Volume 2 Issue 1 (2925) Pages 38-43
Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam
ISSN: 2775-3050 (Online)

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Guru Training Dengan Guru Tetap

Ahmad Fauzan Nafis[1]✉, Salsabila Fitria[2], Lulu Hairani[3], Zahara Salma[4], Mutiah Nasution[5], Nashuha[6]
[123456]Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia)
DOI: https://doi.org/10.53888/jtpi.v2i1.927

Abstrak

Penelitian ini berangkat dari permasalahan pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatur peran guru training dan guru tetap agar berjalan adil dan efektif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang tetap berpedoman pada aturan yayasan dan kebijakan yang berlaku. Gaya kepemimpinan ini memberikan ruang kepada guru untuk berinovasi dalam batas yang disepakati, di mana guru tetap memiliki ruang kreativitas yang lebih luas, sedangkan guru training memperoleh bimbingan yang lebih terstruktur. Pengelolaan gaji dan keputusan strategis berada di bawah wewenang yayasan sehingga meminimalkan potensi konflik kesejahteraan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis yang terarah mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan kolaboratif serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Implikasi penelitian menunjukkan pentingnya penguatan kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru Training, Guru Tetap, Kepemimpinan Demokratis, Manajemen Sekolah.*

Abstract

This study is based on the problem of school leadership management in regulating the roles of training teachers and permanent teachers to ensure fairness and effectiveness. This research employed a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through in-depth interviews and documentation, and then analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The results showed that the principal implemented a democratic leadership style while adhering to foundation regulations and applicable policies. This leadership style provided teachers with opportunities to innovate within agreed boundaries, where permanent teachers had wider creative space, while training teachers received more structured guidance. Salary management and strategic decisions were handled by the foundation, thereby minimizing the potential for welfare-related conflicts. The study concludes that well-directed democratic leadership is able to create a stable and collaborative work environment and improve the quality of learning. The implications of this study highlight the importance of strengthening participatory leadership to enhance teacher professionalism.

Keywords: *Principal Leadership, Training Teachers, Permanent Teachers, Democratic Leadership, School Management.*

Copyright (c) 2025 Ahmad Fauzan Nafis, Salsabila Fitria, Lulu Hairani, Zahara Salma4, Mutiah Nasution, Nashuha
✉ Corresponding author:
Email Address: zaharasalma94@gmail.com

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.

Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja guru, terutama di lembaga pendidikan yang memiliki dua golongan guru, yaitu guru tetap dan guru training. Di madrasah swasta berbasis pesantren, peran, cara berkomunikasi, serta sistem pelatihan kedua golongan ini sering kali berbeda, sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dan bisa disesuaikan. Dalam observasi di MTs Hifzil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan mengawasi secara normatif. Guru tetap diberi ruang untuk berkreativitas, sedangkan guru training mendapatkan bimbingan yang terstruktur. Hal ini menunjukkan perlunya menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan ketatnya aturan lembaga.

Sebelumnya, banyak penelitian yang membahas kepemimpinan kepala sekolah. Misalnya, Sari & Abdullah (2021) dalam jurnal Manajemen Pendidikan (SINTA 2) menemukan bahwa kepemimpinan demokratis meningkatkan semangat dan partisipasi guru dalam membuat keputusan. Sementara Berkovich & Eyal (2021) dalam jurnal internasional mengatakan kepemimpinan partisipatif mendorong kerja sama dan iklim positif di sekolah. Namun, penelitian tersebut lebih fokus pada satu kelompok guru secara umum, tanpa membeda-bedakan kebutuhan, pengalaman, maupun peran profesional antar kedua golongan guru

Keunikan penelitian ini adalah fokus pada perbedaan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dua golongan guru dalam satu institusi. Yaitu, guru tetap yang sudah berpengalaman dan guru training yang sedang dalam proses adaptasi. Penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Pratama et al. (2022) dalam jurnal SINTA dan Oc & Bashshur (2020) dalam jurnal internasional, hanya membahas kepemimpinan situasional secara umum, tanpa mempertimbangkan konteks madrasah berbasis pesantren yang memiliki sistem pengawasan, pelatihan, dan hierarki khusus. Dengan demikian, penelitian ini membuka ruang baru dengan menggambarkan kepemimpinan demokratis-normatif secara khusus dalam konteks madrasah swasta dan interaksi antara dua jenis guru tersebut.

