



Analisis Literatur: Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi Positif di Sekolah

Rusmini Rusi*

Afiliasi: Universitas Tanjung Pura, Kalimantan Barat, Indonesia
Email: rusminisdn21@gmail.com

Luhur Wicaksono

Afiliasi: Universitas Tanjung Pura, Kalimantan Barat, Indonesia
Email: luhur.wicaksono@fkip.untan.ac.id

Marinu Waruru Qori

Afiliasi: Universitas Tanjung Pura, Kalimantan Barat, Indonesia
Email: marinu.waruwu@fkip.untan.ac.id

**Corresponding Author*

Article History

Submitted	: 2024-11-04	Accepted	: 2025-10-22
Revised	: 2025-10-21	Published	: 2025-12-01

DOI: <https://doi.org/10.31571/jpkn.v9i2.8173>

Abstrak

Penelitian ini mengkaji Peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi yang positif di sekolah. Melalui analisis literatur, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional, partisipatif, dan situasional sangat berpengaruh dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan produktif. Kepemimpinan yang baik mampu mempengaruhi iklim budaya sekolah, mendorong kolaborasi, serta meningkatkan motivasi dan kinerja staf dan siswa. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan, komunikasi efektif, serta pendekatan yang fleksibel untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang ada. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang kuat dan inovatif berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan akademik dan karakter di sekolah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Sekolah, Budaya Organisasi Positif, Transformasional, Partisipatif, Situasional, Lingkungan Sekolah

Abstract

This study examines the role of leadership in building a positive organizational culture in schools. Through literature analysis, it was found that transformational, participative, and situational leadership styles are very influential in creating an inclusive and productive environment. Good leadership can influence the school's cultural climate, encourage collaboration, and improve staff and student motivation and performance. This study also shows the importance of developing leadership competencies, effective communication, and a flexible approach to adapting leadership styles to existing situations. These findings confirm that strong and innovative leadership plays an important role in creating an organizational culture that supports academic and character growth in schools.

Keyword: *School Leadership, Positive Organizational Culture, Transformational, Participative, Situational, School Environment.*

PENDAHULUAN

Pemimpin adalah komponen yang harus ada dalam sebuah organisasi, ibaratkan sebuah tubuh manusia, pemimpin adalah otak yang memang memberi perintah pada seluruh bagian tubuh lainnya. pemimpin biasanya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda beda tergantung



bagaimana cara individu pemimpin tersebut menyesuaikan kelompok atau organisasi yang dipimpin-nya.

Individu yang bertanggung jawab secara moral dan profesional sebagai pemimpin sekolah, seperti kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk memastikan bahwa budaya yang dibangun di dalam sekolah adalah budaya yang mendukung perkembangan, pengembangan pembelajaran, dan pengembangan potensi setiap anggota staf, peserta didik dan juga guru tentunya. Kepemimpinan sekolah tidak hanya melibatkan kemampuan teknis, tetapi juga aspek sosial dan moral. Pemimpin sekolah diharapkan dapat membangun budaya yang mendukung pembelajaran peserta didik dan karyawan dengan mengedepankan keragaman, bertindak sebagai perwakilan komunitas, dan menjadi inovator (Lowenhaupt, 2021).

Dalam banyak kasus, kesuksesan seorang pemimpin di sekolah ditentukan oleh kemampuan mereka untuk mendengarkan, memahami, dan menanggapi kebutuhan komunitas atau organisasi sekolah secara proaktif dan sensitif. Hal tersebut diartikan bahwa pemimpin sekolah memerlukan keterampilan manajerial dan administratif tambahan, serta keterampilan interpersonal dan emosional yang kuat, yang memungkinkan mereka untuk membangun hubungan emosional yang kuat dengan anggota komunitas sekolah.

Kepemimpinan yang baik sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang baik yang mendukung pertumbuhan seluruh anggota komunitas sekolah, termasuk guru dan peserta didiknya. Budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai, termotivasi, dan termotivasi untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengatur aktivitas, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Munif et al., 2023). Pemimpin juga bertanggung jawab untuk menetapkan standar yang dijunjung tinggi, mendorong anggota untuk berpartisipasi secara aktif, dan membuat lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan kerja sama (Marcel et al., 2024).

