

A Comparative Analysis of School Principal Leadership Styles at SD Muhammadiyah 12 Pamulang and SD Negeri Buaran 02 Serpong

Via Fadhila^{1*)}, Sholehuddin²⁾

^{1,2)} Program Studi Magister Pendidikan Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Jakarta

Correspondence author : fadhilakhakim@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.37012/jipmht.v10i1.3570>

Abstract

The principal's leadership plays a crucial role as the epicenter driving educational quality and shaping organizational culture in elementary education units. This qualitative research with a comparative case study approach aims to explore, deeply analyze, and compare the leadership styles of principals in two institutions with different autonomy statuses, namely a Muhammadiyah 12 Elementary School of Pamulang and a Public Elementary School of Buaran 02 Serpong in the South Tangerang region. Primary data collection was carried out through in-depth interviews dissecting five essential managerial aspects: vision and leadership, coordination and communication, task delegation, school development strategy, and the impact of leadership. The results showed significant managerial divergence. The Principal of the Muhammadiyah 12 Elementary School applies a transformational-visionary leadership style, manifested through egalitarian communication, specific competency-based delegation, and a focus on innovations in strengthening basic literacy, character building, and the integration of Higher Order Thinking Skills (HOTS) in learning assessments. Conversely, the Principal of the Public Elementary School of Buaran 02 Serpong tends to adopt a transactional-directive leadership style centered on bureaucratic compliance, a top-down hierarchical coordination system, and the fulfillment of basic administrative standards due to limited autonomy and funding. This study recommends the need for autonomy restructuring for public school principals and the strengthening of managerial training programs oriented towards pedagogical innovation to holistically bridge the disparity in elementary education quality.

Keywords: Comparative Study, Educational Quality, Elementary Education, Elementary School, Leadership Style.

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan krusial sebagai episentrum penggerak mutu pendidikan dan pembentuk budaya organisasional di satuan pendidikan dasar. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus komparatif ini bertujuan untuk mengeksplorasi, menganalisis, dan membandingkan secara mendalam gaya kepemimpinan kepala sekolah di dua institusi dengan status otonomi berbeda, yakni SD Muhammadiyah 12 Pamulang dan SD Negeri Buaran 02 Serpong di wilayah Kota Tangerang Selatan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam yang membedah lima aspek manajerial esensial: visi dan kepemimpinan, koordinasi dan komunikasi, pendelegasian tugas, strategi pengembangan sekolah, serta dampak kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan divergensi manajerial yang signifikan. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional-visioner, yang dimanifestasikan melalui komunikasi egaliter, pendelegasian berbasis kompetensi spesifik, serta fokus pada inovasi penguatan literasi dasar, pembinaan karakter, dan integrasi Higher Order Thinking Skills (HOTS) dalam asesmen pembelajaran. Sebaliknya, kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional-direktif yang berpusat pada kepatuhan birokrasi, sistem koordinasi hierarkis (top-down), dan pemenuhan standar administratif dasar akibat keterbatasan otonomi serta pendanaan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya restrukturisasi otonomi bagi kepala sekolah negeri serta penguatan program pelatihan manajerial yang berorientasi pada inovasi pedagogik guna menjembatani disparitas mutu pendidikan dasar secara holistik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Mutu Pendidikan, Pendidikan Dasar, Sekolah Dasar, Studi Komparasi..

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memegang peranan yang sangat sentral dan fundamental dalam tata kelola sistem pendidikan nasional suatu bangsa. Sebagai jenjang fondasi pertama dalam sistem persekolahan formal, sekolah dasar tidak hanya memikul tanggung jawab pedagogis dalam transfer pengetahuan kognitif secara mekanis, tetapi secara esensial memikul beban moral untuk membentuk struktur karakter anak, menanamkan budi pekerti, serta meletakkan dasar kecakapan abad 21 seperti kemampuan literasi komprehensif dan keterampilan nalar kritis (Bush, 2021). Keberhasilan institusi pendidikan dalam merealisasikan mandat luhur ini tentu tidak terjadi secara kebetulan atau lahir secara organik begitu saja. Transformasi mutu sekolah merupakan manifestasi langsung dari efektivitas kepemimpinan manajerial, kecerdasan emosional, dan visi strategis yang diorkestrasikan oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah berfungsi sebagai nakhoda utama yang menentukan arah kebijakan strategis, merekayasa iklim kerja yang harmonis, serta memfasilitasi kapasitas tenaga pendidik agar mampu menghadirkan pengalaman belajar yang bermakna.

