

**Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Kerja Guru
dalam Membangun Sekolah Berkinerja Tinggi**

Kinza Virgoria Bolla¹, Heryon Bernard Mbuik², Yulsy M. Nitte³

^{1,2,3}PGSD FKIP Universitas Citra Bangsa

¹kinzabolla4@gmail.com, ²bernardmalole@gmail.com, ³yulsynitte9@gmail.com

ABSTRACT

School leadership has been recognized as one of the most influential factors in shaping teachers' professional behavior and organizational culture. However, empirical evidence regarding the contribution of principal leadership to teachers' work culture in elementary schools within eastern Indonesia remains limited. This study aimed to examine the effect of principal leadership on teachers' work culture at UPTD SD Inpres RSS Oesapa, Kupang City. A quantitative survey approach was employed involving all 18 classroom teachers as research participants through a saturated sampling technique. Data were collected using Likert-scale questionnaires measuring principal leadership and teachers' work culture. The data were analyzed using descriptive statistics and simple linear regression analysis. The findings revealed that principal leadership had a positive and statistically significant effect on teachers' work culture. The regression analysis showed a correlation coefficient (R) of 0.995 and a coefficient of determination (R²) of 0.991, indicating that 99.1% of the variance in teachers' work culture could be explained by principal leadership. The regression equation $Y = -92.675 + 1.964X$ demonstrates that improvements in leadership practices contribute substantially to the strengthening of teachers' work culture. The findings confirm that effective principal leadership plays a strategic role in fostering discipline, responsibility, collaboration, and professionalism among teachers. This study contributes empirical evidence regarding the importance of leadership practices in cultivating a positive organizational culture and improving educational quality in elementary schools.

Keywords: principal leadership, teacher work culture, elementary school, educational leadership, school improvement.

ABSTRAK

Budaya kerja guru merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pencapaian mutu sekolah. Namun demikian, berbagai sekolah dasar masih menghadapi tantangan berupa rendahnya kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalisme guru yang diduga berkaitan dengan kurang optimalnya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 18 guru

yang ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui angket skala Likert dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif serta regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru. Analisis regresi menghasilkan nilai korelasi (R) sebesar 0,995 dan koefisien determinasi (R²) sebesar 0,991 yang menunjukkan bahwa 99,1% variasi budaya kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Persamaan regresi $Y = -92,675 + 1,964X$ mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah diikuti oleh peningkatan budaya kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penguatan kajian kepemimpinan pendidikan dan pengembangan budaya organisasi sekolah dasar.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja guru, sekolah dasar, kepemimpinan pendidikan, mutu pendidikan.

A. Pendahuluan

Kualitas pendidikan merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling memengaruhi, mulai dari kurikulum, sumber daya pendidikan, hingga efektivitas kepemimpinan sekolah. Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan kepala sekolah memiliki posisi yang sangat strategis karena berperan dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan memberdayakan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi sekolah, tetapi juga berfungsi sebagai pemimpin organisasi yang membangun visi

bersama, mengembangkan kapasitas guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan salah satu faktor organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas sekolah karena berkontribusi dalam membentuk iklim sekolah, meningkatkan profesionalisme guru, serta memperkuat budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkualitas (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020).

Perkembangan kajian kepemimpinan pendidikan dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan administratif menuju

pendekatan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan organisasi. Pergeseran tersebut sejalan dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 yang mengharuskan sekolah mampu beradaptasi terhadap perubahan sosial, perkembangan teknologi, dan dinamika kebijakan pendidikan yang semakin kompleks. Dalam konteks tersebut, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi diukur semata-mata dari kemampuan menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dari kemampuannya membangun budaya organisasi yang mendorong inovasi, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan adaptasi terhadap perubahan (Bass & Riggio, 2006; Bush, 2020; Harris & Jones, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan sekolah menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada mutu.

Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan organisasi sekolah adalah budaya kerja guru. Budaya kerja mencerminkan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam lingkungan sekolah, budaya kerja guru tercermin melalui kedisiplinan, tanggung jawab profesional, komitmen terhadap mutu pembelajaran, kemampuan berkolaborasi, etos kerja, inovasi pembelajaran, serta kesediaan untuk terus mengembangkan kompetensi diri. Budaya kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, efektivitas organisasi sekolah, dan keberhasilan peserta didik secara berkelanjutan (Deal & Peterson, 2016; Fullan, 2020). Oleh karena itu, budaya kerja guru tidak hanya merupakan karakteristik individual, tetapi juga merupakan produk budaya organisasi yang berkembang melalui interaksi sosial dan kepemimpinan dalam sekolah.

