioritas dilakukan berdasar pada tingkat kebutuhan mendesak dan dampak yang ditimbulkan pada siswa, sekaligus disesuaikan dengan hasil dari rapor pendidikan sekolah. Program yang berfokus pada peningkatan literasi, numerasi, dan karakter didahulukan dibandingkan program fisik infrastruktur yang masih bisa ditunda.

Kepala sekolah menekankan posisinya sebagai teladan dengan menerapkan prinsip Ing Ngarso Sung Tulodo, yang tercermin dalam disiplin hadir lebih awal, penyelesaian administrasi pengawasan, serta partisipasi aktif dalam seminar untuk peningkatan kemampuan diri. Salah satu tantangan terberat yang dihadapi adalah ketidakpastian terhadap perubahan (zona nyaman), terutama ketika mengadopsi teknologi anyar atau kurikulum yang baru. Solusi untuk mengatasi hal ini dilakukan melalui pendekatan persuasif, pendampingan bertahap, serta memberikan contoh konkret dari rekan-rekan yang telah sukses.

Selanjutnya, kepala sekolah mengungkapkan bahwa tidak semua keputusan perlu dijadwalkan untuk dibahas bersama. Pengambilan keputusan seketika bisa dilakukan dalam situasi darurat atau krisis seperti kecelakaan, bencana, gangguan keamanan, atau perintah mendesak dari atas. Di luar situasi force majeure tersebut, musyawarah menjadi cara utama. Ketika berhadapan dengan guru yang tidak sepakat dengan kebijakan, kepala sekolah menerapkan pendekatan pribadi dengan mendengarkan penolakan dan kekhawatiran guru, kemudian menjelaskan latar belakang serta pentingnya kebijakan secara bertahap sampai ada pemahaman yang sama. Kepala sekolah juga menyeimbangkan tuntutan administrasi dengan kebutuhan di lapangan melalui penerapan efisiensi dengan memanfaatkan platform digital atau templat yang terintegrasi agar tidak mengganggu waktu guru, sambil memastikan jadwal pengajaran memberikan kesempatan untuk beristirahat dan menyiapkan materi.

Akhirnya, kepala sekolah mengungkapkan bahwa indikator sukses dari kepemimpinannya melibatkan tiga komponen utama: (1) suasana sekolah (*wellness*) yang ditunjukkan dengan meningkatnya perasaan bahagia dan nyaman di antara guru serta siswa, (2) peningkatan mutu yang terlihat dari grafik perkembangan Rapor Pendidikan Sekolah dalam bidang literasi, numerasi, dan karakter, serta (3) kemandirian anggota sekolah yang tercermin dari meningkatnya inisiatif guru untuk berinovasi tanpa harus selalu menunggu arahan, dan siswa yang tumbuh aktif sesuai minat dan bakat mereka.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki banyak dimensi. Kepemimpinan transformasional terlihat dalam usaha untuk membangun motivasi, memberikan teladan, dan mendorong inovasi. Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi dapat dilihat dalam keterlibatan guru serta staf pendidikan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan instruksional terlihat dari perhatian yang diberikan pada kualitas pembelajaran, pengawasan akademik, pengembangan kemampuan guru, dan hasil Rapor Pendidikan. Dalam kesempatan lain, metode pembimbingan

digunakan untuk mendukung perkembangan guru melalui proses refleksi dan pemecahan masalah secara kolaboratif. Sementara itu, penyelesaian konflik yang menguntungkan semua pihak digunakan untuk mengatasi perbedaan pendapat dan konflik dengan mengutamakan kolaborasi, mediasi, dan kepentingan bersama.

Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat sebagai kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia, pembelajaran, kolaborasi, serta perubahan. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya dinilai dari pencapaian program sekolah, tetapi juga terciptanya lingkungan sekolah yang nyaman, peningkatan kualitas pembelajaran, serta perkembangan kemandirian guru dan siswa. Untuk memudahkan pembacaan temuan penelitian, hasil wawancara diringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan hasil penelitian praktik kepemimpinan kepala sekolah di SDN 3 Pekanbaru