Kebutuhan penelitian ini semakin mendesak karena banyak lembaga pendidikan menghadapi tantangan dalam mengelola guru baru yang membutuhkan bimbingan intensif, sementara guru berpengalaman memerlukan ruang untuk berinovasi.

Tanpa kepemimpinan yang cepat tanggap dan terarah, ketidakseimbangan wewenang bisa menyebabkan konflik internal, mengurangi mutu pembelajaran, serta menghambat profesionalisme guru. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepala sekolah menggunakan pendekatan kepemimpinan yang berbeda untuk masing-masing golongan guru sangat penting bagi pengelolaan sekolah yang efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk membahas secara rinci gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin guru tetap dan guru pengajar di MTs Hifzil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara. Penelitian ini akan fokus pada cara berkomunikasi, pendekatan dalam pembinaan, serta sistem pengawasan yang digunakan oleh kepala sekolah. Harapan penelitian ini adalah memberikan dasar teori dan praktis bagi pemimpin lembaga pendidikan dalam membuat model kepemimpinan yang lebih responsif, fleksibel, dan berfokus pada peningkatan kualitas para guru.

Secara akademis, penelitian ini membantu memperkaya penelitian tentang manajemen pendidikan Islam, terutama dalam hal kepemimpinan di lingkungan sekolah. Temuan penelitian juga dapat menjadi referensi bagi pembuat kebijakan pendidikan dan pengelola madrasah dalam merancang strategi pembinaan guru yang berkelanjutan, serta berkontribusi dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di lingkungan sekolah yang berada di bawah yayasan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study), yang bertujuan memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola guru, membina profesionalisme, serta membangun hubungan kerja yang harmonis di lingkungan MTs Hifzil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara. Desain studi kasus dipilih karena mampu mengungkap makna, dinamika, dan konteks sosial yang melatarbelakangi pola

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.

kepemimpinan secara menyeluruh (Creswell & Poth, 2016). Pendekatan ini dianggap relevan untuk mengkaji kepemimpinan pendidikan dalam situasi nyata, terutama ketika fenomena yang diamati memiliki kompleksitas hubungan antaraktor, perbedaan struktur kewenangan, serta variasi pengalaman profesional guru. Studi kasus dalam konteks manajemen pendidikan telah banyak digunakan untuk mengidentifikasi pola interaksi kepemimpinan, strategi pembinaan guru, dan manajemen organisasi sekolah (Hatch, 2021; Bush, 2020), sehingga pendekatan ini dianggap paling tepat untuk menjawab tujuan penelitian.

Penelitian dilakukan pada bulan Juli–September 2025 di MTs Hifzil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara. Lokasi ini dipilih karena memiliki karakteristik unik berupa struktur kepemimpinan yang memadukan otoritas kepala sekolah dengan kewenangan yayasan secara jelas, serta keberadaan dua kelompok guru—guru tetap dan guru pelatihan—yang mendapatkan pola pembinaan berbeda. Konteks tersebut memberikan peluang untuk memahami bagaimana kepemimpinan diterapkan secara operasional dalam lingkungan sekolah swasta berbasis yayasan. Informan penelitian terdiri atas delapan orang, yaitu satu kepala sekolah, empat guru tetap, dan tiga guru pelatihan. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan prinsip keterlibatan langsung, pengalaman profesional, serta relevansi peran mereka terhadap dinamika kepemimpinan dan pembinaan guru.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali pengalaman, persepsi, dan strategi kepemimpinan kepala sekolah secara fleksibel tetapi tetap fokus pada isu penelitian. Observasi dilakukan untuk mengamati praktik supervisi, pola komunikasi kepala sekolah dengan guru, interaksi kerja sehari-hari, serta proses pembelajaran yang menunjukkan tingkat kemandirian guru. Dokumentasi berupa struktur organisasi, catatan supervisi, RPP, buku kegiatan sekolah, dan dokumen pembinaan guru digunakan sebagai bahan triangulasi untuk menguatkan temuan tematik. Pendekatan multi-teknik ini sejalan dengan pandangan Flick (2022) dan Sugiyono (2019), yang menekankan bahwa penggabungan berbagai teknik pengumpulan data diperlukan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif.
Instrumen penelitian disusun berdasarkan kerangka teori kepemimpinan pendidikan (Bush, 2020), komunikasi organisasi (Lunenburg, 2011), serta teori pembinaan guru dalam manajemen sekolah. Instrumen meliputi pedoman wawancara, lembar observasi, dan pedoman dokumentasi, yang dikembangkan melalui grid instrumen berikut.