Literatur menunjukkan bahwa budaya kerja guru tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, terutama kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun sistem nilai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan teladan profesional, serta mengembangkan mekanisme

pembinaan yang mendorong terbentuknya perilaku kerja yang produktif. Penelitian Day, Gu, dan Sammons (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan kapasitas guru dan penguatan kondisi organisasi sekolah. Temuan tersebut diperkuat oleh Liu dan Hallinger (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh terhadap pembelajaran profesional guru melalui mekanisme organisasi yang mendukung kolaborasi dan pengembangan kapasitas individu. Dengan demikian, kepemimpinan sekolah dapat dipahami sebagai faktor strategis yang membentuk lingkungan organisasi yang memungkinkan berkembangnya budaya kerja positif.

Dalam konteks pendidikan kontemporer, pentingnya kepemimpinan kepala sekolah semakin terlihat ketika sekolah dihadapkan pada tuntutan transformasi digital, perubahan kurikulum, dan peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian Guniarti, Nyoman, dan Nurgrahani (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan

kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan literasi digital guru. Sementara itu, Huda, Subandi, dan Amirudin (2025) menemukan bahwa kepemimpinan strategis kepala sekolah berperan penting dalam membangun budaya kerja guru yang profesional dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah tidak hanya memengaruhi aspek administratif organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan pendidikan.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan sekolah dan berbagai outcome pendidikan telah banyak diteliti, masih terdapat sejumlah keterbatasan dalam literatur yang ada. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, efektivitas sekolah, profesionalisme guru, atau hasil belajar peserta didik (Day et al., 2016; Leithwood et al., 2020). Akibatnya, mekanisme organisasi yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan diterjemahkan ke dalam perilaku kerja

guru masih belum memperoleh perhatian yang memadai. Padahal, perubahan perilaku kerja dalam organisasi pendidikan umumnya berlangsung melalui proses internalisasi nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam budaya organisasi sekolah.

Selain itu, sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan konsep budaya sekolah atau budaya organisasi dalam pengertian yang luas tanpa secara khusus mengkaji budaya kerja guru sebagai manifestasi konkret budaya organisasi dalam aktivitas profesional sehari-hari. Padahal, budaya kerja guru merupakan dimensi yang lebih operasional karena tercermin dalam perilaku disiplin, tanggung jawab profesional, kolaborasi, komitmen terhadap mutu, dan kesiapan menghadapi perubahan. Keterbatasan tersebut menyebabkan masih terbatasnya pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membentuk budaya kerja guru sebagai fondasi efektivitas organisasi pendidikan.

Kesenjangan penelitian juga terlihat pada aspek konteks penelitian. Sebagian besar studi mengenai kepemimpinan sekolah dilakukan

pada jenjang pendidikan menengah atau pada wilayah perkotaan besar yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan sekolah dasar di kawasan Indonesia Timur. Padahal, konteks sosial dan budaya lokal berpotensi memengaruhi praktik kepemimpinan dan dinamika organisasi sekolah. Penelitian Mbuik (2026) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan pendidikan di Nusa Tenggara Timur tidak dapat dilepaskan dari pengaruh nilai-nilai budaya lokal yang membentuk pola hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja guru perlu dikaji dalam konteks yang lebih spesifik agar menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi yang ditemukan di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang. Berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan variasi dalam penerapan budaya kerja guru, khususnya berkaitan dengan kedisiplinan, tanggung jawab pelaksanaan tugas, partisipasi dalam kegiatan sekolah, serta konsistensi dalam menjalankan kewajiban profesional. Pada saat yang sama,

kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun komunikasi organisasi, memberikan motivasi, mengoordinasikan aktivitas sekolah, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional guru. Kondisi ini menunjukkan perlunya kajian empiris untuk memahami sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja guru dalam konteks sekolah dasar.

