

PERAN KEPALA SEKOLAH MEMBANGUN KINERJA GURU MELALUI BUDAYA KERJA POSITIF DI SMAN 1 MENGANTI

Oleh :

Verga Ayu Anggraini¹⁾, Suryanti²⁾, Ima Widiyanah³⁾, Amrozi Khamidi⁴⁾, Mochamad Nursalim⁵⁾

^{1,2,3,4,5} Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

email: verga.anggraini@gmail.com

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 13 Maret 2025

Revisi, 24 April 2025

Diterima, 14 Mei 2025

Publish, 15 Mei 2025

Kata Kunci :

Peran Kepala Sekolah,
Budaya Kerja Positif,
Membangun Kinerja Guru.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: 1) peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen budaya kerja positif yang mampu membangun kinerja guru di SMAN 1 Menganti; 2) hambatan kepala sekolah dalam membangun kinerja guru melalui budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan berasal dari kepala sekolah, pengawas sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan dengan analisis data tunggal yaitu dengan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) kepala sekolah sebagai pemimpin memegang peran sentral dalam membentuk budaya kerja positif mulai dari disiplin, keterbukaan, saling menghargai, dan kerja sama, sehingga guru merasa nyaman, dihargai dan diapresiasi yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan mutu kinerja guru dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, 2) kendala atau hambatan ada pada jam kerja yang padat sehingga membuat para pegawai tidak bisa mengikuti beberapa kegiatan-kegiatan kebersamaan yang memang dijadwalkan ketika tidak ada jam mengajar seperti ketika menjenguk teman sakit, takziah, olahraga tenis bersama, dll. Dengan demikian disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat berpengaruh besar terhadap terlaksananya budaya kerja positif yang juga berdampak pada kinerja guru.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Nama: Verga Ayu Anggraini

Afiliasi: Universitas Negeri Surabaya

Email: verga.anggraini@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Mendapatkan pendidikan yang berkualitas merupakan hak semua manusia sejak dulu. Kunci pendidikan yang berkualitas pada dasarnya ada pada sumber daya manusianya yaitu pendidik atau guru yang berkualitas juga. Sumber daya manusia yang berkualitas memiliki tujuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan

Yang Maha Esa, berakhlaq mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja pendidik yang berkualitas sangat penting untuk keberhasilan pendidikan nasional.

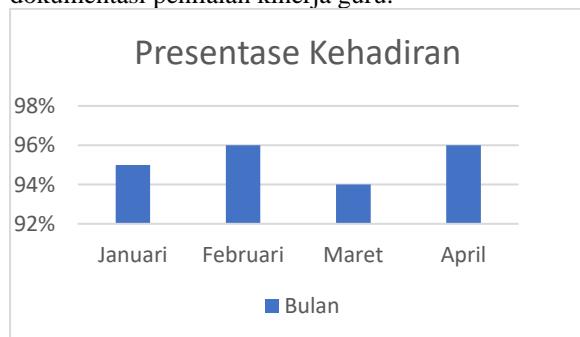
Kinerja pendidik bisa dikatakan baik menggunakan 5 indikator kinerja karyawan menurut Silaen et al. (2021) yaitu pada kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas dan komitmen. Kualitas kinerja pendidik dipengaruhi oleh banyak faktor. Pada indikator ketepatan waktu bisa dinilai dari faktor disiplin kerja. Pendidik yang

memiliki sikap disiplin kerja yang baik, tentu akan memenuhi indikator ketepatan waktu. Mulai dari hal ini lalu akan berpengaruh pada indikator yang lain seperti kualitas kuantitas kerja yang tinggi, efektifitas dan komitmen dalam bekerja.

Kenyamanan dalam bekerja juga menjadi faktor kinerja seorang pegawai atau karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman cenderung mendorong seseorang bekerja dengan santai dan termotivasi memberikan yang terbaik. Hal ini tentu berpengaruh pada hasil kerja. Sehingga pada indikator kuantitas kerja juga akan terpenuhi. Budaya kerja yang positif dan mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai dalam konteks produktivitas, kreativitas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi atau lembaga (Suparjo et al., 2024).

Bukan hanya disiplin dan budaya kerja positif, kinerja seseorang juga bisa dipengaruhi oleh pemimpinnya. Chen (2024) menyebutkan pemimpin yang buruk sebagai pertimbangan utama saat memutuskan berhenti dari pekerjaan yaitu mencapai angka 60%. Faktor kedua mencapai angka 35% yaitu jika mereka memiliki kekhawatiran terhadap budaya kerja perusahaan. Kedua faktor utama memiliki keterkaitan dimana budaya kerja yang positif dapat diterapkan di suatu perusahaan atau lembaga karena manajemen yang baik dari pimpinan. Bisa diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin berpengaruh dalam penerapan budaya kerja yang positif.