Tabel 1. Instrumen Penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Guru

Fokus Penelitian	Indikator	Contoh Pertanyaan / Aspek yang Diamati	Sumber Data
Pola kepemimpinan kepala sekolah	Kejelasan komunikasi dan arah kebijakan	"Bagaimana kepala sekolah menyampaikan kebijakan kepada guru?"	Wawancara & Observasi
	Ruang partisipasi guru	"Apakah guru diberi kesempatan mengusulkan metode pembelajaran?"	Wawancara
	Konsistensi kebijakan	Observasi terhadap penerapan aturan & keputusan kepala sekolah	Observasi & Dokumentasi
Pembinaan guru	Bentuk supervisi	"Bagaimana proses supervisi yang dilakukan kepala sekolah?"	Wawancara

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.

	Diferensiasi pembinaan	Perbedaan pendampingan antara guru tetap dan pelatihan	Wawancara & Observasi
	Program pengembangan profesional	Analisis dokumen pembinaan guru	Dokumentasi
Kemandirian guru	Inisiatif dalam penyusunan RPP	"Seberapa mandiri guru dalam merancang pembelajaran?"	Wawancara & Dokumen
	Kreativitas metode mengajar	Variasi media, metode, dan strategi belajar	Observasi
	Kemampuan evaluasi diri	"Bagaimana guru melakukan refleksi mengajar?"	Wawancara
Hubungan kerja	Keharmonisan & koordinasi	Pola komunikasi, kerja sama, dan dinamika tim	Observasi
	Penyelesaian konflik	"Apa langkah kepala sekolah ketika terjadi perbedaan pendapat?"	Wawancara
Peran yayasan	Pembagian kewenangan	Kesesuaian dokumen dengan praktik di lapangan	Dokumentasi & Wawancara
	Dukungan terhadap kepala sekolah	Bentuk fasilitasi, anggaran, dan struktur pendukung	Wawancara

Proses validasi instrumen dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah validitas isi (content validity) yang melibatkan tiga ahli, yaitu dosen kepemimpinan pendidikan, ahli manajemen sekolah, dan praktisi supervisi akademik. Mereka menilai kesesuaian indikator dengan teori, kelayakan pertanyaan, serta sensitivitas sosial konteks sekolah. Hasil validasi menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dinilai sesuai dengan fokus penelitian, meskipun beberapa istilah teknis perlu disederhanakan agar lebih mudah dipahami oleh guru pelatihan. Tahap kedua adalah validitas muka (face validity) yang melibatkan satu guru tetap dan satu guru pelatihan yang tidak termasuk sampel penelitian. Mereka diminta menilai kejelasan dan keterbacaan pertanyaan. Proses ini mengikuti pedoman validasi instrumen kualitatif sebagaimana disarankan oleh Lincoln dan Guba (1994) serta diperkuat oleh temuan Lubis (2023) yang menekankan pentingnya uji kelayakan bahasa dalam instrumen penelitian kualitatif.