Secara teoretis, hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi nilai, sikap, dan perilaku anggota organisasi melalui visi yang inspiratif, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Dalam perspektif ini, pemimpin tidak hanya berfungsi mengarahkan pekerjaan bawahan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang mendukung terciptanya perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada tujuan bersama. Oleh karena itu, budaya kerja guru dapat dipahami sebagai salah satu outcome organisasi yang

terbentuk melalui proses kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan kesenjangan teoretis, empiris, dan kontekstual tersebut, kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada konteks penelitian yang dilakukan di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang, tetapi juga pada perspektif konseptual yang digunakan. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkan kinerja guru, profesionalisme guru, efektivitas sekolah, atau hasil belajar peserta didik sebagai outcome utama kepemimpinan sekolah, penelitian ini menempatkan budaya kerja guru sebagai outcome organisasi yang strategis dan fundamental. Perspektif ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses organisasi yang mendahului terbentuknya berbagai outcome pendidikan lainnya. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas literatur kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bahwa budaya kerja guru merupakan salah satu mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membentuk efektivitas organisasi sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi sekolah, sekaligus menjadi dasar empiris bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang mampu memperkuat budaya kerja guru sebagai fondasi peningkatan mutu pendidikan dasar secara berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan besarnya pengaruh antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Metode survei digunakan untuk memperoleh data empiris mengenai persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala

sekolah dan budaya kerja yang berkembang di lingkungan sekolah.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif korelasional dengan analisis regresi linear sederhana. Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang diberi simbol X, sedangkan budaya kerja guru berperan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang diberi simbol Y. Hubungan kedua variabel tersebut dianalisis untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja guru.

Penelitian dilaksanakan di UPTD SD Inpres RSS Oesapa yang berlokasi di Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Lokasi penelitian dipilih karena berdasarkan hasil observasi awal ditemukan adanya variasi tingkat budaya kerja guru yang diduga berkaitan dengan praktik kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025.

Populasi penelitian adalah seluruh guru yang bertugas di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang yang berjumlah 18 orang. Mengingat

jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* (*saturated sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian sebanyak 18 guru.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket (kuesioner) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Instrumen kepemimpinan kepala sekolah dikembangkan berdasarkan aspek kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, memotivasi, membina, mengoordinasikan, dan mengevaluasi kinerja guru. Adapun instrumen budaya kerja guru mencakup indikator disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama, komitmen terhadap tugas, profesionalisme, dan etos kerja. Setiap butir pernyataan menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat setuju (5), setuju (4), ragu-ragu (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas alat ukur. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*

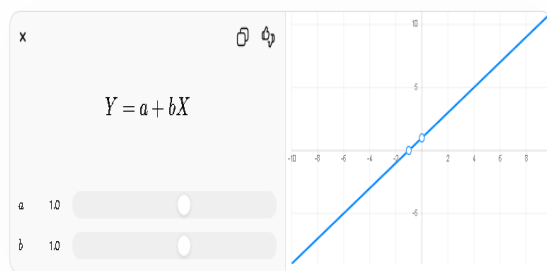
dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel pada taraf signifikansi 5%. Butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25. Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian melalui nilai rata-rata, persentase, dan kategori skor masing-masing variabel. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian melalui regresi linear sederhana.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji menggunakan uji prasyarat analisis yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal. Data

dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Selanjutnya, uji linearitas digunakan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru bersifat linear. Hubungan kedua variabel dinyatakan linear apabila nilai signifikansi *deviation from linearity* lebih besar dari 0,05.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan persamaan:



Keterangan:

Y = Budaya kerja guru

X = Kepemimpinan kepala sekolah

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

Hipotesis penelitian diuji pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis alternatif (H_a) diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap budaya kerja guru.

Sebaliknya, hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjelaskan variasi budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran angket kepada seluruh guru yang berjumlah 18 orang dengan menggunakan teknik *sampling jenuh*. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan regresi linear sederhana berbantuan SPSS versi 25.0.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif
Variabel Kepemimpinan Kepala
Sekolah dan Budaya Kerja Guru**

Variabel	N	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Kepemimpinan Kepala	18	89,61	87,00	9,49	77	105

Sekolah						
Budaya Kerja Guru	18	96,17	95,50	13,68	73	120

Sumber: Hasil Analisis SPSS Versi

25

Berdasarkan Tabel 1, rata-rata skor kepemimpinan kepala sekolah sebesar 89,61 dengan standar deviasi 9,49. Sementara itu, rata-rata skor budaya kerja guru mencapai 96,17 dengan standar deviasi 13,68. Nilai rata-rata kedua variabel yang relatif tinggi menunjukkan bahwa responden memberikan persepsi positif terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah maupun budaya kerja yang berkembang di sekolah. Selain itu, rentang skor yang tidak terlalu lebar menunjukkan bahwa persepsi guru cenderung homogen terhadap kedua variabel yang diteliti.