Berdasarkan hasil observasi awal disimpulkan bahwa SMAN 1 Menganti telah menerapkan disiplin kerja dilihat dari hasil presensi menunjukkan presentase angka ketepatan waktu yang tinggi, ketataan peraturan dilaksanakan dengan baik serta angka pelanggaran yang kecil dilihat dari tidak adanya surat peringatan yang dikeluarkan dalam kurun waktu dua tahun, tanggung jawab guru terhadap tugas dilakukan dengan baik dari hasil studi dokumentasi penilaian kinerja guru.



Gambar 1. Presentase kehadiran tepat waktu pegawai di SMAN 1 Menganti

Sumber : Buku presensi SMAN 1 Menganti

Hasil wawancara awal dengan kepala sekolah disampaikan bahwa melalui Penilaian Kinerja Guru pada platform PMM yang selalu dilaksanakan setiap semester menunjukkan guru-guru telah melaksanakan tanggung jawab sebagai guru dengan baik. Selain itu,

penilaian kinerja guru juga menuntut guru mengikuti diklat, pelatihan, dan webinar sebagai bentuk pengembangan profesionalitas guru. Pada tabel 1 berikut menunjukkan bentuk prestasi pendidik dalam pengembangan profesional guru.

Tabel 1. Prestasi dalam Pengembangan Profesional Guru

Sekolah	Pengembangan Profesional Guru	Jumlah
SMAN 1 Menganti	Guru Penggerak	12
	Pengajar Praktif	3
	Kepala Sekolah	1

Sumber: Dokumentasi bagian kurikulum SMAN 1 Menganti

Indikator terhadap budaya kerja positif juga diterapkan dengan baik melalui wawancara beberapa guru. Budaya saling menghargai dan keterbukaan untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman juga diterapkan kegiatan kebersamaan. Kerja sama antar guru juga terjalin melalui MGMP dan kolaborasi pembelajaran seperti pembelajaran P5. Sehingga perlu diteliti mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen budaya kerja positif beserta hambatan yang dialami dalam manajemen budaya kerja positif di lembaga tersebut.



Gambar 2. Kegiatan yang menerapkan budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti

Sumber : Media Sosial SMAN 1 Menganti

Penelitian terdahulu yang sejenis tentang peran kepala sekolah dengan judul "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Kota Semarang" oleh Saqofi (2021) menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggerakkan komponen-komponen sekolah dengan memberikan petunjuk, pengarahan, memberikan contoh, menjadi tauladan dan bekerja sama mampu meningkatkan kinerja guru. Penelitian lain dengan judul "Peran Budaya Kerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Kinerja Guru" oleh Firmansyah et al., (2023) menjelaskan bahwa budaya kerja kepala sekolah yang dilaksanakan mampu meningkatkan kompetensi kinerja guru. Namun dari kedua penelitian tersebut hanya menunjukkan hasil secara umum dari indikator peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan belum ada penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai

pemimpin dalam membangun kinerja guru melalui budaya kerja positif yang merupakan variabel yang paling mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Sehingga perlu diteliti mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2022) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasar pada filsafat postpositivisme atau interpretif, digunakan untuk meneliti suatu obyek dalam kondisi alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan triangulasi (observasi, wawancara, dokumentasi), data yang didapatkan cenderung data kualitatif, analisis data bersifat kualitatif/induktif, dan hasil penelitian bersifat agar memahami makna, memahami keunikan mengkonstruksi fenomena dan menemukan hipotesis. Analisis data yang digunakan analisis data tunggal dengan tahapan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan melalui empat tahap menurut Sugiyono (2022) yaitu uji kredibilitas (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), dependability (reliabilitas), dan confirmability (obyektivitas).

Lokasi penelitian ini di SMAN 1 Menganti yang beralamat di Jl. Raya Boteng, RT.10/RW.04, Buduran, Putat Lor, Kec. Menganti, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61174. Adapun pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan April 2025. Narasumber dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, pengawas sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Sedangkan data-data ini adalah data peran kepala sekolah dalam manajemen budaya kerja positif sehingga mampu membangun kinerja guru di SMAN 1 Menganti beserta hambatan yang dialami dalam manajemen budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang signifikan sebagai pemimpin pembelajaran dalam manajemen budaya kerja positif sehingga mampu membangun kinerja guru di SMAN 1 Menganti. Hambatan yang dialami juga tidak menghalangi penerapan budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti karena bisa diatasi secara tepat.