Prosedur penelitian dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu tahap pra-lapangan, tahap pengumpulan data, dan tahap analisis-refleksi. Tahap pra-lapangan meliputi pengurusan izin penelitian, penjajakan awal ke sekolah, dan uji coba instrumen. Tahap pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi secara simultan untuk menangkap dinamika kepemimpinan dan praktik pembinaan guru secara utuh. Tahap analisis-refleksi mencakup reduksi data, pengkodean, penyajian tematik, verifikasi, dan penarikan makna. Analisis mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang berlangsung secara siklik dan berulang sampai diperoleh gambaran mendalam mengenai pola kepemimpinan kepala sekolah.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi antara kepala sekolah, guru tetap, dan guru pelatihan. Triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.
pada beberapa kesempatan berbeda untuk melihat konsistensi perilaku dan kebijakan kepala sekolah. Selain itu, member checking dilakukan dengan memberikan kembali ringkasan temuan kepada informan untuk memastikan tidak ada kesalahan interpretasi. Penelitian ini juga mematuhi etika penelitian kualitatif, seperti kerahasiaan identitas, persetujuan informan (informed consent), dan prinsip keberpihakan terhadap kenyamanan peserta penelitian. Seluruh proses dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab untuk menjaga integritas ilmiah penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah beroperasi dalam pola demokratis-normatif, yakni model kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi luas bagi guru dalam merancang strategi pembelajaran, tetapi tetap mengikat proses tersebut pada aturan dan norma kelembagaan yang jelas. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan gagasan, mengembangkan variasi metode mengajar, serta memodifikasi perangkat pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik. Meski demikian, kebebasan ini tidak berdiri sendiri; kepala sekolah dengan tegas menegaskan batasan antara aturan yang bersifat tetap seperti kurikulum dan standar penilaian, serta aturan yang bersifat fleksibel yang memungkinkan kreativitas guru berkembang. Keseimbangan ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang stabil sekaligus inovatif, di mana guru tidak merasa terbatasi tetapi tetap memiliki pedoman yang menjaga arah kerja mereka.

Temuan berikutnya menunjukkan adanya diferensiasi perlakuan kepemimpinan terhadap guru tetap dan guru training. Guru tetap diasumsikan telah mencapai tingkat kematangan profesional tertentu sehingga diberikan ruang otonomi lebih luas dalam merancang pembelajaran. Mereka dapat memilih metode, memodifikasi bahan ajar, dan menyusun strategi kelas tanpa intervensi berlebihan dari kepala sekolah. Sebaliknya, guru training mendapat pendampingan intensif melalui supervisi rutin, arahan teknis, dan evaluasi terstruktur sebelum maupun setelah proses pembelajaran berlangsung. Meskipun terdapat perbedaan perlakuan, kedua kelompok guru menerima pola ini secara positif. Guru tetap melihat otonomi sebagai bentuk kepercayaan, sementara guru training menganggap pendampingan sebagai bagian penting dari proses pembentukan profesional mereka. Dinamika ini menciptakan relasi kerja yang harmonis dan produktif.

Keteraturan lembaga semakin diperkuat oleh pembagian kewenangan yang tegas antara kepala sekolah dan yayasan. Kepala sekolah memegang kendali pada aspek akademik meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, sedangkan yayasan bertanggung jawab pada sisi finansial dan pengelolaan fasilitas. Pemisahan kewenangan ini membuat proses pengambilan keputusan berjalan lebih efisien dan minim konflik karena masing-masing pihak memahami batasan wilayah kerja mereka. Komunikasi yang terbangun antara kepala sekolah dan yayasan berlangsung melalui mekanisme formal seperti laporan dan rapat koordinasi, sehingga transparansi dan akuntabilitas dapat terjaga. Guru pun merasakan alur koordinasi yang jelas karena mereka mengetahui kepada siapa harus menyampaikan kebutuhan akademik maupun kebutuhan terkait fasilitas.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan empiris mengenai bagaimana kepemimpinan demokratis-normatif bekerja secara nyata dalam konteks sekolah swasta berbasis yayasan. Penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi tidak berarti melemahkan kedisiplinan organisasi. Sebaliknya, penelitian ini membuktikan bahwa kombinasi antara aturan

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.
tetap, fleksibilitas pedagogis, serta diferensiasi pembinaan guru dapat menciptakan ekosistem pembelajaran yang stabil dan inovatif. Temuan ini juga memberikan kontribusi konseptual terkait pembinaan guru berbasis tingkat kematangan profesional dan pemetaan relasi struktural yang efektif antara kepala sekolah dan penyelenggara pendidikan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu lembaga pendidikan, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas tanpa mempertimbangkan variasi budaya organisasi sekolah lainnya. Penelitian juga sepenuhnya menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasilnya bergantung pada kedalaman data dan interpretasi peneliti. Selain itu, penelitian ini belum mengukur secara kuantitatif dampak kepemimpinan demokratis-normatif terhadap capaian belajar siswa maupun kinerja guru secara statistik. Keterbatasan ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang bersifat komparatif, multi-situs, atau menggunakan desain campuran guna memperkuat temuan.