Setelah dilakukan analisis deskriptif, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Statistik	Nilai
R	0,995
R Square (R²)	0,991

Adjusted R Square	0,990
Std. Error of Estimate	1,337
F Hitung	1763,429
Sig. F	0,000

Sumber: Hasil Analisis SPSS Versi

25

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,995. Nilai tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru. Nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,991 menunjukkan bahwa 99,1% variasi budaya kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan 0,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selain itu, hasil uji ANOVA menghasilkan nilai Fhitung sebesar 1763,429 dengan nilai signifikansi 0,000 (< 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru.

Tabel 3. Koefisien Regresi dan Uji t

Variabel	B	Bet a	t	Sig .
Konstanta	- 92,6 75	-	- 20,5 58	0,0 00
Kepemim pinan Kepala Sekolah	1,96 4	0,9 95	41,9 93	0,0 00

Sumber: Hasil Analisis SPSS Versi

25

Berdasarkan hasil analisis diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:



Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan skor budaya kerja guru sebesar 1,964 satuan. Hasil uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 41,993 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa Kota Kupang.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa. Kekuatan hubungan yang sangat tinggi ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,995, sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,991 mengindikasikan bahwa 99,1% variasi budaya kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Hasil uji parsial memperkuat temuan tersebut dengan nilai t_{hitung} sebesar 41,993 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Secara statistik, temuan ini menegaskan bahwa semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, semakin kuat pula budaya kerja yang berkembang di lingkungan sekolah.

Meskipun demikian, besarnya nilai koefisien determinasi perlu dicermati secara kritis. Dalam penelitian sosial dan pendidikan, nilai determinasi yang sangat tinggi relatif jarang ditemukan karena perilaku organisasi umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti motivasi kerja, iklim sekolah, kompetensi profesional, karakteristik individu guru, dan dukungan organisasi. Oleh

karena itu, temuan ini mengindikasikan bahwa pada konteks sekolah yang diteliti, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor dominan yang membentuk pola nilai, norma, dan perilaku kerja guru. Kondisi tersebut sekaligus menunjukkan adanya tingkat homogenitas persepsi responden yang tinggi terhadap praktik kepemimpinan dan budaya kerja yang berkembang di sekolah.

Dari perspektif teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi mengarahkan pelaksanaan tugas, tetapi juga membangun visi bersama, menanamkan nilai organisasi, dan mengembangkan komitmen kolektif anggota organisasi. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, keteladanan, dukungan profesional, serta penghargaan terhadap kontribusi guru akan lebih efektif dalam menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada mutu. Dalam konteks ini, budaya kerja guru terbentuk melalui proses internalisasi nilai yang berlangsung

secara berkelanjutan melalui interaksi antara pemimpin dan warga sekolah.

Temuan penelitian ini memperluas argumentasi Day, Gu, dan Sammons (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah berkontribusi terhadap peningkatan capaian akademik melalui penguatan praktik pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru. Penelitian Day et al. lebih menekankan kapasitas profesional guru sebagai jalur utama peningkatan kualitas pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebelum peningkatan kapasitas tersebut terjadi, terdapat proses organisasi yang lebih mendasar berupa pembentukan budaya kerja guru yang positif. Guru cenderung mengembangkan kompetensi profesional, mengadopsi inovasi pembelajaran, dan meningkatkan kualitas praktik mengajar ketika mereka berada dalam lingkungan kerja yang menumbuhkan disiplin, tanggung jawab, kolaborasi, dan orientasi terhadap perbaikan berkelanjutan.

Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Liu dan Hallinger (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional

kepala sekolah berkontribusi terhadap pengembangan pembelajaran profesional guru melalui mekanisme organisasi yang mendukung peningkatan kapasitas individu. Kesamaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pendidikan tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui pembentukan kondisi organisasi yang memungkinkan guru berkembang secara profesional. Dalam penelitian ini, budaya kerja guru dapat dipahami sebagai salah satu kondisi organisasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap perilaku kerja dan peningkatan kapasitas profesional guru.

Pada konteks nasional, hasil penelitian ini sejalan dengan Huda et al. (2025), Piranggada et al. (2025), dan Pratiwi dan Negara (2021) yang sama-sama menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Ketiga penelitian tersebut menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga

oleh kemampuannya membentuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendorong kolaborasi, komitmen profesional, serta keterlibatan aktif warga sekolah dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa budaya kerja guru merupakan manifestasi nyata dari kualitas kepemimpinan yang diterapkan di sekolah.

Relevansi temuan penelitian ini semakin terlihat dalam konteks transformasi pendidikan yang ditandai oleh digitalisasi, perubahan kurikulum, dan tuntutan pembelajaran abad ke-21. Penelitian Nurrochman et al. (2023), Guniarti et al. (2025), serta Mbuik, Hendrik, dan Nakmofa (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan, mendorong pengembangan kompetensi guru, serta meningkatkan literasi digital dan inovasi pembelajaran. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya kerja yang positif tidak lagi hanya ditandai oleh kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga oleh keterbukaan terhadap perubahan, kemauan belajar secara

berkelanjutan, kemampuan berkolaborasi, dan kesiapan memanfaatkan teknologi dalam mendukung proses pembelajaran.

Dalam konteks lokal, temuan penelitian ini memperoleh dukungan dari penelitian Mbuik (2026) yang menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan di Nusa Tenggara Timur tidak dapat dipisahkan dari pengaruh nilai-nilai budaya lokal, seperti kebersamaan, solidaritas sosial, penghormatan terhadap pemimpin, dan tanggung jawab kolektif. Perspektif tersebut membantu menjelaskan mengapa kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap budaya kerja guru. Budaya kerja yang berkembang di UPTD SD Inpres RSS Oesapa kemungkinan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi manajerial kepala sekolah, tetapi juga oleh kemampuannya mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh karakteristik sosial budaya masyarakat tempat sekolah berada.

Argumen tersebut diperkuat oleh penelitian Mbuik dan Atikah (2026) yang menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang terdistribusi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya. Sementara itu, penelitian Mbuik dan Ratu (2026) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas hasil belajar siswa memerlukan dukungan ekosistem pendidikan yang terintegrasi antara sekolah, keluarga, dan lingkungan sosial. Kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan fondasi organisasi yang memungkinkan berkembangnya budaya kerja profesional dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah di UPTD SD Inpres RSS Oesapa dipersepsikan memiliki karakteristik kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif. Karakteristik tersebut memungkinkan terciptanya ruang dialog yang terbuka antara kepala sekolah dan guru sehingga guru merasa dihargai sebagai bagian penting organisasi. Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya

meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Kondisi ini menjelaskan mengapa budaya kerja yang berkembang ditandai oleh kerja sama, tanggung jawab, dan kesediaan untuk berkontribusi terhadap program-program sekolah.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada penguatan pemahaman bahwa budaya kerja guru bukan sekadar outcome dari kepemimpinan kepala sekolah, melainkan mekanisme organisasi yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan diterjemahkan menjadi peningkatan kapasitas profesional guru, efektivitas organisasi sekolah, dan mutu pendidikan. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada hubungan kepemimpinan dengan kinerja guru, hasil belajar siswa, atau efektivitas sekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa sebelum berbagai outcome tersebut tercapai, terdapat proses organisasi yang mendasar berupa pembentukan budaya kerja guru yang positif. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan bukti empiris dari konteks sekolah dasar di Indonesia

Timur yang masih relatif kurang terwakili dalam kajian nasional maupun internasional.

Implikasi praktis penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan. Program pengembangan kepala sekolah tidak seharusnya hanya berorientasi pada aspek administratif dan manajerial, tetapi juga perlu menekankan kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pengembangan budaya sekolah, pemanfaatan nilai-nilai budaya lokal, serta kemampuan membangun komunitas belajar profesional yang adaptif terhadap perubahan pendidikan dan perkembangan teknologi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis dalam pembentukan budaya kerja guru. Kepemimpinan yang efektif mampu mentransformasikan nilai organisasi menjadi perilaku kerja kolektif yang ditandai oleh profesionalisme, kolaborasi, inovasi, dan orientasi mutu.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai arsitek budaya organisasi yang menentukan arah perkembangan kualitas sekolah. Dalam perspektif pengembangan teori dan praktik manajemen pendidikan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja guru merupakan jalur strategis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru di UPTD SD Inpres RSS Oesapa. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan determinan utama dalam pembentukan nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang dalam lingkungan sekolah. Semakin efektif praktik kepemimpinan yang ditunjukkan melalui keteladanan, komunikasi yang terbuka, pemberdayaan guru, pengambilan keputusan partisipatif,

serta pembinaan profesional yang berkelanjutan, semakin kuat pula budaya kerja positif yang terbentuk di kalangan guru.