HASIL

1) Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen budaya kerja positif yang mampu membangun kinerja guru di SMAN 1 Menganti

Hasil penelitian oleh peneliti melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi

menunjukkan bahwa kepala SMAN 1 Menganti telah melakukan manajemen budaya kerja positif sebagai upaya membangun kinerja guru dengan berbagai kegiatan kebersamaan dan kebiasaan baik sebagai berikut:

Disiplin

- a. Menjadi teladan dengan datang di sekolah sebelum jam 06.15 WIB
- b. Buku presensi untuk seluruh pegawai dengan presentase kehadiran 95% tepat waktu yaitu maksimal jam 07.00 WIB
- c. Presensi jam pulang untuk seluruh pegawai mulai jam 15.30 WIB
- d. E-presensi yang terkoneksi lokasi untuk ASN
- e. Memberikan tenggat waktu untuk setiap tugas pegawainya
- f. Kedisiplinan dalam mengajar dan bertugas dipantau melalui monitoring lapangan secara berkala dan cctv di lorong kelas
- g. Menerapkan jadwal piket untuk seluruh guru untuk menggantikan guru yang berhalangan hadir

Keterbukaan

- a. Komunikasi terbuka kepada seluruh pegawainya
- b. Menciptakan ruang aman untuk komunikasi bagi seluruh pegawai baik secara terbuka maupun tertutup
- c. Melakukan pembinaan dinas secara rutin setiap minggu
- d. Meluangkan waktu mengunjungi ruang kerja pegawainya setiap pagi mulai dari ruang guru, ruang TU, dan ruang BK.

Saling Menghargai

- a. Bersikap humanis kepada seluruh pegawainya
- b. Menjadi teladan dalam menerapkan 5S (senyum, sapa, sopan dan santun)
- c. Memberikan umpan balik dan pengakuan atas kinerja di dalam forum pembinaan atau saat rapat
- d. Memberikan penghargaan bagi guru-guru berprestasi di lapangan ketika upacara dan di media sosial sekolah
- e. Memberikan pengarahan dalam beretika sebagai pendidik dan tenaga kependidikan setiap rapat atau forum diskusi
- f. Senantiasa selalu mengingatkan untuk saling menjaga hubungan baik, yang muda menghargai yang tua dan yang tua tidak merasa selalu benar

Kerja Sama

- a. Memberikan ruang kolaborasi antar pegawai melalui berbagai kegiatan seperti kepanitiaan PAS, PPDB, dsb.
- b. Memberikan ruang kolaborasi antar guru seperti melalui pembelajaran P5, MGMPs, dan antar guru mapel yang ada keterkaitan materi.
- c. Memberikan motivasi setiap saat ada momen atau ruang agar senantiasa mengikuti kegiatan yang dapat mengembangkan potensi diri
- d. Memberikan kebebasan dalam membuat forum paguyuban seperti olahraga tenis dan futsal

Kinerja Guru

- a. Melakukan penilaian kinerja guru melalui

- observasi kelas setiap semester dengan menilai perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran
- b. Setiap guru wajib mengikuti pengembangan profesional guru dengan ketentuan setiap semester minimal 1 pelatihan dan 1 workshop
- 2) **Hambatan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam manajemen budaya kerja positif di SMAN 1 Menganti**
- a. Jam kerja yang padat membuat para pegawai tidak bisa mengikuti beberapa kegiatan-kegiatan kebersamaan yang memang dijadwalkan ketika tidak ada jam mengajar seperti ketika menjenguk teman sakit, takziah, olahraga tenis bersama, dll.



Gambar 3. Kepala SMAN 1 Menganti memimpin rapat dan pembinaan di lapangan sekolah
Sumber: Media Sosial SMAN 1 Menganti

PEMBAHASAN

Indikator budaya kerja positif diuraikan oleh Suwanto (Hafulyon et al., 2021) yang menjelaskan bahwa ada empat hal yaitu disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerja sama. Sesuai dengan indikator, budaya kerja positif telah diterapkan dengan baik dan terstruktur di SMAN 1 Menganti. Mulai dari kedisiplinan pada kedatangan dan jam pulang dengan presentase hampir 100%. Ketepatan waktu dalam menjalankan tanggung jawab mengajar di kelas, serta ketiaatan terhadap peraturan dan dalam beretika di sekolah juga menunjukkan kategori baik. Dalam hal ini dilakukan pantauan langsung oleh kepala sekolah ketika monitoring lapangan dan cctv yang terpasang disepanjang lorong ruang kelas. Capaian ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab profesinya.