Aspek yang dikaji	Temuan utama	Implikasi dalam pengelolaan sekolah
Kepemimpinan dan komunikasi	Kepemimpinan memadukan pendekatan transformasional dan partisipatif; komunikasi dilakukan secara terbuka, empatik, dan menerapkan budaya 5S.	Terbentuk lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kolaboratif.
Pengambilan keputusan	Keputusan didasarkan pada data, regulasi, dampak terhadap siswa dan guru, serta musyawarah dengan guru/tendik; keputusan darurat dapat diambil secara langsung.	Tumbuh rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kebijakan sekolah.
Pengembangan profesional guru	Guru difasilitasi mengikuti pelatihan, workshop, PMM, dan Komunitas Belajar serta belajar dari guru senior/guru penggerak.	Kompetensi dan budaya belajar bersama guru berkembang secara berkelanjutan.
Supervisi akademik	Observasi kelas dan PKG digunakan untuk refleksi dan pembinaan, bukan sekadar mencari kesalahan.	Supervisi menjadi sarana peningkatan kualitas pembelajaran.
Penyelesaian konflik dan perubahan	Konflik ditangani melalui win-win solution dan mediasi kekeluargaan; perubahan didampingi secara persuasif dan bertahap.	Resistensi dapat dikelola melalui dialog, pendampingan, dan kolaborasi.
Prioritas program dan indikator keberhasilan	Prioritas diarahkan pada literasi, numerasi, karakter, dan kebutuhan siswa dengan mempertimbangkan Rapor Pendidikan; keberhasilan dilihat dari school wellness, mutu, dan kemandirian.	Program sekolah lebih berorientasi pada kebutuhan pembelajaran dan perkembangan warga sekolah.

Sumber: Hasil wawancara dan dokumentasi penelitian.

Pembahasan

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 3 Pekanbaru menerapkan praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pengelolaan administratif, tetapi juga pada pembinaan guru, hubungan interpersonal, kolaborasi, dan peningkatan pembelajaran. Kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai fasilitator, mentor, sekaligus pendamping bagi guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut terlihat dari penerapan budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun), komunikasi yang terbuka, serta pendekatan yang santai tetapi tetap terarah dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan. Praktik tersebut menunjukkan karakter kepemimpinan yang menempatkan hubungan dengan warga sekolah sebagai bagian penting dari pengelolaan sekolah. Temuan ini sejalan dengan Susanto et al., (2025), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan guru, komunikasi terbuka, kepercayaan, dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Praktik kepemimpinan kepala sekolah tersebut juga memperlihatkan adanya upaya membangun lingkungan sekolah yang mendukung guru dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi, baik berkaitan dengan pekerjaan maupun persoalan pribadi yang dapat memengaruhi pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepala sekolah dan guru dibangun melalui komunikasi dua arah dan pendekatan yang bersifat manusiawi. Temuan ini sejalan dengan Lestari *et al*., (2025), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan etis menempatkan kepala sekolah bukan hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai teladan yang dapat membangun kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen guru. Pada aspek pengambilan keputusan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui rapat, diskusi, dan *Focus Group Discussion* (FGD), terutama dalam membahas sarana prasarana, kurikulum, dan kesiswaan. Keterlibatan tersebut dilakukan agar keputusan yang dihasilkan dapat dipahami dan menjadi tanggung jawab bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di SDN 3 Pekanbaru tidak sepenuhnya bersifat terpusat pada kepala sekolah. Temuan tersebut sejalan dengan Susanto *et al*., (2025), yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan ruang kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan serta mendorong rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen terhadap sekolah.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan juga dapat dilihat sebagai bagian dari upaya membangun kolaborasi di lingkungan sekolah. Dalam penelitian ini, kepala sekolah tidak hanya meminta pendapat guru, tetapi juga memberikan kesempatan kepada guru untuk ikut mendiskusikan permasalahan dan alternatif penyelesaiannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi digunakan untuk membangun tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan Meyer *et al*., (2023), yang menemukan bahwa kepala sekolah dapat mendukung perubahan organisasi melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan pemberian ruang bagi guru untuk berkolaborasi dalam proses pengembangan sekolah.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua keputusan harus selalu melalui proses musyawarah. Pada kondisi darurat atau force majeure, kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara langsung, sedangkan keputusan yang tidak bersifat mendesak lebih banyak dibahas bersama. Ketika terdapat guru yang tidak menyetujui suatu keputusan, kepala sekolah terlebih dahulu mendengarkan alasan guru secara personal dan kemudian memberikan penjelasan secara bertahap. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan bersifat fleksibel dan

disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Hal ini sesuai dengan karakter kepemimpinan partisipatif yang tetap memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya ketika situasi membutuhkan keputusan segera (Susanto *et al*., 2025; Meyer *et al*., 2023).