Budaya kerja yang berkembang tidak hanya tercermin dalam kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dalam komitmen terhadap mutu pembelajaran, kolaborasi profesional, tanggung jawab kolektif, orientasi pada perbaikan berkelanjutan, serta kesiapan menghadapi perubahan pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai mekanisme strategis yang mentransformasikan visi dan nilai organisasi menjadi perilaku kerja kolektif yang mendukung efektivitas sekolah.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada penguatan argumentasi bahwa budaya kerja guru bukan sekadar konsekuensi dari praktik kepemimpinan, melainkan mekanisme organisasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah diterjemahkan menjadi peningkatan kapasitas profesional guru dan efektivitas sekolah. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur kepemimpinan pendidikan yang

selama ini lebih banyak menempatkan kinerja guru atau hasil belajar siswa sebagai *outcome* langsung kepemimpinan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebelum berbagai *outcome* pendidikan tersebut tercapai, terdapat proses organisasi yang lebih mendasar berupa pembentukan budaya kerja guru yang positif.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi kontekstual bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan di Indonesia Timur. Temuan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja guru tidak dapat dilepaskan dari karakteristik sosial dan budaya lokal yang membentuk hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah perlu dipahami tidak hanya sebagai kapasitas manajerial, tetapi juga sebagai kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai sosial budaya ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Secara praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan perlu diawali dengan penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah

sebagai penggerak utama budaya organisasi sekolah. Program pengembangan kepala sekolah hendaknya tidak hanya berorientasi pada kompetensi administratif dan manajerial, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pengelolaan budaya sekolah, penguatan komunitas belajar profesional, serta kemampuan memimpin perubahan pada era digital dan transformasi pendidikan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilaksanakan pada satu sekolah dasar dengan jumlah responden yang relatif terbatas sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penelitian hanya menguji hubungan langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru tanpa melibatkan variabel intervening maupun variabel kontekstual lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan melibatkan variabel seperti motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi profesional guru, serta budaya sekolah. Penggunaan pendekatan *mixed methods* juga

direkomendasikan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses sosial dan mekanisme organisasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membentuk budaya kerja guru dalam berbagai konteks pendidikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan fondasi strategis dalam pembentukan budaya kerja guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator pendidikan, melainkan sebagai arsitek budaya organisasi yang menentukan arah perkembangan kualitas sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, budaya kerja guru merupakan jalur strategis yang menghubungkan kepemimpinan sekolah dengan peningkatan efektivitas organisasi dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London, England: Sage Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Guniarti, B., Nyoman, N. A., & Nurgrahani, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi terhadap literasi digital guru SMP Negeri di Kecamatan Boja. *Jurnal Guru Kita PGSD*, 9(2), 480–502.
- Hallinger, P. (2020). School leadership and educational change in Asia: Lessons from research and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 567–589.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading during a pandemic: What the evidence tells us. *School Leadership & Management*, 42(2), 105–109.
- Huda, N., Subandi, S., & Amirudin, A. (2025). Strategic leadership of school principals in improving teacher work culture in Islamic secondary schools. *Management of Education: Jurnal Manajemen*

- Pendidikan Islam*, 11(2). doi:10.18592/moe.v11i2.17681
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528.
- Mbuik, H. B. (2026). Hela Keta and educational leadership in East Nusa Tenggara: A cultural analysis of culturally-rooted leadership practices. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 12(1), 79–89.
- Mbuik, H. B., & Atikah, C. (2026). Distributed leadership and teacher performance in under-resourced elementary schools: Evidence from Eastern Indonesia. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 11(2), 231–239.
- Mbuik, H. B., Hendrik, H. M. A. H. A., & Nakmofa, M. D. (2026). Integration of deep learning in AI-based learning to improve primary school teachers' digital literacy. *Room of Civil Society Development*, 5(1), 13–23.
- Mbuik, H. B., & Ratu, R. D. (2026). Multidimensional effects of family environment on primary students' achievement: Insights from Kupang, Indonesia. *Dinamika Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 18(1), 37–49.
- Piranggada, T. H., Triyoso, M., Usman, N. K., Miad, M., Efendi, K., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Sustainable quality culture in schools: A leadership perspective. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2).
- Pratiwi, N. L. A. M., & Negara, I. G. A. O. (2021). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru di SD. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1).