Pemimpin sekolah sangat penting untuk berkomunikasi dengan baik, memberikan contoh, dan mendorong inovasi. Jika budayanya di sekolah positif, setiap orang merasa dihargai, termotivasi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama, baik dalam hal pengembangan karakter maupun akademik. Budaya seperti ini juga membantu menciptakan lingkungan yang setara di mana setiap orang merasa aman dan didukung.

Studi yang baru juga menunjukkan bahwa iklim budaya sekolah dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan yang mengambil pendekatan positif seperti contohnya penelitian oleh Murphy et al (2021), tentang kepemimpinan sekolah positif (PSL), yang mencakup

pemberdayaan, penetapan nilai, dan pengembangan hubungan. PSL berfokus pada penguatan hubungan melalui pendekatan personalisasi, kepercayaan, dan kepedulian yang dapat meningkatkan budaya dan iklim positif dalam lingkungan Pendidikan (Murphy et al., 2021).

Menurut penelitian lain di Southern Punjab, ada korelasi positif antara kemampuan seorang kepala sekolah dan budaya di dalam sekolah. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat memperkirakan dan meningkatkan budaya yang baik di sekolah, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas Pendidikan penelitian tersebut dilakukan oleh Qaisar et al (2023). yang mana hasilnya menggaris bawahi pentingnya pengembangan keterampilan kepemimpinan agar kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan harmonis (Qaisar et al., 2023).

Menurut penelitian lain yang dilakukan oleh Kwan dan Wong (2020), teknik kepemimpinan transformasional dan instruksional, yang terkait langsung dengan model multilevel Schein, sangat memengaruhi budaya sekolah. Mereka menemukan bahwa budaya sekolah yang dipimpin dengan baik akan meningkatkan kemampuan guru dan hasil akademik dari peserta didik (Kwan & Wong, 2020).

Selain itu, penelitian yang lain lagi dilakukan oleh Kalkan et al. (2020) di Turki menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformatif secara signifikan memprediksi budaya sekolah yang positif dan berkontribusi pada persepsi organisasi pendidikan. Budaya sekolah berfungsi sebagai penghubung penting yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sekolah (Kalkan et al., 2020).

Menurut penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan dapat dikatakan bahwa, pemimpin sekolah yang menerapkan strategi kepemimpinan yang positif memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung perkembangan pendidikan. Pemberdayaan, kepercayaan, dan kerja sama sangat penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, produktif, dan berdaya saing tinggi. Dalam hal tersebut peneliti akan membahas peran kepemimpinan dalam Membangun budaya organisasi positif di Sekolah, dengan tujuan penelitian nya indentifikasi gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap Pembangunan budaya positif di sekolah.

METODE

Penelitian ini akan menggunakan kajian Literature atau literature review yang mana Kajian literature atau literature review adalah sebuah metodologi penelitian yang tujuannya adalah mengumpulkan dan mengambil Kesimpulan intisari dari penelitian sebelumnya serta menganalisis beberapa overview para ahli yang tertulis dalam teks buku (Snyder, 2019). Sedangkan menurut Lewin et al (2018) mengatakan bahwa kajian literatur dapat berfungsi sebagai pemetaan untuk mengidentifikasi kekurangan dalam penelitian dan mengarahkan

penelitian masa depan (Lewin et al., 2018). Penelitian ini dirancang untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyusun temuan penelitian sebelumnya dan tulisan mengenai gaya kepemimpinan lalu bagaimana hal itu berdampak pada pembangunan budaya organisasi yang positif di sekolah. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menemukan pola, tren, dan perbedaan dalam literatur yang akhirnya dapat dibuat kesimpulan berdasarkan data empiris yang dikumpulkan. Peneliti melandaskan pencarian pada basis data akademik seperti I-Pusnas, Google Book, jurnal Shinta dan semantic Scholar. Dalam mengantisipasi keabsahan data, maka peneliti mengkaji tulisan atau penelitian dengan memfilter waktu yang mana peneliti ambil tidak lewat dari tulisan atau penelitian 10 tahun terakhir.

Hasil pencarian akan dikumpulkan dan di kaji sesuai kriteria judul peneliti. Setiap referensi yang menjadi alas an akan di riview secara manual agar dapat menyesuaikan dan tidak keluar dari tujuan penelitian. Peneliti akan menyaring buku atau artikel yang sifatnya duplikat atau tidak memenuhi kriteria sayarat dan juga akan menyesuaikan dengan topik pembahasan. Studi yang telah dipilih dan dianalisis akan disintesis secara naratif dan tematik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan pola-pola yang konsisten terkait gaya kepemimpinan mana yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi yang positif di lingkup sekolah.



Gambar 1. Struktur Alur Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti 2024

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap awal mengenai identifikasi landasan referensi, peneliti mencari buku dan artikel terakait, yang variabelnya sama dengan penelitian ini. Dari 10 buku dan 15 artikel yang peneliti cari melalui kanal I-pusnas, Google book, Shinta dan semantic scholar. Langkah kedua peneliti melakukan identifikasi buku yang mana dalam hal tersebut peneliti mengambil sebagai sampel referensi yaitu 4 buku dan 3 artikel penelitian. Ada 6 buku dan 12 artikel yang peneliti tidak ambil dikarenakan isinya tidak membahas mengenai kepemimpinan dalam membentuk budaya.

Buku-Buku yang berjumlah 4 dan artikel yang berjumlah 3 mengenai peran kepemimpinan dalam membangun budaya positif di sekolah akan peneliti tampilkan dalam sebuah table sebagai berikut:

Tabel 1. Buku Referensi

No	Penulis	Tahun	Judul Buku	Penerbit
1	Thomas Lickonia	2021	Menciptakan Budaya Moral Positif Di sekolah: seri Pendidikan Karakter	Nusa Media
2	Urip Triyono, S.S.,M.M.Pd.	2019	KEPEMIMPINAN TRANSFORMSIONAL dalam PENDIDIKAN Formal, Non-Formal, dan Informal	CV BUDI UTAMA
3	Ismail saleh, M.Pd	2022	Manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru	Literasi Nusntara Abadi
4	Dr. Dedy Achmad Kurniady, M.Pd.	2022	KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH	EUREKA MEDIA AKSARA

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 2. Referensi Artikel Jurnal

No	Peneliti	Tahun	Judul	Jurnal
1.	Windsari, Erny roesminingsih dan Syunu Trihantoyo	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar	Jurnal Manajemen Pendidikan
2.	Bradley setiyadi dan mirwana	2022	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA GURU	Journal LPPM Unindra
3.	Eden Komarudin	2018	PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) DAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)	Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Buku *pertama* yang ditulis oleh Thomas Lickonia (2021) berjudul Menciptakan Budaya Moral Positif Di sekolah: seri Pendidikan Karakter. Dikatakan bahwa kepala sekolah sangat penting dalam menciptkana budaya positif di sekolah, menurutnya ada enam unsur penting

yang perlu ada sehingga menciptakan lingkungan yang bermoral positif yaitu, Kepemimpinan yang bermoral dan akademis dari kepala sekolah, Disiplin di sekolah dan menjadi contoh yang baik, Mendorong siswa untuk mempertahankan nilai-nilai sekolah, Kesadaran masyarakat terhadap lingkungan sekolah, Melibatkan siswa untuk dapat menangani diri sendiri dan menanamkan keyakinan bahwa "ini adalah sekolah kami sehingga kami bertanggung jawab untuk menjadikannya sekolah terbaik". Menciptakan lingkungan moral di mana rasa saling menghormati, keadilan, dan kerja sama meresap ke semua jenis hubungan, baik antara orang dewasa di sekolah maupun antara orang dewasa dan anak-anak mereka, memberikan waktu khusus untuk menangani masalah moral yang terkait dengan anak-anak dan orang dewasa mereka.

Kemajuan yang terjadi di satu unsur biasanya akan berpengaruh terhadap unsur lain-nya yang dalam hal ini bekeringinambungan. Namun, sekolah tidak perlu kuat secara keseluruhan untuk menciptakan budaya yang positif. Thomas Lickona berpendapat bahwa melihat enam unsur tersebut sebagai sesuatu yang patut diterima (Thomas Lickona, 2021).