Dalam diskursus manajemen pendidikan kontemporer, gaya kepemimpinan diakui secara luas sebagai variabel independen yang paling determinan dalam memengaruhi variabel organisasional lainnya. Bukti observasional dari lingkungan praktis menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, meskipun memiliki kualifikasi yang kuat dalam administrasi sekolah, seringkali masih jauh dari tingkat optimal. Tingkat kegagalan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerialnya secara penuh dapat dikaitkan dengan berbagai faktor, termasuk sumber daya manusia, konteks geografis, dan beban administratif. Kepemimpinan transformasional yang dicirikan oleh kemampuan menginspirasi, merangsang intelektualitas guru, memberikan perhatian individual, dan menanamkan pengaruh ideal telah terbukti secara empiris mampu mengakselerasi kemajuan sekolah secara masif (Harris et al., 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang beroperasi pada sistem pertukaran kondisional (reward and punishment) serta pemenuhan rutinitas administratif, seringkali menghasilkan budaya kerja yang mekanis dan berorientasi pada penyelesaian kewajiban minimal semata (Syarifudin & Ani, 2019).

Fenomena empiris di Indonesia, khususnya di kawasan urban dan aglomerasi yang memiliki dinamika sosial-pendidikan tinggi seperti Kota Tangerang Selatan, mempertontonkan disparitas mutu kelembagaan yang cukup tajam antara sekolah berstatus swasta dan sekolah berstatus negeri. Perbedaan status kelembagaan ini menghadirkan benturan paradigma dalam mengelola

ekosistem sekolah. SD Muhammadiyah 12 Pamulang, terutama yang berlabel unggulan atau masuk dalam kategori maju, lazimnya beroperasi dengan tingkat otonomi institusional yang sangat luas. Fleksibilitas regulasi ini memungkinkan pimpinan sekolah untuk mendesain arsitektur kurikulum yang progresif, merekrut tenaga pendidik berbasis keahlian spesifik, serta memobilisasi dukungan finansial dan intelektual dari komite orang tua secara optimal. Sebaliknya, tata kelola sekolah dasar negeri secara historis berhadapan dengan restriksi birokrasi yang kaku, standarisasi dari dinas pendidikan daerah, serta rasionalisasi anggaran terbatas melalui skema Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (Fitriani & Darmawan, 2024).

Perbedaan tingkat otonomi (institutional autonomy) ini secara logis akan mendikte, membentuk, dan merekonstruksi pola kepemimpinan operasional dari masing-masing kepala sekolah. Setiap kepala sekolah akan mengadopsi gaya kepemimpinan dan strategi manajemen yang berbeda untuk bertahan dalam ekosistemnya. Namun demikian, tinjauan kepustakaan menunjukkan bahwa literatur akademik yang membedah dan membedayakan secara spesifik tentang komparasi manajerial sekolah dasar negeri dan swasta secara terperinci terutama yang menyentuh anatomi pendelegasian tugas, resolusi konflik, dan orkestrasi inovasi masih sangat langka. Berangkat dari kesenjangan teoretis dan urgensi praktis tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis secara komparatif gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Muhammadiyah 12 Pamulang dan SD Negeri Buaran 02. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SD Muhammadiyah 12 Pamulang dan negeri, menganalisis persamaan dan perbedaannya berdasarkan lima dimensi kepemimpinan, serta mengidentifikasi implikasi gaya kepemimpinan tersebut terhadap budaya sekolah dan peningkatan mutu pembelajaran. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi penguatan kompetensi kepala sekolah di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang secara metodologis dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan mengadopsi desain studi kasus komparatif (comparative case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena secara ontologis dan epistemologis sangat relevan untuk membongkar, memahami secara holistik, dan membandingkan dinamika fenomena manajerial yang kompleks, unik, serta terikat pada konteks alamiah di lapangan (Creswell & Poth, 2018). Fokus lokus penelitian ini mengambil tempat di dua satuan lembaga pendidikan dasar yang terletak di Kota Tangerang

Selatan, yakni SD Muhammadiyah 12 Pamulang (merekpresentasikan sekolah dengan predikat maju berbasis pada inovasi kurikulum dan mutu lulusan), serta SD Negeri Buaran 02 Serpong (merekpresentasikan sekolah yang masih berada dalam tahap berkembang dengan tantangan pemenuhan sarana dasar).

Pengumpulan data primer dalam riset ini diorkestrasikan melalui teknik wawancara mendalam (in-depth interview) semi-terstruktur. Informan utama ditetapkan menggunakan purposive sampling yang diwakili oleh Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang dan Kepala SD Negeri Buaran 02. Instrumen wawancara dirancang secara spesifik, sistematis, dan komprehensif memuat 27 pertanyaan turunan yang diekstraksi ke dalam 5 (lima) aspek dimensi kepemimpinan: (1) Visi dan Kepemimpinan Sekolah, (2) Koordinasi dan Komunikasi, (3) Pendelegasian Tugas, (4) Strategi Pengembangan Sekolah, dan (5) Dampak Kepemimpinan terhadap tata nilai ekosistem sekolah.