Pada aspek pengembangan profesional guru, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop, memanfaatkan Platform Merdeka Mengajar (PMM), serta mengikuti Komunitas Belajar secara rutin. Kepala sekolah juga memanfaatkan keberadaan guru senior dan guru penggerak sebagai sumber belajar internal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru tidak hanya dilakukan melalui kegiatan dari luar sekolah, tetapi juga melalui proses berbagi pengetahuan dan pengalaman di lingkungan sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian Baharuddin *et al*., (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki hubungan dengan pengembangan profesional dan kolaborasi guru.

Pengembangan profesional yang dilakukan melalui Komunitas Belajar juga memperlihatkan adanya upaya kepala sekolah untuk membangun budaya belajar bersama. Guru tidak hanya ditempatkan sebagai penerima arahan, tetapi juga sebagai sumber pengetahuan bagi guru lainnya. Kondisi tersebut dapat membantu menciptakan proses pembelajaran profesional yang berlangsung secara berkelanjutan di dalam sekolah. Temuan ini sejalan dengan Meyer *et al*., (2023), yang menunjukkan bahwa kolaborasi antarguru dapat menjadi bagian penting dalam proses pengembangan sekolah dan perubahan organisasi.

Pada aspek supervisi akademik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan observasi kelas dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) secara berkala. Supervisi tidak diarahkan untuk mencari kesalahan guru, tetapi digunakan sebagai sarana refleksi dan pembinaan. Kepala sekolah juga memperhatikan tanggapan siswa terhadap proses pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa supervisi akademik dipahami sebagai proses pendampingan untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Temuan tersebut sejalan dengan pendekatan kepemimpinan instruksional yang menempatkan proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru sebagai bagian penting dari tanggung jawab kepala sekolah (Baharuddin *et al*., 2023).

Pendekatan supervisi yang bersifat pembinaan juga menunjukkan adanya hubungan antara supervisi dengan pengembangan profesional guru. Dalam penelitian ini, kepala sekolah memberikan umpan balik dan mengajak guru melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran yang telah dilakukan. Dengan demikian, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan evaluasi, tetapi juga sebagai kesempatan bagi guru untuk mengetahui aspek yang telah berjalan baik dan aspek yang masih perlu dikembangkan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Baharuddin *et al*., (2023), yang menempatkan pengembangan profesional dan kolaborasi guru sebagai bagian penting dalam kepemimpinan sekolah.

Pada aspek komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan komunikasi formal maupun informal dalam berinteraksi dengan guru. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan kesulitan yang berkaitan dengan pekerjaan maupun persoalan pribadi. Selain itu, kepala sekolah memberikan penghargaan secara verbal, memberikan ruang kepada guru untuk bekerja secara mandiri, dan memperhatikan kondisi psikologis guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi digunakan tidak hanya untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangun hubungan kerja dan memberikan dukungan kepada guru. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian Lestari *et al*., (2025), mengenai kepemimpinan etis yang

menempatkan kepercayaan dan hubungan positif dengan guru sebagai bagian dari praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Pendekatan komunikasi tersebut juga terlihat dalam proses penyelesaian masalah guru. Kepala sekolah lebih banyak menggunakan dialog, mendengarkan permasalahan, dan mencari solusi bersama daripada memberikan instruksi secara langsung. Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan menentukan alternatif penyelesaian yang sesuai. Kondisi tersebut menunjukkan adanya praktik *coaching* dalam kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini dapat dikaitkan dengan penelitian Meyer *et al*., (2023), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat berperan sebagai fasilitator dengan memberikan ruang kepada guru untuk terlibat dalam pemecahan masalah dan proses perubahan sekolah.