Kegiatan-kegiatan di SMAN 1 Menganti, baik internal dan eksternal dilaksanakan seiring dengan kebiasaan-kebiasaan baik yang memenuhi adanya keterbukaan, saling menghargai dan kerja sama antar warga sekolah. Kolaborasi antar mata pelajaran, MGMPs, paguyuban olahraga, grup diskusi dan kegiatan bersama, baik di sekolah maupun di luar sekolah secara rutin menciptakan suasana kekeluargaan dan mempererat hubungan emosional antar guru dan staf. Hubungan yang harmonis ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja positif yang berkelanjutan, karena setiap individu merasa menjadi bagian dari lembaga yang saling terbuka, menghargai dan kerja sama mencapai tujuan pendidikan melalui kinerja yang optimal.

Menurut Hafidulloh et al., (2021) terdapat empat indikator kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya yaitu: (1) kinerja dalam perencanaan pembelajaran; (2) kinerja dalam pelaksanaan pembelajaran; (3) kinerja dalam penilaian pembelajaran; dan (4) kinerja dalam pengembangan profesi. Sesuai dengan indikator, kinerja guru di SMAN 1 Menganti telah dinilai melalui penilaian kinerja guru atau observasi kelas yang terlaksana setiap semester. Predikat kinerja sangat baik atau baik diperoleh seluruh guru di SMAN 1 Menganti. Hasil penilaian kinerja guru SMAN 1 Menganti pada semester 2 tahun Pelajaran 2023/2024 diperoleh 14 guru dengan predikat sangat baik dan 54 guru dengan predikat baik. Minimnya angka remidial pada hasil sumatif siswa SMAN 1 Menganti mencapai angka 80% diatas KKM (kriteria ketuntasan minimal), sehingga semakin mendukung kinerja guru yang terlaksana dengan optimal.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sangat banyak dibalik terlaksananya budaya kerja positif yang mampu membangun kinerja guru. Menurut Mukaddamah (2023) peran kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu bertanggung jawab akan segala hal yang berkaitan dengan sekolah mulai dari rencana, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut baik itu dalam pembelajaran, kegiatan maupun budaya sekolah. Sesuai dengan pengertian tersebut, kepala SMAN 1 Menganti menjadi teladan dalam hal integritas, ketepatan waktu, dan komitmen dalam bekerja. Dukungan dan penguatan yang terus-menerus dari kepala sekolah, baik melalui sarana prasarana maupun pendekatan interpersonal yang membangun, turut menciptakan kebiasaan-kebiasaan baik dan memotivasi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya secara profesional. Elemen utama Kepala SMAN 1 Menganti dalam manajemen budaya kerja positif ada pada penerapan sikap yaitu sikap humanis kepada seluruh pegawainya. Adapun hambatan yang dialami kedua sekolah tidak berpengaruh banyak dalam penerapan budaya kerja positif dan bisa diatasi dengan baik.

4. KESIMPULAN

Kepala sekolah sebagai pemimpin memegang peran sentral dalam membentuk budaya kerja positif, dimana guru merasa nyaman, dihargai dan diapresiasi yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan mutu kinerja guru dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Adapun hambatan atau kendala yang terjadi tidak berdampak signifikan dalam penerapan budaya kerja positif.

Saran untuk kedua sekolah perlu dibuat secara administratif berupa tata tertib yang harus dipatuhi seluruh pegawai beserta surat pernyataan berupa kesepakatan jika melakukan pelanggaran dan pernyataan tertulis atau SOP terkait budaya kerja positif yang harus diterapkan sehingga hasilnya lebih konsisten, efisien, dan sesuai standar.

5. REFERENSI

- Chen, R. (2023). *Positive Work Culture Examples: How to Create a Supportive and Engaging Environment*.
<https://bucketlistrewards.com/blog/positive-work-culture-examples/>.
- Firmansyah, Tiro, A., & Hartini. (2023). Peran Budaya Kerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi*, 7, 10–18.
<http://journal.stkipnurulhuda.ac.id/index.php/utility>.
- Hafidulloh, Iradawaty, S. N., & Mochklas, M. (2021). *Manajemen Guru*. Bintang Pustaka Madani.
- Hafulyon, Putra, M. D., Shobirin, K., & Elfisra, M. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperindag Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Mukaddamah, I. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Cetak) Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(9), 2023.
- Saqofi, M. A. (2021). *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MAN 1 Kota Semarang*. Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisa, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif* (3rd ed.). Penerbit Alfabeta Bandung.
- Suparjo, Kumala, C. M., Dana, Y. A., & Sunarsih, E. S. (2024). Upaya meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja, Budaya Kerja, Pelatihan Kerja, dan Perilaku Inovatif. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 13(2), 90–104.