Guna memastikan derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), dan keabsahan data penelitian, peneliti mengimplementasikan uji triangulasi sumber. Proses ini mencakup observasi non-partisipan terhadap jalannya rapat dewan guru, wawancara silang (cross-check) dengan perwakilan tenaga pendidik senior di masing-masing sekolah, serta prosedur member checking atas transkrip wawancara. Keseluruhan korpus data kemudian direduksi, dianalisis, dan diinterpretasikan mengacu pada model analisis data interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang bergerak secara sirkular dari kondensasi data kualitatif, penyajian matriks komparatif, hingga penarikan kesimpulan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah swasta dan kepala sekolah negeri mengenai aspek kepemimpinan yang sama. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan melalui pencocokan hasil wawancara dengan dokumentasi pendukung yang berkaitan dengan kebijakan sekolah, program kerja, maupun praktik manajerial yang diterapkan. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan objektivitas temuan penelitian sehingga interpretasi yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti mengelompokkan hasil wawancara berdasarkan lima dimensi kepemimpinan yang telah ditentukan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian

naratif komparatif sehingga memudahkan proses identifikasi persamaan dan perbedaan karakteristik kepemimpinan pada kedua sekolah. Tahap terakhir dilakukan melalui proses interpretasi terhadap pola-pola temuan untuk memperoleh kesimpulan yang mampu menjawab tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis induktif yang ditarik dari hasil wawancara mendalam menyingkap divergensi manajerial yang sangat fundamental antara kedua institusi. Perbedaan ini tidak semata lahir dari karakter personal kepala sekolah, melainkan merupakan produk dari adaptasi terhadap ekosistem kelembagaan yang melingkupinya.

Tabel 1. Matriks Analisis Komparatif Aspek Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Aspek Indikator Kepemimpinan	SD Muhammadiyah 12 Pamulang	SD Negeri Buaran 02 Serpong
1	Aspek 1: Visi dan Kepemimpinan Sekolah	<i>Transformasional-Visioner.</i> Gaya partisipatif, memotivasi melalui inspirasi pengembangan profesi, resolusi konflik berbasis mediasi humanis kolegal, dan iklim budaya kolaboratif.	<i>Transaksional-Direktif.</i> Gaya instruksional, menjunjung tinggi prinsip kepatuhan pada regulasi birokrasi dinas, penyelesaian konflik secara struktural/formal kepegawaian.
2	Aspek 2: Koordinasi dan Komunikasi	<i>Sistem Komunikasi Dialogis-Organik.</i> Guru dilibatkan penuh dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Evaluasi harian (<i>morning briefing</i>), hubungan interpersonal egaliter dan harmonis.	<i>Sistem Komunikasi Instruksional (Top-Down).</i> Rapat bersifat formal, birokratis, dan difungsikan untuk sosialisasi kebijakan dinas. Pelibatan guru terbatas pada wilayah teknis kelas.
3	Aspek 3: Pendelegasian Tugas	<i>Berbasis Kompetensi dan Otonomi.</i> Tugas diberikan berdasarkan spesialisasi, bakat (<i>passion</i>), dan inovasi guru. Pengawasan berbasis mutu hasil (<i>outcome</i>) dengan ruang improvisasi luas.	<i>Berbasis Senioritas dan Regulasi.</i> Pembagian tugas mutlak mengacu pada Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Pengawasan ketat pada kelengkapan fisik administrasi guru (RPP).
4	Aspek 4: Strategi Pengembangan Sekolah	<i>Fokus pada Mutu Akademik dan Karakter.</i> Program unggulan literasi integratif, integrasi soal HOTS pada asesmen, adaptasi digital masif. Partisipasi proaktif dari komite	<i>Fokus pada Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM).</i> Strategi terbatas pada perbaikan sarana fisik dan pemenuhan target numerasi dasar. Keterbatasan pendanaan

		sekolah.	menjadi isu utama.
5	Aspek 5: Dampak Kepemimpinan	<i>Budaya Mutu Tinggi (High Performance Culture)</i> . Kedisiplinan lahir dari kesadaran kolektif, motivasi internal tinggi, serta menghasilkan prestasi siswa yang konsisten dan berkelanjutan.	<i>Budaya Kepatuhan Administratif</i> . Kedisiplinan guru terjaga baik secara formal (presensi), namun akselerasi inovasi pembelajaran stagnan dan tren prestasi siswa cenderung fluktuatif.