Pada aspek penyelesaian konflik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan *win-win solution* dan mediasi secara kekeluargaan. Kepala sekolah terlebih dahulu mendengarkan masing-masing pihak secara terpisah, kemudian mempertemukan pihak yang mengalami permasalahan untuk mencari penyelesaian bersama secara netral. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui komunikasi dan pemahaman terhadap masing-masing pihak, bukan melalui keputusan sepihak. Pendekatan tersebut sesuai dengan karakter kepemimpinan etis yang menekankan keteladanan, keadilan, komunikasi, dan hubungan yang dilandasi kepercayaan (Lestari *et al*., 2025). Pengambilan keputusan kepala sekolah juga menunjukkan penggunaan data sebagai dasar dalam menentukan prioritas program sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mempertimbangkan identifikasi masalah, dampak keputusan terhadap siswa dan guru, regulasi, serta prinsip kemanfaatan. Kepala sekolah juga menggunakan Rapor Pendidikan sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan program yang perlu diprioritaskan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah tidak hanya didasarkan pada pertimbangan subjektif, tetapi juga memperhatikan informasi dan kebutuhan yang terdapat di sekolah. Pendekatan tersebut sejalan dengan pengelolaan sekolah berbasis mutu yang menempatkan kepala sekolah sebagai pengelola sumber daya dan pengarah program sekolah (Kurniawati *et al*., 2021).

Dalam menentukan prioritas, kepala sekolah lebih dahulu memberikan perhatian terhadap literasi, numerasi, dan karakter siswa dibandingkan kebutuhan infrastruktur yang masih dapat ditunda. Pertimbangan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan yang berkaitan langsung dengan proses dan hasil pembelajaran ditempatkan sebagai prioritas utama. Hal tersebut memperlihatkan adanya orientasi kepemimpinan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, bukan hanya penyelesaian kebutuhan administratif atau fisik sekolah. Temuan ini dapat dikaitkan dengan penelitian Baharuddin *et al*., (2023), yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang menghubungkan pengelolaan sekolah dengan pengembangan profesional guru dan kualitas proses pembelajaran.

Dalam menghadapi perubahan dan inovasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi tantangan berupa adanya guru yang masih merasa nyaman dengan pola kerja lama, terutama dalam penggunaan teknologi dan penerapan kurikulum baru. Untuk menghadapi kondisi tersebut, kepala sekolah menggunakan pendekatan persuasif, memberikan contoh konkret, serta melakukan pendampingan secara bertahap. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak menggunakan pendekatan pemaksaan dalam menghadapi perubahan, tetapi berusaha membangun pemahaman dan kesiapan guru. Hal ini sejalan dengan Meyer *et al*., (2023), yang menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses perubahan, komunikasi mengenai manfaat inovasi, dan perhatian terhadap kekhawatiran guru dapat membantu mendukung perubahan organisasi

sekolah.

Pendekatan bertahap tersebut juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah menyesuaikan strategi kepemimpinannya dengan kondisi guru. Guru yang belum terbiasa dengan teknologi atau perubahan kurikulum tidak langsung diberikan tuntutan yang bersifat memaksa, tetapi didampingi melalui contoh dan praktik secara bertahap. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan dipandang sebagai proses yang membutuhkan kesiapan warga sekolah. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian Meyer *et al*., (2023), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat mendukung perubahan dengan melibatkan guru, membangun kolaborasi, dan membantu guru memahami serta menghadapi berbagai kekhawatiran terhadap inovasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah berusaha menjadi teladan bagi warga sekolah melalui kedisiplinan dan keterlibatan langsung dalam aktivitas sekolah. Kepala sekolah menunjukkan keteladanan melalui kehadiran lebih awal, pengelolaan administrasi, mengikuti seminar, serta menunjukkan sikap yang sesuai dengan nilai kepemimpinan yang diharapkan dari guru. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi kepada guru, tetapi berusaha menunjukkan perilaku yang dapat menjadi contoh bagi warga sekolah. Temuan tersebut sejalan dengan Lestari *et al*., (2025), yang menempatkan kepala sekolah sebagai teladan moral dalam praktik kepemimpinan etis di sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah SDN 3 Pekanbaru mencakup beberapa aspek yang saling berkaitan, yaitu kepemimpinan partisipatif, pembinaan profesional guru, supervisi akademik, komunikasi empatik, penyelesaian konflik, pengambilan keputusan berbasis data, serta pendampingan dalam menghadapi perubahan. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi sekolah, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, pembina guru, dan pengarah perubahan. Temuan ini sejalan dengan Susanto *et al*., (2025), Lestari *et al*., (2025), Baharuddin *et al*., (2023), dan Meyer *et al*., (2023), yang menunjukkan pentingnya partisipasi guru, komunikasi terbuka, pengembangan profesional, kolaborasi, dan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan serta pengembangan sekolah.

Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala sekolah SDN 3 Pekanbaru dapat dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, pembelajaran, kolaborasi, dan perubahan. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya dilihat dari keteraturan administrasi, tetapi juga dari terciptanya kenyamanan warga sekolah, peningkatan kualitas pembelajaran, serta berkembangnya kemandirian guru dan siswa. Kepala sekolah memandang *school wellness*, peningkatan literasi, numerasi dan karakter, serta kemampuan guru dan siswa untuk berkembang secara mandiri sebagai bagian dari indikator keberhasilan kepemimpinannya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah diarahkan pada terciptanya lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan seluruh warga sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, praktik kepemimpinan kepala sekolah di SDN 3 Pekanbaru tidak hanya berorientasi pada fungsi administratif, tetapi juga pada peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan profesional guru, kolaborasi, dan pengelolaan perubahan. Kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran, fasilitator, mentor, pengarah perubahan, mediator, dan teladan dengan memadukan kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional. Praktik tersebut terlihat melalui pemberian

motivasi, keteladanan, pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, supervisi akademik, komunitas belajar, pengembangan kompetensi, serta pemanfaatan teknologi dan data Rapor Pendidikan. Komunikasi yang terbuka, empatik, dan kekeluargaan mendukung terciptanya hubungan kerja yang positif. Keberhasilan kepemimpinan tercermin dalam terciptanya *school wellness*, peningkatan literasi, numerasi, dan karakter, serta berkembangnya kemandirian guru dan siswa.

Kepala sekolah disarankan memperkuat kepemimpinan partisipatif, supervisi berbasis coaching dan refleksi, serta pendampingan guru melalui pelatihan praktis dan tutor sebaya. Pengambilan keputusan perlu semakin berbasis data dengan memanfaatkan Rapor Pendidikan, hasil asesmen, supervisi, kehadiran, dan masukan orang tua. Selain itu, evaluasi berkala terhadap *school wellness* perlu dilakukan untuk menjaga iklim sekolah yang aman, nyaman, kolaboratif, dan berkelanjutan.

REFERENSI

Angriani, R., Putri, E. I. R., & Mustikawati, B. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *2*(1), 12–28. https://jurnalpelitanegribelantaraya.com/index.php/JPMP

Baharuddin, F. R., Amiruddin, & Idkhan, A. M. (2023). *Integrated Leadership Effect on Teacher Satisfaction: Mediating Effects of Teacher Collaboration and Professional Development. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 22*(11), 321–342. https://doi.org/10.26803/ijlter.22.11.17

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2025). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Falaah, M. S., Revandi, I. M., Ramadhani, C. F., & Alpusari, M. (2026). Analisis Strategi Pembentukan Karakter Rasa Ingin Tahu Siswa Sekolah Dasar Oleh Guru SDN 192 Pekanbaru. *ALPEN: Jurnal Pendidikan Dasar*, *10*. https://doi.org/10.24929/alpen.v10i1.675

Furidha, B. W. (2023). *Comprehension of the Descriptive Qualitative Research Method : A Critical Assessment of the Literature*. *ACITYA WISESA: Journal of Multidisciplinary Research*, *2*. https://doi.org/10.56943/jmr.v2i4.443

Haryani, R., Lubis, M. J., & Darwin. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu*, *6*(3), 3373–3383. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2617

Hasbulloh, M. F., Kurahman, O. T., & Rusmana, D. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam. *Jurnal Miftahul Ilmi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, *2*(1), 178–190. https://doi.org/10.59841/miftahulilmi.v2i1.48

Hatifuddin, M. I., & Junaris, I. (2026). Implementasi Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Lembaga Pendidikan Berbasis Website di MI Plus Walisongo Trenggalek. *COMMUNITY: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *6*(1), 164–174. https://doi.org/10.51878/community.v6i1.8952

Indriyani, P., & Hendar. (2023). Model Peningkatan Kinerja Unit Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pati Berbasis Peningkatan Kompetensi. *Jurnal Ilmiah Sultan Agung*, 915–923.