Kepala sekolah yang baik dan berhasil biasanya terlibat dalam kegiatan, seperti yang disebutkan dalam kisah pendidikan nilai yang berhasil. Dengan kata lain, membentuk dewan pengawas untuk menetapkan tujuan nilai sekolah dan memberikan kepemimpinan yang konsisten untuk menerapkan program. Kepala sekolah yang memiliki visi yang baik punya gaya kepemimpinan biasanya jika pertanyaan mengenai masa depan sekolah, kepala sekolah yang kurang efektif menjawab pertanyaan tersebut dengan janggal seperti sekolah kami sudah baik dan kami akan mempertahankannya tanpa ada apa yang akan mereka lakukan untuk tentunya menjadi lebih baik.

Kembali melanjutkan point sebelumnya berikut adalah peran seorang pemimpin yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang positif di sekolah menurut Thomas Lickona adalah:

1. Kepala sekolah mampu memberikan kepemimpinan moral, akademis dengan:

Kepala sekolah mengumumkan tujuan sekolah dengan jelas dan memastikan bahwa tujuan, strategi, serta nilai-nilai program sekolah dijelaskan secara detail kepada seluruh karyawan dan guru. Untuk mencapai tujuan tersebut, dukungan dan partisipasi orang tua sangat diharapkan dan diminta secara aktif. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam memberikan contoh nilai-nilai sekolah melalui interaksi yang positif dan penuh makna dengan karyawan, guru, anak-anak, dan orang tua.

2. Kepala sekolah membuat peraturan disiplin yang efektif sekolah dengan:

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mendefinisikan dan memberlakukan aturan secara adil dan konsisten agar tercipta lingkungan sekolah yang tertib dan harmonis. Ketika

terjadi masalah perilaku, kepala sekolah menangani dengan baik, menggunakan pendekatan yang tepat untuk memastikan penyelesaiannya. Selain itu, kepala sekolah memastikan bahwa nilai-nilai dan aturan yang diterapkan bertujuan untuk mencegah perilaku yang merugikan, sehingga semua warga sekolah merasa aman dan nyaman.

3. Kepala sekolah menciptakan kesadaran warga sekolah dengan:

Kepala sekolah mendorong semua anggota organisasi sekolah untuk berbagi kepedulian dan perhatian terhadap sesama, menciptakan lingkungan yang saling mendukung dan menghargai. Untuk mempererat hubungan antar siswa, sekolah memberikan kesempatan bagi siswa untuk saling mengenal lebih dekat melalui berbagai kegiatan dan program. Selain itu, sekolah juga meningkatkan keterlibatan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler dan menyediakan aktivitas olahraga yang baik untuk mendukung kesehatan fisik dan mental mereka. Pertemuan sekolah dimanfaatkan sebagai sarana untuk memperkuat nilai-nilai positif dan membangun karakter siswa. Setiap kelas juga diberikan kesempatan untuk memikul tanggung jawab sendiri, sehingga siswa belajar mandiri dan bertanggung jawab dalam lingkungan kelas mereka

4. Sekolah dapat menggunakan kepengurusan peserta didik yang demokratis untuk mendorong perkembangan kewarganegaraan dan ikut bertanggung jawab terhadap sekolah dengan.

Sekolah membangun struktur kepengurusan siswa untuk meningkatkan partisipasi aktif dan interaksi di dalam kelas serta dengan perwakilan siswa. Melalui struktur ini, siswa diberi kesempatan untuk berkontribusi secara langsung dalam kegiatan sekolah dan menyuarakan pendapat mereka. Perwakilan siswa ditugaskan untuk bertanggung jawab dalam menangani berbagai masalah yang secara langsung memengaruhi kualitas kehidupan sekolah. Dengan demikian, siswa memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik dan nyaman bagi semua pihak.

5. Kepala sekolah dapat menciptakan sebuah disiplin positif di kalangan orang dewasa yang ada di sekolah dengan

Kepala sekolah menyediakan waktu khusus dan dukungan bagi karyawan dan pendidik untuk bekerja sama dalam hal-hal yang berkaitan dengan proses mengajar, sehingga tercipta kolaborasi yang efektif dan saling mendukung. Selain itu, kepala sekolah juga melibatkan karyawan dan pendidik dalam pengambilan keputusan bersama, terutama jika keputusan tersebut terkait langsung dengan masalah yang sedang dihadapi. Dengan cara ini, semua pihak merasa dihargai dan berperan dalam menciptakan solusi terbaik bagi perkembangan sekolah dan para siswa.