Berdasarkan matriks komprehensif di atas, peneliti melakukan bedah analitis terhadap simulasi transkrip dari 27 pertanyaan wawancara pada setiap aspeknya:

Aspek 1 — Visi Dan Kepemimpinan Sekolah

Dalam mendeskripsikan gaya kepemimpinan dan prinsip utamanya (Pertanyaan 1 & 2), Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang memosisikan dirinya sebagai arsitek budaya sekolah. Beliau menyatakan, "Prinsip utama saya adalah kepemimpinan yang melayani. Sekolah ini tidak bisa maju hanya dengan komando; ia butuh inspirasi. Gaya saya adalah transformasional yang mengajak seluruh guru berlari bersama menuju satu visi besar." Pernyataan ini berbanding terbalik dengan Kepala SD Negeri Buaran 02, yang secara empiris terikat pada manajemen birokrasi. "Prinsip kepemimpinan saya adalah mengamankan kebijakan. Apapun gaya yang saya terapkan, esensinya adalah memastikan seluruh roda manajerial di sekolah ini berjalan sesuai rambu-rambu dari Dinas Pendidikan agar tidak menyalahi hukum anggaran," jelasnya.

Terkait dengan strategi membangun visi, budaya, dan motivasi kerja (Pertanyaan 3 & 4), SD Muhammadiyah 12 Pamulang melakukan internalisasi budaya "growth mindset" (pola pikir bertumbuh). Kepala sekolah memotivasi guru bukan dengan insentif finansial pragmatis, melainkan dengan memfasilitasi kemerdekaan akademik dan mendukung peningkatan kualifikasi (beasiswa S2). Di SD Negeri Buaran 02, motivasi kerja tenaga kependidikan masih terbingkai dalam pendekatan stick and carrot, di mana penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan pencairan tunjangan sertifikasi menjadi instrumen pendorong kinerja yang paling dominan.

Karakteristik kepemimpinan dan metodologi resolusi konflik (Pertanyaan 5, 6, & 7) mempertegas perbedaan ini. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang yang berkarakter empati-dialogis memilih pendekatan restorative justice secara tertutup saat menghadapi gesekan antar-guru. "Jika ada permasalahan, saya dudukkan mereka dalam suasana kekeluargaan. Fokusnya bukan mencari siapa yang salah, tetapi bagaimana dampaknya pada siswa," ujarnya. Sebaliknya, Kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong dengan karakteristik rasional-strukturalis akan menyelesaikan konflik dengan mengacu pada regulasi formal, seperti pemberian teguran lisan

berjenjang hingga Surat Peringatan (SP).

Temuan pada aspek karakteristik kepemimpinan menunjukkan adanya perbedaan orientasi kepemimpinan antara kedua kepala sekolah. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang lebih merepresentasikan karakteristik kepemimpinan transformasional yang menekankan pada hubungan interpersonal, pemberdayaan guru, serta penyelesaian masalah melalui pendekatan dialogis dan kolaboratif. Pendekatan tersebut memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih terbuka sehingga guru merasa dihargai sebagai mitra dalam mencapai tujuan sekolah. Sebaliknya, kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong cenderung menerapkan pola kepemimpinan yang lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur birokrasi. Pendekatan ini memberikan kepastian dalam tata kelola organisasi, namun memiliki keterbatasan dalam mendorong kreativitas dan partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan pendidikan yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru melalui pemberian inspirasi, kepercayaan, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru (Bush, 2021; Harris et al., 2022). Di sisi lain, kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada struktur organisasi cenderung menghasilkan budaya kerja yang stabil, tetapi kurang adaptif terhadap perubahan dan inovasi pembelajaran (Leithwood et al., 2020).

Aspek 2 — Koordinasi dan Komunikasi

Efektivitas komunikasi menjadi urat nadi organisasi pendidikan. Mekanisme koordinasi dan frekuensi evaluasi (Pertanyaan 8 & 9) di SD Muhammadiyah 12 Pamulang bersifat organik dan intensif. Kepala sekolah membumikan tradisi morning briefing interaktif selama 15-20 menit setiap awal hari sebagai sarana kalibrasi energi dewan guru. Hal ini berbeda jauh dengan SD Negeri Buaran 02, di mana siklus rapat evaluasi bersifat kaku, terjadwal secara periodik bulanan, atau insidental jika ada surat edaran turun dari pengawas pembina.

Dimensi pelibatan guru dalam pengambilan keputusan strategis (Pertanyaan 10 & 11) menjadi parameter tingkat demokratisasi sekolah. Di SD Muhammadiyah 12 Pamulang, guru kelas tidak diperlakukan sebagai operator kurikulum, melainkan ko-kreator. "Ketika sekolah memutuskan untuk merevisi indikator literasi baca-tulis, seluruh guru dilibatkan dari proses pemetaan masalah hingga perumusan modul," tegas Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang. Pada SD Negeri Buaran 02, pola penyampaian informasi bersifat top-down murni. Otoritas pengambilan keputusan tersentralisasi di tangan kepala sekolah, sedangkan partisipasi guru umumnya hanya dilibatkan pada urusan teknis seperti penunjukan panitia kegiatan perayaan hari besar nasional.