Irvan, & Wardan, K. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, *5*(4), 951–960. https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.7832

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Rencana strategis Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan 2024-*

2029.Kurniawati, E., Arafat, Y., & Puspita, Y. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *Journal of Education Research, 1*(2), 134–137. https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.12

Lestari, L., Sari, T. P., Marhadi, H., & Alpusari, M. (2025). Implementasi Kepemimpinan Etis di Sekolah: Persepsi Guru Terhadap Praktik Kepala Sekolah di SD Negeri 67 Pekanbaru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(4). https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.39679

Lisdawati, & Faizah, H. (2025). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMP Negeri 5 Sungai Apit pada Implementasi Kurikulum Merdeka. Jurnal *Edu Research*, *6*(3), 2999–3004. https://doi.org/10.47827/jer.v6i3.1553

Masnun, M. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun lingkungan sekolah yang literat di era pasca pandemi Covid-19. *Jurnal Elementaria Edukasia, 6*(1), 41–50. https://doi.org/10.31949/jee.v6i1.4675

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). *How Can Principal Leadership Practices Promote Teacher Collaboration and Organizational Change? A Longitudinal Multiple Case Study of Three School Improvement Initiatives*. *Journal of Educational Change, 24*, 425–455. https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9

Mulyasa, E. (2023). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bumi Aksara.

Muna, A. N., Wibowo, A., & Rosyidah, R. (2026). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMK Ma'arif NU 02 Kemiri. SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, *5*(2), 1505–1522. https://doi.org/10.55681/sentri.v5i2.5649

Murtanti, W., Satori, D., Nurdin, D., & Kurniatun, T. C. (2024). *The Role of Principal Leadership in Creating an Effective School Culture. Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah, 9*(2), 611–628. https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.23095

Nisa, K. (2022). Kepemimpinan Pendidikan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hadi*, *2*(2), 19–22. https://doi.org/10.31602/jmpd.v2i2.7339

Rahayu, R., & Iskandar, S. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pembelajaran abad 21 di sekolah dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia, 6*(2), 287–297. https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5484

Rosyada, A., Syahada, P., & Chanifudin. (2024). Kurikulum merdeka: Dampak peningkatan beban administrasi guru terhadap efektivitas pembelajaran. *Jurnal Inovasi, Evaluasi, dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, *4*(2), 238-244.

Rusmiyati, L., Abdullah, R., Rizka, A. F., Wulan, M. P., Restarie, M. D., Raihan, I. M., Khonsa, N., Ramadhan, L. S., Do, A. T. P. N., Taek, N. W. B., Wilfridus, N., Basuki, R. R., Rahawarin, B., Kristiyana, Y. I., Prasetyaningtyas, H., Fardila, A., Kamal, S. A. R., & Barus, R. (2025). Manajemen Sekolah Membangun Ekosistem Pendidikan yang Berkualitas. Yayasan Putra Adi Dharma.

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. https://doi.org/10.33507/ibtida.v1i1.194

Sulistiyarini, E., Hartinah, S., & Purwanto, B. E. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di sekolah dasar. *Journal of Education Research, 5*(3), 3888–3901. https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1514

Supriatna, M. N., & Rosmilawati, I. (2025). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah: Implikasi bagi praktik pendidikan. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School, 8*(1), 194–215. https://doi.org/10.24256/pijies.v8i1.6516

Susanto, D. F., Dwianansya, W., & Trihantoyo, S. (2024). Strategi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 28 Surabaya. *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, 1(3), 1–10. https://doi.org/10.47134/ptk.v1i3.441

Susanto, I., Simanjuntak, R. V., Marhadi, H., & Alpusari, M. (2025). Urgensi kepemimpinan partisipatif bagi guru dan sekolah. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(4), 1165–1180. https://doi.org/10.23969/jp.v10i4.36144

Weston, L. E., Krein, S. L., & Harrod, M. (2021). *Using Observation to Better Understand the Healthcare Context. Qualitative Research in Medicine & Healthcare 2021;, 5*. https://doi.org/10.4081/qrmh.2021.9821

Windasari, N. W., Antari, N. K. Y., Damayanti, I. D. A. D. I., & Werang, B. R. (2025). Studi Kasus: Problematika Tekanan Beban Administrasi dan Dampaknya Terhadap Kesejahteraan Psikologis Guru. Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan, 4(2), 12009–12014. https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.3716

Wu, C.-C., et al. (2023). *Impact of school leadership on teacher professional collaboration: Evidence from multilevel analysis of Taiwan* TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community, 9*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2023-0002

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under: