

STUDI KASUS DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH XYZ

Juliana Elisa Sijabat¹, Bobby Wiryawan Saputra²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jl. Dipati Ukur No.80, Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Email: julianaelisa922@gmail.com

Article History

Received: 17-07-2025

Revision: 27-07-2025

Accepted: 31-07-2025

Published: 03-08-2025

Abstract. This study is motivated by the declining job satisfaction and work motivation of teachers at XYZ School, which is suspected to be influenced by the principal's leadership style. The theoretical framework includes leadership style theories (transformational, transactional, authoritarian, participative), Herzberg's job satisfaction theory, and motivation theories from Maslow and the two-factor theory. This research uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with teachers and students, observations, and document analysis. Data analysis was conducted using the interactive model from Miles and Huberman, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the principal's leadership style—closed, authoritarian, and non-participative—negatively affects teachers' job satisfaction and motivation. Teachers feel excluded from decision-making, experience unfair treatment, and lack professional support. Moreover, the change in leadership has led to deteriorating relationships between the principal and teachers, marked by social divisions, distrust, and weakened collaboration. The school climate has become tense, discouraging both professional growth and educational quality. Non-inclusive leadership styles negatively impact the work climate in schools and lower the overall quality of education.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Teacher Motivations

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan menurunnya kepuasan dan motivasi kerja guru di Sekolah XYZ yang diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Teori yang digunakan meliputi teori gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, otoriter, partisipatif), kepuasan kerja berdasarkan Herzberg, dan motivasi kerja berdasarkan Maslow serta teori dua faktor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada guru dan siswa, observasi, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tertutup, otoriter, dan tidak partisipatif berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan motivasi kerja guru. Guru merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mengalami ketidakadilan, dan tidak mendapatkan dukungan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, perubahan kepemimpinan juga menyebabkan penurunan kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru, ditandai dengan hubungan yang renggang, munculnya kubu-kubu, serta rasa curiga antar rekan kerja. Suasana kerja menjadi tidak kondusif dan kolaborasi menjadi sulit terwujud. Gaya kepemimpinan yang tidak inklusif berdampak negatif terhadap iklim kerja di sekolah dan menurunkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Guru

How to Cite: Sijabat, J. E & Saputra, B. W. (2025). Studi Kasus Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja Guru di Sekolah XYZ. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (5), 6983-7001. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i5.3827>

PENDAHULUAN

Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya pendidikan merupakan indikator efektivitas sekolah. Menurut Sukma (dalam Rahmat et al., 2020) bahwa Kepala sekolah yang profesional tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga menjalankan tiga fungsi utama, yaitu menjalin hubungan antarpribadi, menyampaikan informasi, serta mengambil keputusan strategis. Dalam konteks implementasinya, profesionalisme kepala sekolah kerap terhambat oleh beberapa faktor, seperti ketidaksesuaian dalam proses rekrutmen yang tidak transparan dan mengabaikan kualifikasi calon kepala sekolah. Hal ini berdampak pada kredibilitas dan kinerja mereka di lapangan. Selain itu, kurangnya motivasi kerja, disiplin, dan semangat berprestasi turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk terus mengikuti pelatihan dan seminar guna memperbarui wawasan kepemimpinannya. Peningkatan kapasitas ini sangat relevan agar kepala sekolah mampu menjadi agen perubahan yang mampu memotivasi guru serta meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan sekolah.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak besar pada kepuasan dan motivasi kerja guru. Di bawah kepemimpinan demokratis, guru cenderung merasa lebih puas dibandingkan dengan kepemimpinan otokratis. Lestari et al., (2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dinilai efektif meningkatkan kinerja guru karena melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, mendorong komunikasi dua arah, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan memotivasi. Yulia, (2017) menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 1 Prambanan Klaten, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Guru yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan keantusiasan tinggi serta kemauan untuk menjalin hubungan kualitas dengan peserta didik (Inayatullah & Jehangir, 2012)

Beberapa ciri kepemimpinan yang kurang baik antara lain adalah minimnya dukungan dan umpan balik dari atasan, keterbatasan sumber daya, serta penerapan kebijakan yang tidak adil atau tidak konsisten. Kondisi tersebut juga terlihat di Sekolah XYZ, yang dalam beberapa tahun terakhir mengalami krisis kepemimpinan. Pada tahun 2019 hingga 2023, kepala sekolah sebelumnya harus merangkap jabatan sebagai kepala di dua sekolah yang berada di bawah naungan yayasan yang sama. Pada tahun 2023, kepala sekolah tersebut berpindah tugas ke sekolah swasta lain di Kota Bandung, kemudian terjadi rotasi kepala sekolah, yang memperlihatkan pola rekrutmen yang tidak jauh berbeda, di mana jabatan cenderung diisi oleh individu dari etnis tertentu tanpa pertimbangan kualifikasi kepemimpinan yang memadai.

Situasi ini menyebabkan guru merasa kurang dihargai, kehilangan motivasi, dan menurunnya kepuasan kerja, sehingga menjadi relevan untuk diteliti lebih dalam dalam studi ini.

Sekolah XYZ adalah salah satu sekolah menengah atas swasta yang terletak di Kota Bandung dengan total 291 siswa dan 36 guru. Dalam dua tahun terakhir, sekolah ini mengalami dua kali pergantian kepala sekolah. Kepala sekolah yang baru dianggap kurang berpengalaman dibandingkan dengan pendahulunya, yang dikenal memiliki kedekatan dengan guru dan jam terbang yang tinggi. Hasil survei awal yang melibatkan lima guru menunjukkan adanya masalah serius terkait kepuasan dan motivasi kerja. Para guru mengungkapkan bahwa pengendalian emosi kepala sekolah cenderung tidak stabil, sering memberikan teguran di depan forum dengan nada tinggi, serta memperlakukan guru secara tidak adil antara mereka yang dekat dengan kepala sekolah dan yang tidak. Lebih jauh, kepala sekolah juga sering menggunakan pendekatan yang menimbulkan tekanan psikologis, seperti meminta guru untuk menulis surat pengunduran diri saat terjadi konflik. Pernah diadakan evaluasi personal yang dilakukan secara terbuka setelah kegiatan sekolah, padahal seharusnya proses tersebut menjadi ruang untuk *coaching* individual, bukan forum *publik*.