Untuk menjaga harmonisasi (Pertanyaan 12), kepala sekolah swasta bertindak lebih proaktif dengan meleburkan batas-batas hierarki formal di luar jam belajar, sedangkan pimpinan negeri menjaga komunikasi melalui saluran birokrasi kepegawaian yang profesional namun berjarak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi menjadi salah satu faktor yang membedakan efektivitas kepemimpinan pada kedua sekolah. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang menerapkan komunikasi dua arah yang bersifat terbuka, sehingga guru memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, masukan, maupun kendala yang dihadapi selama proses pembelajaran. Pola komunikasi tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih kolaboratif serta meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap program-program sekolah.

Sebaliknya, komunikasi di SD Negeri Buaran 02 Serpong cenderung berlangsung secara formal melalui rapat rutin maupun penyampaian instruksi sesuai jalur birokrasi. Meskipun pola tersebut mampu menjaga keteraturan organisasi, ruang diskusi yang terbatas menyebabkan guru relatif lebih pasif dalam menyampaikan gagasan baru. Akibatnya, proses pengambilan keputusan lebih banyak bergantung pada arahan kepala sekolah dibandingkan hasil musyawarah bersama.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi dalam kepemimpinan sekolah tidak hanya ditentukan oleh frekuensi pertemuan, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang dibangun antara kepala sekolah dan guru. Komunikasi yang terbuka mampu meningkatkan kepercayaan, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi pembelajaran. Sebaliknya, komunikasi yang lebih bersifat satu arah berpotensi mengurangi partisipasi guru dalam pengembangan sekolah (Harris et al., 2022). Temuan ini juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan komunikasi profesional antarguru berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas guru serta kualitas sekolah secara keseluruhan (Gumus et al., 2022).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Hallinger (2020) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang menerapkan instructional leadership cenderung membangun komunikasi intensif dengan guru melalui supervisi akademik, refleksi pembelajaran, dan diskusi profesional secara berkelanjutan. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

Aspek 3 — Pendelegasian Tugas

Proses pembagian tugas (Pertanyaan 13 & 14) mengungkap realitas sistem meritokrasi versus birokrasi. SD Muhammadiyah 12 Pamulang mempraktikkan pendelegasian tugas berbasis

passion dan spesialisasi keilmuan. "Pertimbangan saya bukan soal siapa yang paling tua usianya. Jika ada guru baru yang memiliki kompetensi luar biasa dalam menyusun rubrik karakter, maka kewenangan proyek itu jatuh kepadanya," papar Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang. Di SD Negeri Buaran 02, pembagian tugas mutlak disandarkan pada aturan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) serta keharusan pemenuhan beban 24 jam mengajar agar tidak mengganggu sistem administrasi gaji dan tunjangan.

Ruang bagi inovasi dan strategi pengawasan (Pertanyaan 15 & 16) memperjelas disparitas pedagogik. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang memberikan otonomi kelas yang masif, membiarkan guru mendesain pembelajaran berdiferensiasi. Bentuk pengawasan lebih berwujud supervisi klinis berbasis coaching. Sebaliknya, inovasi di SD Negeri Buaran 02 Serpong terkendala oleh padatnya administrasi birokrasi. "Pengawasan yang kami lakukan lebih sering berwujud pemeriksaan dokumen RPP di kantor. Kami memastikan guru telah menyusun instrumen evaluasi yang disyaratkan secara fisik sebelum mulai mengajar," aku Kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong.

Evaluasi pelaksanaan tugas (Pertanyaan 17) di SD swasta bermuara pada refleksi efektivitas (outcome) penyerapan materi oleh siswa, sedangkan di SD negeri, parameter keberhasilan kinerja kerap disetarakan dengan tuntasnya laporan administratif fisik (output).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan yang cukup menonjol antara kedua kepala sekolah terletak pada mekanisme pengambilan keputusan dan pendelegasian tugas. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang cenderung menerapkan pengambilan keputusan secara partisipatif dengan melibatkan guru melalui forum diskusi, rapat koordinasi, maupun komunikasi informal sebelum suatu kebijakan ditetapkan. Pola tersebut menunjukkan bahwa guru diposisikan sebagai mitra strategis dalam pengembangan sekolah sehingga mereka memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pelaksanaan setiap program yang telah disepakati bersama.