6. Sekolah dapat meningkatkan arti penting dari masalah disiplin positif dengan.

Kepala sekolah berusaha menyeimbangkan tekanan akademik agar para guru tetap memperhatikan perkembangan sosial dan moral siswa, bukan hanya fokus pada pencapaian

akademik semata. Guru didorong untuk meluangkan waktu dalam mempertimbangkan dan membahas masalah moral serta menerapkan disiplin positif di kelas. Dengan pendekatan ini, diharapkan siswa tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga berkembang menjadi individu yang memiliki nilai moral dan sosial yang baik.

Perhatian harus terus diberikan yakni hak hal yang membentuk budaya positif sekolah. Jika sebuah sekolah dapat menciptakan lingkungan positif yang tentunya sangat kondusif maka peserta didik akan terbantu untuk membawa nilai-nilai baik tersebut hingga dewasa (Thomas Lickona, 2021).

Buku *kedua* menurut Urip Triyono (2019) yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non-Formal, dan Informal”. Dijelaskan bahwa kepemimpinan di sebuah organisasi Pendidikan baik formal maupun non-formal merupakan organisasi mandiri yang eksistensinya sangat tergantung pada kemampuan manajerial pengelolaan. Semakin kuat jiwa kepemimpinannya maka semakin baik pula keberlangsungan hidup Lembaga tersebut. Begirupun sebaliknya semakin lemah jiwa dan mentalitas pemimpinnya maka semakin buruk pula perjalanan lembaganya. Hal ini diperlukan untuk membentuk budaya yang positif di lingkungan sekolah karena transformasi Lembaga yang semakin maju akan mengarah kepada positif bukan negatif. Hidup suatu Lembaga organisasi benar-benar tergantung dengan pengelolaan semangat dan tetap terpeliharanya gerak pengelola, serta dukungan seluruh anggota yang terlibat (Triyono, 2019).

Menurut Triyono (2019) peran kepemimpinan ada tiga dan itu semua di gaya kepemimpinan Transformasional. Tiga tersebut adalah :

1. Pemimpin dalam mengambil Keputusan (*Decisional*).
2. Kepemimpinan dalam menjaga hubungan antar pribadi (*Interpersonal*).
3. Kepemimpinan yang memberi informasi (*Informasi*).

Fokus pada point nomor dua bahwa, peran kepemimpinan dalam mengawasi dan mengarahkan bawahannya juga organisasi. Hubungan antarpersonal menjadi titik tolak mengomunikasikan ide-ide, visi misi, dan tujuan organisasi atau Lembaga. Setiap pribadi adalah kekuatan penuh dan sumber daya yang terus menerus harus di pelihara. Komunikasi dan emosi memiliki daya juang yang sangat tinggi.

Konsep perilaku kepemimpinan transformasional tereliasasi dalam interaksi langsung pada pergerakan organisasi dan Lembaga. Untuk menyamakan titik temu dan persamaan visi. Pemimpin Transformasional menjaga lingkungan budaya positif dengan menunjukkan perhatian bahwa ia sangat peduli. Peduli pada kepentingan bawahan dan menumbuhkan rasa solidaritas melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiaan, dan

menghindari kekerasan untuk memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan kelompok yang berakar. Dengan cara ini, budaya yang positif selalu dapat dibangun (Triyono, 2019).

Mengkomunikasikan sesuatu hal, ada yang perlu diperhatikan, Tingkat intelektual dan latar belakang sosial siapa subjek yang akan di ajak bicara atau berkomunikasi. Untuk menciptakan lingkungan budaya yang positif di sekolah pemimpin perlu mengetahui track record bawahan atau latar belakang keluarga juga kehidupannya. Untuk memberikan teladan yang baik mengupayakan budaya positif berarti juga menerapkannya pada diri pemimpin itu sendiri. Pemimpin memberi contoh dan bawahannya dapat mencontohnya. Maka budaya positif dapat tercipta.

Lingkungan sekolah mempunyai warga masyarakat nya sendiri seperti Guru, staf dan peserta didik. Mereka adalah orang-orang yang paling dekat dengan individu pemimpin sekolah. Paling dekat dalam hal melaksanakan tugas juga paling dekat dalam hal lain diluar tugas tetapi masih dalam lingkup sekolah. Budaya positif sekolah dilakukan dengan kedekatan pemimpin dengan bawahannya, kepercayaan pemimpin kepada bawahannya. Maka dalam hal apapun sebuah keterlibatan begitu sangat penting (Triyono, 2019).

Buku *ketiga* yang ditulis oleh Ismail Saleh, M.Pd (2022), dengan judul Manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Tulisan nya berisi mengenai kepemimpinan Situasional, yang mana menurutnya pemimpin adalah seorang leader dengan banyak definisi. Menurut Pendekatan Situasional, kepemimpinan tidak dapat dijelaskan hanya dengan sifat atau perilaku seorang pemimpin; sebaliknya, pendekatan ini berpendapat bahwa semua faktor situasi di mana seorang pemimpin berperan harus dipertimbangkan. (Saleh Ismail, 2022).

Kepemimpinan yang situasional didasarkan pada tiga hal yaitu Tugas (*Task Behavior*), perilaku hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Dan dari tiga faktor tersebut Tingkat kematangan bawahan merupakan faktor pengaruh yang sangat dominan. Dalam menumbuhkan organisasi yang positif gaya kepemimpinan situasional mengedepankan situasi dan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Ismail, kepemimpinan situasional menunjukkan bisa membuat kepuasan kerja dan punya kontribusi yang sangat baik. Artinya budaya positif, hal tersebut didasari pada manajemen pemimpin pendidik yang terus memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di mana kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan keahlian semua guru di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan situasional memperhatikan situasi yang dibutuhkan oleh guru, sehingga dapat mengantisipasi segala hambatan dan kesulitan yang terkait dengan pekerjaan guru. Kemudian pada akhirnya guru

akan memiliki motivasi dan kepusan kerja yang baik dan hal tersebut tentunya dapat menciptakan budaya positif di lingkungan organisasi atau Lembaga sekolah.

Buku *Ke-empat* yang ditulis oleh Dr. Dedy Achmad Kurniady, M.Pd (2022) yang berjudul *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah*. Dalam buku yang ditulis oleh Dedy dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mendefinisikan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai cara mengajar orang lain dengan memberi mereka inspirasi untuk selalu membuat ide baru untuk kemajuan sekolah. Kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin gaya ini akan berkonsultasi, meminta saran, dan mempertimbangkan ide-ide karyawan (Dedy Achmad Kurniady, 2022).

Untuk menerapkan penguatan pendidikan karakter, Keberlanjutan, visualisasi, langkah-langkah, strategi, indikator keberhasilan, dan fungsi model kepemimpinan partisipatif semuanya dapat diterima, partisipasi dari setiap individu bawahan menjadikan lingkungan positif pada organisasi sekolah, karena setiap bawahan akan merasa dihargai dan di dengarkan.

Selain itu kepemimpinan partisipatif dapat membuat perkembangan tau hal baru pada diri pemimpin. Pengembangan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, termasuk kurikulum, program sekolah, hubungan interpersonal guru, dan kegiatan pembelajaran yang mana semua itu dapat menciptakan lingkungan yang positif karena melibatkan semua komponen di Lembaga sekolah. Selain keterlibatan bawahan kepala sekolah dalam menjalankan program sekolah, para stakeholder juga harus terlibat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Dengan demikian, tanggung jawab, motivasi, dan dukungan akan semakin kuat bagi seorang pemimpin untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan dan visi sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa Seorang pemimpin yang mengutamakan kerja sama dan keterlibatan semua anggota dalam proses pengambilan keputusan dikenal sebagai pemimpin partisipatif dalam membangun budaya lingkungan yang positif. Mereka mendorong diskusi yang terbuka, mendengarkan pendapat dan kontribusi dari berbagai pihak, dan menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai dan berkontribusi. Pemimpin ini berkonsentrasi pada pemberdayaan dan pengembangan potensi setiap anggota, membangun kepercayaan, dan mendorong rasa kebersamaan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan cara ini, mereka menciptakan lingkungan yang positif, harmonis, dan produktif di mana semua orang termotivasi dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan bersama (Dedy Achmad Kurniady, 2022).

Setelah membahas berbagai perspektif para ahli dalam buku yang telah mereka tulis. Peneliti juga menyediakan beberapa artikel tambahan sebagai penunjang dalam memilih model

kepemimpinan dalam upaya membangun organisasi yang positif disekolah, artikel terkait yang peneliti dapatkan sebagai berikut:

Artikel penelitian yang ditulis oleh Windasari, Erny roesminingsih dan Syunu Trihantoyo berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. Penelitian tersebut mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap perubahan organisasi di sekolah dasar. Dalam konteks dunia global yang terus berubah, sekolah dituntut untuk melakukan adaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier sederhana untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan transformasional (variabel independen) dan perubahan organisasi (variabel dependen). Sampel terdiri dari 396 responden, yaitu guru dan kepala sekolah di Jawa Timur, yang dipilih melalui simple random sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap perubahan organisasi, dengan adjusted R-squared sebesar 0,690, yang mengindikasikan bahwa sekitar 69% dari perubahan organisasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor dalam kepemimpinan transformasional yang berpengaruh meliputi kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini cenderung mampu menciptakan budaya kolaboratif yang memotivasi guru dan staf untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan dan inovasi di sekolah.

Penelitian ini juga mencatat bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan, terdapat 40% variabel lain yang turut memengaruhi perubahan organisasi, menunjukkan bahwa perubahan yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang mencakup faktor internal lainnya di sekolah. Dalam kesimpulannya, penelitian ini menegaskan pentingnya mengembangkan kompetensi kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing sekolah dalam menghadapi tuntutan eksternal dan ekspektasi stakeholder (Windasari et al., 2022)

Artikel kedua ditulis oleh Bradley setiyadi dan inirwana dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru” dalam penelitiannya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 3 Kota Jambi. Gaya kepemimpinan situasional, yang menyesuaikan pendekatan kepala sekolah berdasarkan kesiapan dan kematangan guru, berpengaruh sebesar 39,3% terhadap kinerja guru. Ini menunjukkan bahwa semakin tepat kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinannya, semakin baik pula kinerja guru.

Budaya kerja, yang mencakup norma, nilai, dan kebiasaan yang diterapkan di sekolah, juga terbukti berpengaruh sebesar 27,2%. Budaya kerja yang positif membantu guru bekerja dengan lebih baik dan berkontribusi secara efektif dalam proses pembelajaran. Secara keseluruhan, kombinasi antara gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja berkontribusi sebesar 66,5% terhadap kinerja guru. Sisanya, yaitu 33,5%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti tingkat stres kerja, tingkat kepuasan kerja, dan motivasi guru.

Kesimpulannya, untuk meningkatkan kinerja guru secara efektif, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan situasional, serta memastikan terciptanya budaya kerja yang positif di sekolah. Hal ini penting untuk mendukung guru dalam mencapai hasil pembelajaran yang optimal dan mencapai tujuan pendidikan sekolah (Astawa, 2020).

Artikel *ketiga* ditulis oleh Eden Komarudin berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi pada Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan”. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi di SMA dan SMK Pasundan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi sebesar 33,4%. Dimensi kepemimpinan yang paling berdampak adalah mengembangkan keahlian, diikuti dengan membangun tim, membangun kepercayaan, dan visi kreatif. Sementara itu, budaya organisasi juga berpengaruh sebesar 28,5%, dengan karakteristik rapat tepat waktu yang memberikan dampak terbesar, diikuti oleh rasa aman dalam pekerjaan, rasa bangga dan dihargai, serta perhatian terhadap biaya. Secara simultan, kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi memberikan pengaruh total sebesar 61,9% terhadap efektivitas organisasi, menunjukkan bahwa keduanya memiliki hubungan erat dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Namun, terdapat 38,1% variabel lain di luar penelitian ini yang juga mempengaruhi efektivitas organisasi, seperti adaptasi lingkungan dan integrasi program sekolah. Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi secara signifikan meningkatkan efektivitas organisasi sekolah. Oleh karena itu, pengembangan keahlian dan implementasi budaya rapat tepat waktu perlu diutamakan untuk meningkatkan efektivitas secara optimal (Komarudin, 2016).

SIMPULAN

Kepemimpinan di sekolah memainkan peran krusial dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Pemimpin yang efektif, seperti kepala sekolah, mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan siswa, guru, dan staf melalui pemberdayaan, komunikasi, serta pembinaan hubungan interpersonal yang kuat. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi, partisipasi, dan situasional terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan

budaya positif di sekolah. Pemimpin yang baik harus mampu mendengarkan, memahami, dan menyesuaikan diri dengan situasi dan kebutuhan komunitas sekolah, serta menerapkan kebijakan yang menciptakan kolaborasi dan inovasi.

Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang positif dapat secara signifikan mempengaruhi iklim budaya sekolah dan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, berkontribusi besar dalam perubahan organisasi sekolah melalui pembentukan budaya kolaboratif yang memotivasi guru dan staf. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan seluruh komponen sekolah dalam pengambilan keputusan, menciptakan rasa kebersamaan yang tinggi dan tanggung jawab bersama. Gaya kepemimpinan situasional juga berperan penting dalam mengadaptasi strategi kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan guru.

Secara keseluruhan, kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan sekolah yang baik dan inovatif berperan langsung dalam membangun budaya organisasi positif yang mendukung lingkungan inklusif, produktif, dan harmonis di sekolah. Jadi bukan apa yang memang sangat gaya kepemimpinan apa yang sangat cocok tetapi lingkungan seperti apa yang membuat gaya kepemimpinan tersebut dapat membuat lingkungan yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. W. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional*. 02(1), 15–26.
- Dedy Achmad Kurniady. (2022). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah. In *Eureka Media Aksara*.
- Kalkan, U., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., Atasoy, R., & Dagli, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213271549>
- Komarudin, N. P. M. E. (2016). ... *Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) 1(1)*, 61–79.
[http://repository.unpas.ac.id/14171/%0Ahttp://repository.unpas.ac.id/14171/1/Jurnal Disertasi Eden Terbuka.docx](http://repository.unpas.ac.id/14171/%0Ahttp://repository.unpas.ac.id/14171/1/Jurnal%20Disertasi%20Eden%20Terbuka.docx)
- Kwan, P., & Wong, Y.-L. (2020). *School Culture and Educational Leadership*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219027112>
- Lewin, S., Booth, A., Glenton, C., Munthe-Kaas, H., Rashidian, A., Wainwright, M., Bohren, M. A., Tunçalp, Ö., Colvin, C. J., Garside, R., Carlsen, B., Langlois, E. V., & Noyes, J. (2018). Applying Grade-Cerqual to qualitative evidence synthesis findings: introduction to the series. *Implementation Science*, 13(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0688-3>
- Lowenhaupt, R. (2021). School Leadership in the United States: Evolving Responsibilities in Times of Change. *The Cultural and Social Foundations of Educational Leadership*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237984315>
- Marcel, M., Pratama, D. W., & Aotearoa, G. H. (2024). Kerangka Kerja Inovasi Digital untuk

- Organisasi Skala Kecil: Integrasi Teori dan Praktik. *Jurnal Saintekom: Sains, Teknologi, Komputer Dan Manajemen*, 14(2), 154–168.
- Munif, M., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 1(1), 71–83.
- Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. (2021). *Positive School Leadership Behaviors*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.460>
- Qaisar, M. N., Shakir, M., & Fatima, S. (2023). Evaluating the Management Skills and Organizational Culture of School Heads in Southern Punjab. *Global Educational Studies Review*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:258545934>
- Saleh Ismail. (2022). *Manajemen pendidik dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru*. Literasi Nusantara Abadi. <https://kubuku.id/detail/manajemen-pendidik-dan-gaya-kepemimpinan-situasional-kepala-sekolah-terhadap-kepuasan-kerja-guru/46299>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Thomas Lickona, L. S. I. M. Z. (2021). *Menciptakan Budaya Moral Positif di Sekolah: Seri Pendidikan Karakter*. Nusamedia. <https://books.google.co.id/books?id=UhVtEAAAQBAJ>
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*. Deepublish. <https://naqibabookstore.com/product/buku-kepemimpinan-transformasional-dalam-pendidikan/>
- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 99–110. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p99-110>