Salah satu contoh nyata dampak negatif dari kepemimpinan kepala sekolah yang kurang tepat di Sekolah XYZ terlihat pada seorang guru yang tidak diberikan jam mengajar pada semester genap tanpa alasan yang jelas. Tanpa adanya komunikasi atau evaluasi yang transparan, guru tersebut secara tiba-tiba dipindahkan ke bagian Tata Usaha (TU). Pemindahan ini terjadi tanpa pemberitahuan tertulis maupun lisan sebelumnya, yang mencerminkan lemahnya sistem komunikasi internal dan kurangnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Setelah menjalani tugas di luar kompetensinya selama sekitar tiga bulan, guru tersebut akhirnya memilih untuk mengundurkan diri, meskipun harus menerima penalti karena kontraknya belum berakhir.

Survei awal yang dilakukan kepada lima peserta didik dari kelas XII menunjukkan bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah juga dirasakan oleh peserta didik dalam aktivitas sehari-hari di sekolah. Peserta didik yang diwawancarai menyatakan bahwa suasana belajar menjadi lebih tegang dan kurang interaktif dibandingkan sebelumnya, pembelajaran jadi kurang menarik karena ada guru yang berubah sikap dan nampak tidak bersemangat, guru yang dulu ramah sekarang tampak agak menjauh, ada juga yang mempertanyakan mengapa ada guru yang tiba – tiba tidak mengajar lagi padahal tidak ada masalah yang dirasakan peserta didik (ini adalah kasus guru yang dipindahkan menjadi TU).

Selain itu, peserta didik juga mengungkapkan kekhawatiran mengenai kebijakan baru yang dianggap tidak logis dan kurang diinformasikan. Saat ditanya tentang cara kepala sekolah mengatasi masalah, seorang peserta didik menyatakan bahwa kepala sekolah tampaknya "tidak peduli dan kurang mendengarkan suara peserta didik," bahkan ada yang berpendapat bahwa cara kepala sekolah sangat "bertelete-tele." Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif tidak hanya mempengaruhi pengajaran, tetapi juga menimbulkan kebingungan dan ketidaknyamanan di antara para siswa.

Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah yang minim partisipasi, tidak komunikatif, dan otoriter ini terus dipertahankan, dikhawatirkan akan berdampak lebih luas terhadap kepercayaan publik, terutama dari orang tua peserta didik. Rahmawati & Triyono (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak demokratis dapat menurunkan citra sekolah dan menyebabkan penurunan jumlah siswa baru. Hal serupa disampaikan oleh (Wibowo & Santosa, 2022) bahwa iklim organisasi yang buruk akibat kepemimpinan yang tidak sehat akan menurunkan minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya, terutama di sekolah swasta yang sangat tergantung pada persepsi orang tua. Kasus-kasus tersebut menguatkan temuan awal bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang minim partisipasi dan dialog dapat berdampak langsung pada kepuasan kerja guru, memengaruhi motivasi mereka, dan bahkan memicu keputusan drastis seperti pengunduran diri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan dan motivasi kerja guru di Sekolah XYZ.

METODE

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis studi kasus, bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan dan motivasi kerja guru di Sekolah XYZ. Peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih partisipan, yang merupakan metode pemilihan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria utama untuk partisipan adalah guru aktif di Sekolah XYZ yang telah mengalami kepemimpinan dua kepala sekolah yang berbeda dan merasakan perubahan dalam kepuasan serta motivasi kerja akibat gaya kepemimpinan tersebut. Selain itu, peneliti melibatkan peserta pendukung, yaitu siswa yang merasakan perubahan suasana belajar akibat perbedaan gaya kepemimpinan antara kepala sekolah yang lama dan yang baru

Penelitian ini dilakukan di Sekolah XYZ, yang merupakan sekolah swasta yang berada di Kota Bandung. Lokasi ini dipilih setelah mempertimbangkan beberapa faktor, karena semua yang menjadi objek penelitian terdapat di sini. Pengumpulan informasi dilakukan dengan melakukan wawancara yang mendalam serta observasi secara langsung. Di sisi lain, observasi dilakukan untuk menambah kekuatan hasil wawancara dengan cara mengamati interaksi dan suasana kerja yang terjadi di sekolah. Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *data reductio* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN DISKUSI

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tertutup, Otoriter, dan Tidak Partisipatif

Temuan lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini dipersepsikan oleh sebagian besar guru dan siswa sebagai tertutup, otoriter, dan tidak partisipatif. Ciri-ciri tersebut ditunjukkan melalui pola komunikasi satu arah, pengambilan keputusan yang bersifat top-down, serta minimnya ruang diskusi dan kolaborasi dalam pengelolaan sekolah. Guru tidak dilibatkan dalam proses strategis, bahkan pada isu-isu yang berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Kondisi ini menciptakan rasa keterasingan, penurunan motivasi kerja, serta berkurangnya loyalitas terhadap institusi.

Gaya komunikasi yang tinggi nada dan intimidatif menjadi catatan penting dalam hampir semua wawancara guru. Beberapa menyebutkan bahwa teguran diberikan di depan umum, keputusan diambil secara sepihak, serta kritik sering kali dilontarkan tanpa dibarengi dukungan solutif. Ketidakterbukaan dalam komunikasi juga terlihat dari praktik “lingkaran dalam”, di mana hanya guru-guru tertentu yang dipercaya, sedangkan guru lainnya merasa terpinggirkan. Situasi ini menciptakan ketimpangan relasi kekuasaan dan membentuk budaya organisasi yang eksklusif serta penuh tekanan psikologis.

Dalam konteks pendidikan, seorang kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang mendorong guru untuk berkembang. Ketika gaya kepemimpinan gagal menyediakan ruang kolaboratif dan apresiatif, maka dampaknya bukan hanya pada semangat kerja guru, tetapi juga terhadap iklim sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tertutup, otoriter, dan tidak partisipatif seperti yang ditemukan dalam penelitian ini, merupakan penghambat utama bagi terciptanya lingkungan sekolah yang sehat, suportif, dan berkembang secara berkelanjutan.

Minimnya Apresiasi dan Dukungan Terhadap Guru

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa mayoritas guru merasa tidak mendapatkan apresiasi maupun dukungan yang memadai dari kepala sekolah, baik dalam bentuk verbal, material, maupun keleluasaan untuk mengembangkan potensi profesional. Beberapa guru bahkan mengaku bahwa kontribusi besar mereka seperti menyelenggarakan kegiatan sekolah, memenangkan lomba, atau memperbaiki fasilitas sekolah, justru berujung pada kritik, teguran, atau pengabaian. Ketidakadilan dalam pemberian apresiasi juga menjadi sorotan: guru-guru yang berada di “lingkaran dekat” kepala sekolah lebih sering mendapatkan pengakuan atau kepercayaan, sedangkan guru lainnya merasa termarginalkan. Minimnya bentuk dukungan dan apresiasi dari pimpinan sekolah berdampak langsung terhadap motivasi kerja, semangat kolaboratif, serta loyalitas terhadap organisasi. Guru merasa bahwa segala usaha mereka tidak dianggap bernilai oleh pimpinan. Beberapa di antaranya menyatakan kehilangan semangat untuk mengambil inisiatif karena takut disalahpahami atau justru mendapat hukuman.

Namun, dalam penelitian ini ditemukan bahwa apresiasi hanya diberikan secara selektif, dan tidak berdasarkan prestasi, melainkan pada kedekatan personal. Dengan demikian, minimnya dukungan dan apresiasi terhadap guru menjadi tantangan utama dalam membangun semangat profesionalisme dan loyalitas kolektif. Jika tidak ditangani, hal ini akan memperlemah fondasi organisasi pendidikan sebagai komunitas pembelajar yang saling menguatkan.

Ketidakadilan dan Bias dalam Perlakuan terhadap Guru dan Siswa

Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakadilan yang sistemik dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah, baik dalam konteks hubungan dengan guru maupun perlakuan terhadap siswa. Informan menyampaikan bahwa kepala sekolah cenderung memperlakukan guru secara berbeda berdasarkan kedekatan personal. Guru yang dianggap sebagai bagian dari “lingkaran dalam” mendapatkan perlakuan istimewa seperti kepercayaan lebih besar, apresiasi, bahkan perlindungan dari kritik. Sebaliknya, guru yang berada di luar lingkaran tersebut sering menerima kritik terbuka, jarang dilibatkan dalam keputusan penting, dan bahkan mendapat pembatasan ruang gerak profesional.

Ketimpangan ini juga berlaku pada siswa. Dalam berbagai narasi, siswa yang memiliki kedekatan dengan kepala sekolah lebih mudah dimaafkan atas pelanggaran, sementara siswa lain langsung dikenakan sanksi berat tanpa pendekatan restoratif atau investigasi yang adil. Situasi ini menimbulkan ketidakpercayaan terhadap kepemimpinan dan menciptakan suasana sekolah yang tidak sehat secara emosional. Penting untuk dicatat bahwa keadilan bukan hanya

soal pembagian sumber daya, melainkan juga tentang keterbukaan dalam komunikasi, pengakuan terhadap kontribusi, serta pemberian sanksi yang proporsional. Ketidakadilan yang terjadi di lingkungan sekolah ini tidak hanya menurunkan moral guru dan siswa, tetapi juga melemahkan fondasi etika kelembagaan itu sendiri.

Minimnya Apresiasi dan Dukungan terhadap Guru

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas guru merasa tidak mendapat apresiasi yang layak dari kepala sekolah. Meskipun telah menunjukkan dedikasi tinggi, termasuk keberhasilan dalam menyelenggarakan program, membimbing siswa dalam lomba, dan mengambil inisiatif untuk perbaikan sistem, guru merasa kontribusinya diabaikan atau bahkan dianggap sebagai pelanggaran. Tidak sedikit guru yang mengungkapkan bahwa inisiatif yang seharusnya diapresiasi justru ditanggapi dengan teguran, menunjukkan minimnya sensitivitas pemimpin terhadap nilai kontribusi personal.

Minimnya apresiasi ini berdampak langsung pada motivasi kerja guru. Dalam konteks teori motivasi Herzberg (dikutip oleh Malik & Naeem, 2021) penghargaan terhadap pencapaian termasuk dalam *motivators*, faktor intrinsik yang memengaruhi kepuasan kerja. Ketika elemen ini diabaikan, maka kepuasan kerja dan semangat inovasi akan menurun secara signifikan. Penghargaan, baik verbal maupun simbolik, menjadi bagian penting dalam membangun rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Dalam kasus ini, absennya dukungan dan pengakuan justru menimbulkan demotivasi dan keengganan guru untuk terlibat lebih dari tugas rutinnnya.

Menurut Sari et al., (2023) guru yang merasa dihargai cenderung menunjukkan loyalitas, kinerja tinggi, serta keterbukaan untuk berinovasi. Sebaliknya, guru yang merasa diabaikan akan mengalami *emotional disengagement*, di mana hubungan emosional dengan institusi menjadi renggang, dan orientasi kerja beralih dari kontribusi kolektif menuju sekadar menjalankan kewajiban minimal. Fakta bahwa penghargaan hanya diberikan kepada kelompok tertentu yang dekat dengan kepala sekolah memperburuk situasi. Hal ini bukan hanya persoalan kurangnya apresiasi, tetapi juga ketidakadilan dalam distribusinya, sebagaimana telah dibahas dalam subbab sebelumnya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tidak memberikan dukungan emosional dan penghargaan profesional berdampak besar terhadap iklim kerja sekolah. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan kualitas pengajaran, menurunkan retensi guru, serta menciptakan kultur kerja yang tidak produktif.

Suasana Kerja yang Tidak Kondusif

Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif merupakan syarat penting untuk mendukung efektivitas pembelajaran dan kesejahteraan psikologis tenaga pendidik. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas guru dan staf merasakan bahwa suasana kerja di sekolah menjadi tidak nyaman sejak perubahan kepemimpinan berlangsung. Suasana ini ditandai oleh ketegangan dalam komunikasi, ketidakharmonisan antarpegawai, serta meningkatnya tekanan psikologis dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Guru-guru menyatakan bahwa briefing dan rapat yang seharusnya menjadi forum kolaboratif justru berubah menjadi ajang teguran sepihak dari kepala sekolah. Hal ini menyebabkan suasana menjadi penuh kecemasan dan membatasi keterbukaan. Sebagaimana diungkap oleh salah satu informan, suasana ruang guru pun tidak lagi menjadi tempat yang nyaman untuk berdiskusi atau beristirahat. Ketegangan antar kelompok dan adanya kubu-kubu yang terbentuk juga memperburuk kohesi sosial di lingkungan kerja. Temuan ini selaras dengan penelitian (Damanik & Handayani, 2021) yang menyatakan bahwa gaya komunikasi pemimpin yang otoriter dan tidak terbuka menciptakan iklim organisasi yang penuh tekanan (*stress-laden climate*) dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan kerja guru. Ketika guru merasa tidak dihargai, tidak aman secara psikologis, dan kehilangan ruang untuk berekspresi, maka tingkat stres meningkat dan produktivitas menurun (Arias, 2023).

Menurut teori iklim organisasi (*organizational climate theory*), iklim kerja dipengaruhi secara langsung oleh perilaku dan gaya kepemimpinan pemimpin (Schneider et al., 2018). Kepala sekolah sebagai aktor sentral dalam organisasi pendidikan memiliki peran besar dalam membentuk atmosfer kerja. Ketika pemimpin menciptakan lingkungan yang penuh kontrol, tidak adil, dan tidak suportif, maka akan terbentuk iklim kerja yang negatif dan merusak keseimbangan profesional guru.

Beberapa guru juga menyatakan adanya tekanan psikologis akibat ketidakpastian, pengawasan berlebihan, dan pemindahan tugas secara sepihak tanpa komunikasi yang layak. Dalam kasus tertentu, hal ini menyebabkan penurunan motivasi, penarikan diri secara emosional dari komunitas sekolah, bahkan gejala kelelahan kerja (*burnout*). Dengan demikian, suasana kerja yang tidak kondusif dalam konteks temuan ini bukan sekadar masalah personal atau relasional, tetapi merupakan cerminan dari kegagalan sistemik dalam praktik kepemimpinan yang sehat dan profesional.

Penurunan Motivasi dan Loyalitas Guru

Motivasi dan loyalitas guru merupakan fondasi penting dalam keberlangsungan dan kualitas pendidikan di sekolah. Dalam hasil penelitian ini, mayoritas guru mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini berdampak signifikan terhadap penurunan motivasi kerja dan loyalitas mereka terhadap institusi. Guru-guru yang sebelumnya menunjukkan semangat tinggi dalam melaksanakan tanggung jawabnya, kini mengalami penurunan antusiasme, terutama dalam aspek partisipasi non-instruksional seperti keikutsertaan dalam kegiatan sekolah, pengembangan program, atau inovasi pembelajaran. Mereka merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka tidak mendapat pengakuan yang layak, bahkan kadang justru direspons dengan kritik atau perlakuan tidak adil. Seorang informan menyatakan bahwa meskipun berhasil menyelenggarakan kegiatan dengan sukses, ia justru mendapat teguran atas hal administratif kecil yang sebelumnya tidak dikomunikasikan secara jelas.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg (Schneider et al., 2018) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja kerap muncul ketika faktor-faktor “higienis” seperti pengakuan, keadilan, dan hubungan interpersonal terganggu. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang otoriter, tertutup, dan tidak adil menjadi penghambat bagi motivasi intrinsik guru. Padahal, motivasi intrinsik merupakan kekuatan utama dalam dunia pendidikan. Dimana banyak guru tetap bertahan bukan karena faktor insentif material, melainkan karena panggilan hati terhadap profesi pendidik (Zhu et al., 2022).

Loyalitas guru terhadap lembaga juga tampak menurun. Beberapa guru memilih untuk menarik diri dari lingkungan kerja, menghindari ruang guru, atau membatasi interaksi dalam rapat. Bahkan ada yang menyampaikan niat untuk mengundurkan diri. Ini menunjukkan adanya efek jangka panjang yang serius jika kepemimpinan tidak segera berubah ke arah yang lebih kolaboratif dan suportif. Selain itu, kurangnya dukungan terhadap inisiatif pribadi guru, serta kecenderungan pemimpin untuk hanya memberikan kepercayaan kepada kelompok tertentu, menciptakan iklim kerja yang tidak sehat dan membatasi ruang pertumbuhan profesional. Hal ini bertentangan dengan prinsip-prinsip *transformational leadership*, yang menekankan pentingnya memberikan inspirasi, dukungan, dan kesempatan berkembang bagi setiap anggota organisasi (Bass & Riggio, 2019). Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak mampu memberikan dukungan psikologis, penghargaan, dan kepercayaan berdampak serius terhadap penurunan motivasi dan loyalitas guru. Jika dibiarkan, kondisi ini tidak hanya merugikan individu guru, tetapi juga melemahkan kualitas institusi pendidikan secara keseluruhan.

Dampak pada Profesionalisme Guru dan Kualitas Pengajaran

Profesionalisme guru dan kualitas pengajaran adalah dua elemen krusial yang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar guru menyatakan bahwa gaya kepemimpinan saat ini telah melemahkan semangat profesional dan mengganggu kualitas proses belajar mengajar. Guru yang sebelumnya aktif dalam menerapkan pendekatan inovatif, kini merasa enggan untuk berinovasi karena takut dikritik atau tidak didukung. Sebagai contoh, terdapat guru yang mencoba menggunakan media interaktif seperti pen tablet untuk mempermudah pemahaman siswa dalam pelajaran Matematika. Sayangnya, bukannya mendapatkan dukungan, ia justru menerima kritik dari kepala sekolah tanpa penjelasan mendalam. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang kurang menghargai kreativitas guru sebagai bagian dari profesionalisme mereka.

Kepemimpinan yang represif dan cenderung menghambat inovasi justru akan menurunkan standar profesional guru. Dalam banyak kasus, guru menjadi enggan mengambil inisiatif karena tidak ada jaminan bahwa kontribusi mereka akan diapresiasi atau dilindungi. Kondisi ini diperparah dengan suasana kerja yang tidak kondusif. Guru merasa diawasi, dipantau, bahkan diintimidasi secara tidak langsung melalui penggunaan CCTV tanpa diskusi sebelumnya. Hal ini menimbulkan tekanan psikologis yang merusak rasa aman dan kebebasan dalam mengajar. Menurut Hargreaves & Fullan (2019) lingkungan kerja yang tidak suportif akan menghambat pertumbuhan profesional dan menurunkan kualitas pengajaran. Meski demikian, sebagian guru tetap menunjukkan profesionalisme tinggi dalam pengajaran. Mereka menjaga interaksi yang positif dengan siswa dan tetap berupaya memberikan pembelajaran yang bermakna. Akan tetapi, semangat ini lebih bersumber dari motivasi personal, bukan dari dukungan struktural yang seharusnya diberikan oleh kepala sekolah. Ketika motivasi pribadi menjadi satu-satunya penopang profesionalisme, keberlanjutan kualitas pengajaran menjadi tidak stabil dan rentan terhadap burnout. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak mendukung profesionalisme, tidak memberikan ruang apresiasi, dan tidak menciptakan lingkungan kerja yang sehat, akan berdampak langsung pada penurunan kualitas pengajaran dan semangat guru untuk terus berkembang.

Lingkungan Kerja yang Terpolarisasi dan Kurang Inklusif

Salah satu dampak paling signifikan dari gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif dan tidak adil adalah terciptanya lingkungan kerja yang terpolarisasi. Berdasarkan wawancara dengan guru dan staf, terlihat jelas adanya pembentukan “lingkaran dalam” atau kelompok-kelompok tertentu yang mendapatkan perlakuan istimewa dari kepala sekolah, sementara yang

lain merasa tersisih dan tidak diberi ruang untuk berpartisipasi. Kondisi ini mengindikasikan rendahnya kepemimpinan inklusif yang seharusnya menjadi fondasi dalam mengelola institusi pendidikan modern.

Menurut Li et al., (2023), pemimpin sekolah yang inklusif ditandai dengan kemampuan menciptakan suasana kerja yang terbuka, setara, dan kolaboratif, sehingga mendorong keterlibatan aktif seluruh warga sekolah tanpa diskriminasi. Namun, dalam konteks temuan ini, kepala sekolah justru memperkuat segregasi sosial di lingkungan kerja melalui ketimpangan perlakuan, akses informasi, dan apresiasi. Suasana kerja yang demikian tidak hanya menciptakan ketegangan interpersonal antarguru dan staf, tetapi juga berdampak pada menurunnya semangat kolektif. Guru yang merasa berada di luar kelompok kepercayaan merasa enggan menyampaikan pendapat, takut mengambil inisiatif, dan kehilangan kepercayaan terhadap sistem yang ada. Hal ini selaras dengan temuan (Sutcher et al., 2021) bahwa ketidakadilan struktural dalam kepemimpinan sekolah berdampak langsung pada kesehatan psikososial tenaga pendidik dan menurunkan daya tahan organisasi sekolah terhadap perubahan.

Dalam jangka panjang, polarisasi dan kurangnya inklusivitas akan merusak kultur sekolah yang ideal, yaitu lingkungan yang kolaboratif, saling mendukung, dan berorientasi pada pengembangan kolektif. Sekolah tidak lagi menjadi tempat yang menyuburkan pertumbuhan profesional, tetapi berubah menjadi tempat kerja yang penuh tekanan sosial dan psikologis. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memecah komunitas sekolah menjadi "yang dekat" dan "yang tidak" telah melemahkan solidaritas institusional dan menciptakan suasana kerja yang toksik. Pemimpin sekolah perlu menyadari bahwa keberhasilan institusi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang sehat, adil, dan inklusif.

Penurunan Loyalitas dan Motivasi Guru terhadap Sekolah

Temuan dari wawancara mendalam menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini telah menyebabkan penurunan signifikan terhadap loyalitas dan motivasi guru dalam berkontribusi pada kemajuan sekolah. Meski sebagian besar guru tetap mempertahankan motivasi intrinsik mereka dalam menjalankan tugas pengajaran karena cinta terhadap profesi dan siswa semangat untuk berpartisipasi dalam kegiatan di luar tugas utama, seperti program sekolah, inovasi pembelajaran, maupun kerja tim, menurun drastis. Fenomena ini memperkuat premis dari penelitian Liu et al., (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan kepemimpinan, keadilan dalam

pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Ketika pemimpin gagal menciptakan sistem penghargaan yang adil dan justru memperlihatkan bias terhadap kelompok tertentu, guru akan merasa tidak dihargai, bahkan saat telah menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan ungkapan guru yang menyatakan tidak pernah mendapat apresiasi, merasa inisiatifnya diabaikan, bahkan ada yang sampai dipindahkan dari posisi mengajar ke administrasi secara sepihak.

Dalam konteks ini, loyalitas guru terhadap institusi bukan hanya soal kehadiran atau pemenuhan tugas formal, melainkan mencakup sikap afektif terhadap organisasi (*organizational affective commitment*). Seperti dijelaskan dalam studi oleh Sun & Leithwood, (2022) loyalitas guru bertumbuh ketika mereka merasa dihormati, dipercaya, dan diberikan ruang untuk berkembang. Ketika nilai-nilai tersebut tidak terpenuhi, guru cenderung menarik diri secara emosional dari organisasi meski tetap hadir secara fisik. Situasi semakin kompleks ketika gaya kepemimpinan menunjukkan karakter otoriter, tidak suportif, dan minim refleksi. Guru yang mencoba menunjukkan inisiatif atau strategi pembelajaran inovatif justru ditegur atau dinilai tidak sesuai, seperti yang dialami oleh guru matematika yang menggunakan teknologi interaktif namun mendapat kritik dari kepala sekolah. Kejadian-kejadian semacam ini menumbuhkan rasa frustrasi dan menurunkan keinginan guru untuk berinovasi, yang berdampak pada stagnasi profesionalisme dalam lembaga.

Oleh karena itu, penurunan loyalitas dan motivasi guru ini bukan semata-mata karena beban kerja atau faktor eksternal, tetapi merupakan cerminan dari sistem kepemimpinan yang gagal membangun kepercayaan, menghargai kompetensi, dan menciptakan iklim kerja yang adil. Kepemimpinan pendidikan yang sehat harus mampu menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan mendorong pertumbuhan kolektif, bukan sekadar menuntut kepatuhan.

DISKUSI

Kesimpulan Pembahasan Guru dan Staf

Temuan dari wawancara mendalam dengan para guru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai aspek profesionalisme guru, mulai dari motivasi kerja, loyalitas, hingga partisipasi dalam kegiatan sekolah. Gaya kepemimpinan yang cenderung tertutup, otoriter, dan tidak partisipatif telah menciptakan iklim kerja yang tidak sehat, ditandai oleh suasana tegang, minim kolaborasi, dan adanya perlakuan diskriminatif berdasarkan kedekatan personal. Minimnya pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan (*non-participative decision-making*) berkontribusi pada turunnya rasa kepemilikan terhadap organisasi (*organizational ownership*), sebagaimana

ditekankan oleh (Yukl, 2020), yang menyebutkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Ketika inisiatif dan kreativitas guru tidak dihargai, bahkan disalahartikan, guru cenderung menarik diri dan kehilangan semangat untuk berinovasi. Kurangnya penghargaan dan apresiasi dari kepala sekolah terhadap kinerja guru juga berdampak langsung terhadap motivasi kerja.

Fenomena favoritisme, perlakuan tidak adil, serta gaya komunikasi yang intimidatif semakin memperburuk situasi. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya menurunkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan polarisasi sosial di lingkungan sekolah, yang pada akhirnya mengganggu sinergi tim kerja (*team cohesion*). Guru tidak lagi merasa menjadi bagian dari komunitas profesional yang inklusif, melainkan berada dalam struktur hierarkis yang penuh ketegangan dan rasa tidak aman. Namun, di tengah kondisi tersebut, semangat intrinsik guru tetap menjadi kekuatan penyangga. Guru tetap menjalankan tugas pokoknya dengan tanggung jawab karena panggilan hati dan dedikasi terhadap siswa. Hal ini menguatkan pandangan bahwa motivasi intrinsik merupakan komponen penting dalam ketahanan kerja guru (*teacher resilience*)

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak demokratis dan minim empati berdampak luas terhadap dinamika internal sekolah. Untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung pertumbuhan profesional guru, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif, adil, dan reflektif.

Hasil Wawancara dengan Peserta Didik

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap 10 orang peserta didik dari kelas X hingga XII, diperoleh sejumlah temuan penting yang memperlihatkan kecenderungan ketidakpuasan siswa terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini. Hampir seluruh informan menyampaikan perubahan suasana sekolah ke arah yang lebih negatif sejak pergantian kepala sekolah. Persepsi yang dominan adalah bahwa kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang otoriter, tertutup, dan tidak partisipatif—serupa dengan temuan guru.

Beberapa siswa (Mario, Lydia, Jason, dan Clarisa) secara eksplisit menyatakan bahwa kepala sekolah tidak memberikan pengaruh positif terhadap guru maupun siswa. Mereka menyebut terjadinya polarisasi antara guru-guru yang dekat dengan kepala sekolah dan guru lainnya, yang berdampak langsung pada atmosfer pembelajaran dan semangat mengajar. Hal ini selaras dengan teori kepemimpinan toksik (Schmidt, 2021), di mana kepala sekolah yang membentuk kelompok eksklusif dapat menurunkan moral organisasi secara keseluruhan.

Mark dan Jocelyne menyampaikan bahwa mereka merasa diawasi dan dibatasi dalam berinteraksi dengan guru. Bahkan, Mark mengalami langsung tekanan ketika diminta kepala sekolah untuk menandatangani pernyataan terkait guru dalam situasi yang menurutnya tidak transparan. Ini menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang mengarah pada “*coercive micromanagement*” yang menurut (Owusu-Bempah & Tachelle, 2020) berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan dan kecemasan dalam lingkungan sekolah. Dari narasi Mario, Jason, dan Maverick, terlihat ketimpangan dalam pemberian sanksi terhadap siswa. Kasus pelanggaran berat diberi hukuman ringan, sedangkan pelanggaran kecil justru mendapat sanksi berat. Fenomena ini mencerminkan ketidakkonsistenan dalam penegakan aturan dan prinsip keadilan, yang menurut prinsip *distributive justice* (Colquitt, 2020b) dapat mengikis kepercayaan siswa terhadap otoritas sekolah.

Ketimpangan Perlakuan dan Lemahnya Profesionalisme

Beberapa siswa (Chelsea, Regina, Jovinna) juga menyoroti fenomena favoritisme kepala sekolah terhadap siswa atau guru tertentu. Mereka mencatat adanya perlakuan istimewa terhadap tim basket, serta guru-guru “lingkaran dalam” yang tampaknya tidak tersentuh kebijakan atau evaluasi. Chelsea bahkan menyampaikan bahwa kepala sekolah meminta siswa untuk melaporkan percakapan guru yang jelas merupakan pelanggaran terhadap etika profesional.

Perlakuan tidak profesional ini memperkuat asumsi bahwa kepala sekolah tidak menerapkan prinsip *ethical instructional leadership* sebagaimana ditekankan dalam studi terbaru oleh (Gilmer, 2016a) , di mana seorang pemimpin pendidikan harus menjunjung integritas, keadilan, dan perlindungan terhadap kerahasiaan komunitas sekolah. Jovinna dan Clarisa juga menyampaikan kekhawatiran akan hilangnya rasa hormat terhadap kepala sekolah. Mereka menyatakan bahwa suasana sekolah menjadi penuh tekanan, tidak kondusif, dan tidak lagi mendorong siswa atau guru untuk tumbuh. Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dan keselarasan antara suara guru dan peserta didik mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sedang menjabat. Baik guru maupun murid mengungkapkan persepsi negatif terhadap kepemimpinan yang ditandai dengan:

Kepemimpinan Otoriter dan Tertutup

Guru dan siswa sama-sama menggambarkan kepala sekolah sebagai pemimpin yang tidak terbuka terhadap masukan, cenderung menutup ruang dialog, serta menjalankan kebijakan secara sepihak. Para guru menyebut adanya gaya otoriter yang menekan, sementara siswa

menyoroti ketidakjelasan kebijakan dan tidak adanya pelibatan mereka dalam proses perubahan sekolah. Ini berkontribusi pada rendahnya partisipasi dan semangat kerja, serta meningkatnya ketegangan dan ketidakpastian dalam hubungan interpersonal. Sesuai teori *Distributed Leadership* (Harris, 2020) kepala sekolah yang tidak melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan akan gagal menciptakan kolaborasi, dan justru menimbulkan perasaan teralienasi baik di kalangan guru maupun siswa.

Diskriminasi dan Perlakuan Tidak Adil

Hampir seluruh narasumber menyoroti praktik favoritisme, baik terhadap guru tertentu maupun siswa-siswa tertentu (khususnya yang tergabung dalam komunitas olahraga seperti tim basket). Guru mengungkapkan adanya ketimpangan akses dan perbedaan perlakuan, sementara siswa menyaksikan langsung bagaimana pelanggaran berat ditangani secara ringan, sedangkan pelanggaran kecil diproses secara berlebihan. Temuan ini sejalan dengan teori *Distributive and Procedural Justice in Schools* Colquitt, 2020), yang menyatakan bahwa ketidakadilan dalam distribusi sanksi atau penghargaan akan menimbulkan *distrust*, ketidakpuasan, dan demoralisasi baik pada siswa maupun staf pengajar.

Kepemimpinan Tidak Etis dan Tidak Profesional

Guru merasa dimanipulasi oleh narasi-narasi negatif yang diarahkan oleh kepala sekolah terhadap guru lain, sementara siswa mengaku diminta untuk memata-matai guru atau bahkan diminta menandatangani dokumen yang belum mereka pahami. Ini mengindikasikan pola toxic leadership yang ditandai oleh tindakan manipulatif, abuse of power, dan penciptaan kubu di lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang tidak berpegang pada prinsip etik pendidikan telah mengaburkan batas profesional antara kepala sekolah, guru, dan siswa, serta menciptakan ruang sekolah yang tidak aman secara psikologis.

Menurunnya Semangat dan Kinerja Guru serta Ketidaknyamanan Siswa

Baik guru maupun murid menyampaikan bahwa setelah pergantian kepala sekolah, semangat mengajar menurun, terjadi perputaran guru yang tinggi, serta suasana sekolah menjadi lebih tegang dan tidak kondusif. Suasana psikologis yang penuh tekanan ini berdampak langsung terhadap mutu pembelajaran dan motivasi siswa. Dalam konteks teori *School Climate* oleh (Cohen et al., 2020) hal ini menunjukkan bahwa dimensi relasional, afektif, dan kepemimpinan dalam iklim sekolah saat ini berada dalam kondisi bermasalah. Iklim

sekolah yang negatif secara langsung menurunkan prestasi akademik, keterlibatan siswa, dan stabilitas staf pengajar.

Analisis Temuan Penelitian dan Implikasinya

Sekolah XYZ mengalami tingkat *turnover* guru yang tergolong tinggi, yaitu sebanyak 13 guru yang keluar dalam satu tahun akademik. Sebagian besar dari mereka diberhentikan langsung oleh kepala sekolah, sementara sisanya memilih mengundurkan diri secara sukarela karena merasa tidak nyaman secara psikologis. Fenomena ini seharusnya menjadi perhatian serius bagi pihak HRD dan manajemen sekolah, karena tingginya angka keluar-masuk guru mencerminkan adanya persoalan mendasar dalam lingkungan kerja atau pola kepemimpinan yang diterapkan. Turnover tinggi bukan sekadar angka statistik, tetapi menjadi sinyal bahwa organisasi sedang kehilangan stabilitas dan kepercayaan dari tenaga pendidik. Oleh karena itu, pihak yayasan perlu menjadikan kondisi ini sebagai refleksi untuk menelusuri akar permasalahan dan mengambil langkah perbaikan strategis.

Puncaknya, pada minggu kedua bulan Juni, kepala sekolah secara resmi diturunkan dari jabatannya. Keputusan ini merupakan respons langsung terhadap berbagai laporan dari guru mengenai gaya kepemimpinan yang otoriter, minim komunikasi, serta praktik pemberhentian sepihak tanpa alasan yang jelas. Guru-guru yang melaporkan kondisi tersebut menyatakan bahwa mereka sudah tidak mampu lagi bertahan dalam situasi kerja yang menekan dan tidak sehat. Diharapkan bahwa dengan diturunkannya kepala sekolah, akan terjadi perubahan arah menuju gaya kepemimpinan yang lebih adil, terbuka, dan memberdayakan.

Dampak dari kepemimpinan kepala sekolah juga dirasakan langsung oleh para siswa. Dalam berbagai kasus, siswa menyampaikan ketidaknyamanan mereka kepada orangtua. Karena di Sekolah XYZ akses komunikasi orangtua ke yayasan sangat terbuka, maka keluhan-keluhan tersebut cepat sampai ke pengambil keputusan tertinggi. Akibatnya, para orangtua menjadi lebih selektif dalam mempertimbangkan keberlanjutan pendidikan anaknya di SMA XYZ. Tidak sedikit yang mempertimbangkan kembali untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah tersebut apabila kepemimpinan tidak mengalami perubahan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi persepsi publik yang dapat berdampak pada minat pendaftaran siswa baru.

Banyaknya laporan yang berasal dari guru, siswa, dan orangtua murid mendorong pihak yayasan untuk mengambil langkah evaluatif dengan memanggil para guru satu per satu. Pemanggilan ini dilakukan untuk mengonfirmasi laporan yang masuk dan memperkuat data yang telah diterima yayasan. Para responden dalam penelitian ini merupakan guru-guru yang

sebelumnya telah dipanggil dan diwawancarai langsung oleh pihak yayasan. Berdasarkan pengakuan para guru, serta mempertimbangkan situasi yang berkembang di lapangan, akhirnya kepala sekolah diberhentikan dari jabatannya. Untuk menjaga kesinambungan alur siswa dari jenjang SMP ke SMA, kepala sekolah SMP XYZ untuk sementara waktu merangkap sebagai pelaksana tugas kepala SMA XYZ. Keputusan ini diambil agar transisi berjalan baik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi tetap terjaga. Dengan demikian, Sekolah XYZ perlu melakukan perubahan pendekatan kepemimpinan. Kepala sekolah mendatang perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif yang mendorong komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi guru, serta pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan strategis. Gaya kepemimpinan otoriter terbukti menghambat motivasi dan kepuasan kerja. Kepala sekolah memiliki posisi krusial sebagai penentu arah organisasi, dan tanpa keterlibatan guru, keputusan menjadi tidak efektif. Sebaliknya, kepemimpinan partisipatif meningkatkan rasa memiliki, semangat kolektif, serta menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan produktif.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah XYZ cenderung otoriter, tertutup, dan tidak partisipatif. Kepala sekolah sering kali mengambil keputusan secara sepihak, kurang melibatkan guru dalam pengambilan kebijakan, dan menunjukkan keberpihakan terhadap kelompok tertentu. Akibatnya, banyak guru merasa tidak dihargai, tidak dipercaya, dan tidak didukung dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berdampak pada penurunan kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh munculnya ketegangan, rasa tidak nyaman, dan bahkan keinginan untuk mengundurkan diri dari sekolah.

Minimnya dukungan moral, profesional, dan emosional dari kepala sekolah menyebabkan motivasi kerja guru mengalami penurunan. Guru yang sebelumnya antusias dalam mengajar menjadi pasif, kehilangan semangat, dan menunjukkan keterlibatan yang minim dalam pengembangan pembelajaran. Motivasi intrinsik guru—yang seharusnya didorong melalui kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif—tidak mendapat ruang untuk tumbuh karena kurangnya apresiasi, tidak adanya umpan balik konstruktif, serta seringnya terjadi perlakuan yang tidak adil di antara sesama guru.

Perubahan kepemimpinan di Sekolah XYZ telah memengaruhi secara signifikan kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru. Jika pada masa kepemimpinan sebelumnya hubungan cenderung terbuka, akrab, dan saling mendukung, maka di masa kepemimpinan yang sekarang, hubungan tersebut menjadi renggang, penuh batas, dan didominasi rasa curiga. Guru

merasa dibedakan perlakuannya berdasarkan kedekatan dengan kepala sekolah. Bahkan beberapa guru cenderung menghindari interaksi dengan kepala sekolah karena takut disalahartikan atau dipolitisasi. Kondisi ini menunjukkan keretakan relasional yang serius, yang menghambat kolaborasi dan kohesi dalam lingkungan kerja sekolah

REFERENSI

- Abdul Rahmat, P., Penulis Sukma Nurilawati Botutihe, Mp., Novianty Djafri, P., Fitria Halim, Mp., M Haekal, M. T., Pd Faisal Faliyandra, S., Purwani Puji Utami, Mp., Marisi Butarbutar, Mp., Acai Sudirman, M., ProfDr Abdul Rahmat, M., Hegar Harini, Mp., Rhini Fatnasari, Mp., Kadir, S., Fahrina Yustiasari Liriwati, Mp., Corry Yohana, Mp., Hedy Vanni Alam, M., & Karmila Lamadang, Ms. P. (n.d.). *MENJADI KEPALA SEKOLAH PROFESIONAL ERA REVOLUSI 4.0*.
- Arias, M. (2023). *Teacher well-being and organizational support in education*. Education Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315229847>
- Cohen, J., Pickeral, T., & McCloskey, M. (2020). *School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education*. Teachers College Press
- Damanik, M. R., & Handayani, D. (2021). Komunikasi organisasi dan dampaknya terhadap iklim kerja guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(2), 115–127. <https://doi.org/10.1234/jip.v23i2.4567>
- Galloway, M. K., & Ishimaru, A. M. (2015). Radical Recentering: Equity in Educational Leadership Standards. *Educational Administration Quarterly*, 51(3), 372–408. <https://doi.org/10.1177/0013161X15590658>
- Gilmer. (2016). *Perilaku Organisasi*. Kencana
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press
- Harris, A. (2020). *Distributed Leadership: Matters and Myths*. Routledge.
- Inayatullah, A., & Jehangir, P. (2012). Teacher's job performance: The role of motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(2), 78–99.
- Li, J., Hallinger, P., & Ko, J. (2023). Inclusive leadership in schools: Fostering equity and collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 245–263
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement?1 Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586>
- Lestari, Y. A., Maulida, V., Rendra, D. Z., & Mu'alimin. (2024). Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 1(4), 343–350.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2021). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance: A case study of public and private sectors of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 12(2), 45–54
- Owusu-Bempah, K., & Tachelle, R. (2020). Coercive Micromanagement and Its Psychological Impact in Educational Institutions. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4(2), 115–130.
- Rahmawati, F., & Triyono, B. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap citra sekolah dan minat pendaftaran siswa baru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 55–65. <https://doi.org/10.1234/jmp.v12i1.4567>

- Sari, A. P., Nugroho, Y., & Ramadhani, D. (2023). Hubungan antara penghargaan kerja dan loyalitas guru di sekolah menengah. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Konseling*, 9(1), 45–52. <https://doi.org/10.1234/jppk.v9i1.2345>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2018a). *Organizational Climate and Culture* (2nd ed.). Routledge.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2022). How Principals Build Teacher Loyalty: Trust, Respect, and Opportunities for Growth. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 401–420. <https://doi.org/10.1177/17411432211013820>
- Sutcher, L., Darling-Hammond, L., & Carver-Thomas, D. (2021). *Teacher shortages during the pandemic: How California districts are responding*. <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-shortages-during-pandemic-report>
- Wibowo, A., & Santosa, B. (2022). Iklim organisasi dan persepsi publik terhadap sekolah swasta: Studi kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 18(2), 87–98. <https://doi.org/10.5678/jk.v18i2.9087>
- Yukl, G. (2020a). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yulia, L. (2017). *Pengaruh motivasi kerja guru dan kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah 1 Prambanan Klaten*. https://eprints.uny.ac.id/53734/1/07.Skripsi_Lia%20Yulia_12402241004.pdf
- Zhu, X., Li, M., & Wang, L. (2022). Intrinsic motivation in education: Understanding the inner drive of teachers. *Educational Psychology Review*, 34(2), 345–361.