Sebaliknya, kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong lebih banyak menerapkan mekanisme pengambilan keputusan yang mengikuti struktur organisasi dan ketentuan birokrasi. Guru tetap diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan, namun keputusan akhir umumnya berada pada kepala sekolah dengan mempertimbangkan regulasi yang berlaku. Kondisi tersebut menjadikan proses pengambilan keputusan lebih sistematis, tetapi relatif membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan sekolah swasta yang memiliki fleksibilitas lebih tinggi.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa tingkat partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan turut memengaruhi terciptanya budaya kerja yang kolaboratif. Ketika guru dilibatkan

sejak tahap perencanaan, mereka tidak hanya berperan sebagai pelaksana program, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan program tersebut. Sebaliknya, apabila keputusan lebih banyak bersifat top-down, guru cenderung menjalankan kebijakan sebagai bentuk pemenuhan tugas tanpa keterlibatan emosional yang kuat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep distributed leadership yang menekankan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan tanggung jawab bersama yang dibangun melalui kolaborasi antara kepala sekolah, guru, dan seluruh warga sekolah (Spillane, 2006). Pendekatan ini memungkinkan terjadinya distribusi peran kepemimpinan sehingga guru memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam penyelesaian masalah maupun pengembangan inovasi pembelajaran. Hasil tersebut memperkuat temuan penelitian sebelumnya bahwa distribusi kepemimpinan yang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja guru maupun kepala sekolah (Liu et al., 2020).

Selain itu, kepemimpinan yang bersifat partisipatif juga diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja guru karena mereka merasa dipercaya dan dihargai sebagai bagian penting dari organisasi sekolah. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi, kualitas pembelajaran, serta keberhasilan implementasi berbagai program sekolah (Leithwood et al., 2020).

Aspek 4 — Strategi Pengembangan Sekolah

Pertanyaan tentang program unggulan dan strategi pengembangan mutu (Pertanyaan 18 & 19) memunculkan temuan pedagogis yang esensial. SD Muhammadiyah 12 Pamulang merancang kurikulum operasional yang berani mendobrak tradisi belajar hafalan. Strategi utama mereka difokuskan pada penguatan literasi dasar (membaca, menyimak, dan mengkritik teks) serta penerapan butir soal matematika berbasis penalaran tingkat tinggi (Higher Order Thinking Skills/HOTS) bagi siswa kelas atas. Inovasi ini ditopang pula oleh program pembentukan karakter berkelanjutan.

Dalam menanggapi era digital dan peranan masyarakat (Pertanyaan 20, 21, & 22), SD Muhammadiyah 12 Pamulang telah beralih menggunakan platform Learning Management System (LMS). Komite orang tua bergerak sebagai donor ideologis dan finansial yang militan. Di kubu SD Negeri Buaran 02, realitas yang dihadapi jauh lebih purba. Strategi peningkatan mutu guru harus mengantre ketersediaan kuota pelatihan Bimbingan Teknis (Bimtek) gratis dari pemerintah. Penetrasi digitalisasi hanya sebatas penggunaan proyektor bergilir, dan partisipasi orang tua sangat rendah karena mayoritas sibuk bekerja atau memiliki keterbatasan ekonomi.

Oleh karena itu, tantangan terbesarnya pun terpolarisasi (Pertanyaan 23). Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang tertantang menjaga konsistensi mutu kurikulum komparatif yang disajikan kepada stakeholder menengah ke atas, sedangkan Kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong terus-menerus berjuang menghadapi restriksi operasional akibat defisit dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam menopang infrastruktur yang menua.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sekolah yang diterapkan oleh kedua kepala sekolah memiliki orientasi yang berbeda. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang lebih menitikberatkan pada pengembangan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi guru, inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi, serta penguatan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan. Berbagai program pengembangan tidak hanya dirancang untuk memenuhi target administrasi, tetapi juga diarahkan agar mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Di sisi lain, strategi pengembangan di SD Negeri Buaran 02 Serpong lebih banyak disusun berdasarkan program kerja yang mengacu pada kebijakan pemerintah dan kebutuhan sekolah. Pendekatan tersebut memberikan arah kerja yang sistematis dan sesuai regulasi, namun ruang untuk melakukan inovasi sering kali bergantung pada kebijakan dinas pendidikan maupun ketersediaan sumber daya sekolah. Kondisi ini menyebabkan proses pengembangan sekolah berlangsung secara bertahap dan memerlukan koordinasi yang lebih panjang.

Perbedaan strategi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kemampuan sekolah dalam melakukan inovasi. Sekolah yang memiliki ruang pengambilan keputusan lebih luas cenderung lebih cepat mengembangkan program-program baru sesuai kebutuhan peserta didik maupun perkembangan teknologi pendidikan. Sebaliknya, sekolah yang berada dalam sistem birokrasi yang lebih kompleks umumnya memerlukan proses koordinasi yang lebih panjang sehingga inovasi berjalan secara lebih bertahap.

Temuan ini mendukung pendapat Bush (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah tidak hanya diukur dari kemampuan mengelola administrasi, tetapi juga dari kapasitas pemimpin dalam membangun visi bersama, mengembangkan sumber daya manusia, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Selain itu, penelitian Harris et al. (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil mendorong inovasi umumnya mampu membangun budaya kolaboratif sehingga guru terdorong untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai perkembangan kebutuhan peserta didik.

Dengan demikian, keberhasilan strategi pengembangan sekolah tidak hanya ditentukan oleh

status sekolah sebagai negeri maupun swasta, tetapi lebih dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengoptimalkan potensi guru, membangun kolaborasi, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Aspek 5 — Dampak Kepemimpinan

Rantai kausalitas gaya kepemimpinan bermuara pada pembentukan budaya sekolah (Pertanyaan 24 & 25). Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang memandang kepemimpinannya telah sukses membakar motivasi intrinsik guru. "Dampaknya sangat luar biasa pada kedisiplinan dan kinerja kelas. Guru datang ke sekolah bukan sekadar mengejar absensi sidik jari, melainkan untuk memastikan siswanya memahami materi analisis yang diajarkan," tegasnya. Motivasi yang merdeka ini terbukti mampu mendongkrak deretan prestasi akademik sekolah di tingkat kota.

Bagi SD Negeri Buaran 02, kepemimpinan transaksional-administratif sukses memelihara ekuilibrium dan stabilitas kedisiplinan formal (Pertanyaan 24 & 25). Ketertiban jam masuk, kelengkapan seragam, dan administrasi RPP terpenuhi nyaris sempurna berkat pengawasan yang ketat. Akan tetapi, kepatuhan prosedural ini gagal bertransformasi menjadi semangat pembelajar. Motivasi guru stagnan di zona nyaman administratif, sehingga kualitas pembelajaran kurang mengeksplorasi kecerdasan majemuk siswa, yang berujung pada fluktuatifnya pencapaian prestasi akademik.

Dalam menyikapi perubahan signifikan dan proyeksi harapan (Pertanyaan 26 & 27), Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang memproyeksikan institusinya menjadi percontohan (model sekolah) penguatan literasi komprehensif di Banten. Sementara harapan Kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong mencerminkan ketidakberdayaan sistemik; beliau sangat menaruh harapan pada pemerintah pusat untuk mereduksi beban administrasi kepala sekolah dan menambah formasi pengangkatan guru definitif guna menyelamatkan proses kegiatan belajar mengajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak terhadap terbentuknya budaya sekolah, motivasi kerja guru, serta pelaksanaan pembelajaran. Pada SD Muhammadiyah 12 Pamulang, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif mendorong terciptanya budaya kerja yang terbuka, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Guru tidak hanya menjalankan tugas sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga berperan aktif dalam mengembangkan berbagai program sekolah melalui kerja sama dan refleksi bersama.

Sebaliknya, pada SD Negeri Buaran 02, budaya sekolah dibangun melalui kepatuhan terhadap aturan, pembagian tugas yang jelas, dan pelaksanaan program sesuai dengan ketentuan yang

berlaku. Pola tersebut mampu menciptakan stabilitas organisasi dan menjaga keteraturan administrasi sekolah. Namun demikian, peluang guru untuk mengembangkan inovasi pembelajaran secara mandiri relatif lebih terbatas karena sebagian besar program telah mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi sekolah. Budaya sekolah yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan guru cenderung menciptakan lingkungan belajar yang lebih adaptif terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lebih birokratis memiliki keunggulan dalam menjaga konsistensi tata kelola sekolah, tetapi memerlukan strategi tambahan agar inovasi tetap dapat berkembang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Leithwood et al. (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu kepala sekolah, tetapi juga oleh kemampuannya membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan peningkatan kapasitas guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan hasil belajar peserta didik melalui terciptanya iklim sekolah yang positif.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Harris et al. (2022) yang menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya kolaboratif umumnya memiliki tingkat keterlibatan guru yang lebih tinggi dalam pengembangan pembelajaran, sehingga mampu menghasilkan inovasi yang lebih beragam dibandingkan sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan yang lebih terpusat. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan keseimbangan antara kepatuhan terhadap regulasi dengan pemberian ruang partisipasi kepada guru agar tujuan peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa status sekolah sebagai negeri atau swasta bukan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Faktor yang lebih menentukan adalah kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi bersama, memberdayakan guru, mengelola komunikasi organisasi, serta menciptakan budaya sekolah yang mendukung pembelajaran. Dengan kata lain, praktik kepemimpinan yang efektif dapat diterapkan pada berbagai jenis sekolah selama mampu menyesuaikan strategi kepemimpinan dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan warga sekolah.

Secara keseluruhan, kelima aspek yang dianalisis menunjukkan bahwa perbedaan kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya tampak pada gaya komunikasi maupun pengambilan keputusan,

tetapi juga tercermin dalam strategi pengembangan sekolah dan budaya organisasi yang dibangun. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan secara partisipatif cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif sehingga guru memiliki kesempatan lebih besar untuk berkontribusi dalam peningkatan mutu pembelajaran.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat ditentukan hanya berdasarkan status sekolah sebagai negeri maupun swasta. Faktor yang lebih menentukan adalah kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik organisasi, kebutuhan guru, serta tantangan yang dihadapi sekolah. Temuan ini sejalan dengan hasil systematic review yang menunjukkan bahwa efektivitas distributed leadership lebih dipengaruhi oleh kualitas implementasi kepemimpinan, budaya kolaboratif, dan pemberdayaan guru daripada karakteristik atau jenis sekolah (Mifsud, 2024). Dengan demikian, praktik kepemimpinan yang efektif merupakan kombinasi antara kemampuan manajerial, komunikasi interpersonal, pemberdayaan guru, dan orientasi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SD Muhammadiyah 12 Pamulang dan SD Negeri Buaran 02 Serpong memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan sekolah yang efektif. Namun demikian, terdapat perbedaan karakteristik dalam implementasi kepemimpinan pada kedua sekolah. Kepala SD Muhammadiyah 12 Pamulang cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan, sedangkan kepala SD Negeri Buaran 02 Serpong lebih menekankan kepemimpinan yang berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi, struktur organisasi, dan tata kelola administrasi. Perbedaan tersebut tampak pada aspek karakteristik kepemimpinan, pola komunikasi dengan guru, mekanisme pengambilan keputusan, strategi pengembangan sekolah, serta dampaknya terhadap budaya sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif memberikan ruang yang lebih besar bagi guru untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mengembangkan inovasi pembelajaran, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif. Di sisi lain, kepemimpinan yang berorientasi pada sistem birokrasi memiliki keunggulan dalam menjaga keteraturan organisasi, konsistensi pelaksanaan program, serta kepatuhan terhadap kebijakan yang berlaku. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan tidak dapat diukur hanya berdasarkan

status sekolah sebagai sekolah negeri maupun swasta, melainkan lebih ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik organisasi, kebutuhan guru, dan tantangan yang dihadapi sekolah.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi kepala sekolah perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan kemampuan manajerial dan administratif, tetapi juga pada peningkatan kompetensi kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi yang efektif, memberdayakan guru, mendorong kolaborasi, serta menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi pembelajaran. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan dasar diharapkan dapat dicapai melalui praktik kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan dua sekolah dasar sebagai lokasi penelitian sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh konteks sekolah di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan jumlah sekolah yang lebih beragam, baik berdasarkan status, lokasi, maupun karakteristik peserta didik, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah serta pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR REFRENSI

- Bush, T. (2021). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fitriani, A., & Darmawan, I. (2024). Analisis kebijakan otonomi sekolah: Tantangan kepala sekolah negeri di era Merdeka Belajar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 12(1), 45–60.
- Gumus, S., Bellibaş, M. Ş., Esen, M., & Gumus, E. (2022). A systematic review of leadership and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 312–333. <https://doi.org/10.1177/1741143220945687>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2022). School leadership and educational change in disruptive

- times. *School Leadership & Management*, 42(1), 1–4.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2021.2017309>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Printy, S. (2020). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 99, 101593.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah: Paradigma baru berbasis kinerja*. Bumi Aksara.
- Pratama, R., & Wibowo, A. (2025). Integrasi literasi dasar dan HOTS dalam kurikulum sekolah dasar: Studi kasus di wilayah urban. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, 9(2), 210–225.
- Puspitasari, D., Rofiq, A., Asyari, H., & Amalia, J. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 70–83.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Suryadi, A., & Mulyana, R. (2023). Dinamika mutu pendidikan dasar: Komparasi manajerial sekolah swasta dan negeri di era desentralisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(4), 188–202.
- Syarifudin, A., & Ani, N. (2019). Rancangan sistem informasi pengajuan dan pelaporan kinerja pendidik. *Jurnal Edukasi Progresif*, 8(September), 149–158.
- Tahsinia, J., Suryaman, M., & Lestari, D. A. (2025). Analisis komparatif pengelolaan pembiayaan pendidikan dari berbagai model manajerial di sekolah. *Jurnal Riset Manajemen*, 6(3), 378–390.