Implikasi penelitian ini cukup signifikan bagi praktik kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah dapat menjadikan temuan ini sebagai landasan untuk membangun kepemimpinan yang lebih partisipatif tanpa kehilangan arah normatif. Skema diferensiasi pembinaan antara guru tetap dan guru training memberikan model konkret bagi pengembangan profesional berjenjang, sehingga sekolah memiliki mekanisme yang jelas dalam mempersiapkan guru baru hingga mencapai kemandirian mengajar. Bagi yayasan atau penyelenggara pendidikan, temuan ini mempertegas pentingnya pembagian kewenangan yang tidak tumpang tindih serta pentingnya komunikasi yang terstruktur dalam menjaga stabilitas sekolah. Bagi pemangku kebijakan, hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga kemampuan mengelola partisipasi, membangun kepercayaan, serta menghubungkan struktur akademik dengan struktur penyelenggara.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menghasilkan gambaran empiris tentang praktik kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga memberikan sumbangan konseptual dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan. Penelitian ini membuka ruang refleksi mengenai bagaimana kepemimpinan dapat menjaga keseimbangan antara aturan dan inovasi, antara pembinaan dan otonomi, serta antara akademik dan administrasi, sehingga sekolah dapat beroperasi secara harmonis dan berorientasi mutu.

Pembahasan

Pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah di MTs Hifzil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara memiliki relevansi kuat dengan teori dan temuan penelitian kontemporer, baik pada level nasional maupun internasional. Pola kepemimpinan demokratis-normatif yang diterapkan kepala sekolah—yaitu perpaduan antara partisipasi guru dan ketegasan aturan—selaras dengan tren penelitian dalam lima tahun terakhir yang menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif hanya dapat berjalan efektif ketika ditopang oleh fondasi regulasi dan struktur organisasi yang jelas. Hasil penelitian Sari & Abdullah (2021) dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan* (SINTA 2) menunjukkan bahwa guru akan lebih berdaya dan mampu mengembangkan kreativitas jika keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan tetap berada dalam koridor aturan kelembagaan yang baku. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Berkovich & Bogler (2020) pada jurnal internasional bereputasi yang menjelaskan bahwa demokratisasi kepemimpinan tanpa pedoman normatif cenderung menghasilkan ketidakpastian operasional. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan argumen bahwa fleksibilitas kerja dalam pendidikan memerlukan mekanisme kontrol yang terstruktur agar kualitas pembelajaran tidak menurun, namun tetap memberi ruang bagi inovasi guru.

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.

Temuan terkait diferensiasi pembinaan antara guru tetap dan guru training memperlihatkan bahwa kepala sekolah menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional secara langsung dalam praktik manajerialnya. Pendekatan ini sangat relevan dengan penelitian Pratama et al. (2022) menyatakan bahwa efektivitas pembinaan guru sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat pengalaman dan kompetensi masing-masing guru. Guru berpengalaman membutuhkan ruang otonomi untuk berinovasi, sedangkan guru baru memerlukan supervisi ketat sebagai bagian dari proses penguatan kapasitas profesional. Penelitian Oc & Bashshur (2021) dalam jurnal internasional semakin mempertegas bahwa diferensiasi gaya kepemimpinan berdasarkan readiness level bawahan menghasilkan peningkatan signifikan dalam kinerja dan rasa tanggung jawab profesional. Pola ini juga terlihat jelas dalam temuan penelitian ini: guru tetap memperoleh otonomi dalam mengembangkan pendekatan pembelajaran, sementara guru training mendapatkan pembinaan struktural yang lebih intensif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menerjemahkan konsep kepemimpinan situasional ke dalam tindakan nyata yang memperkuat kualitas profesional guru.

Pembahasan mengenai pembagian kewenangan antara kepala sekolah dan yayasan mengungkap bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas personal pemimpin, melainkan juga oleh arsitektur kelembagaan yang mendukungnya. Penelitian Hidayat & Machali (2020) menunjukkan bahwa lembaga pendidikan swasta yang memisahkan secara tegas peran akademik dan keuangan memiliki tingkat konflik internal yang lebih rendah dan stabilitas organisasi yang lebih tinggi. Temuan Bush (2021) pada jurnal internasional juga menegaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin akademik akan optimal apabila tidak dibebani dengan otoritas finansial yang kompleks, sementara yayasan atau badan penyelenggara harus difokuskan pada manajemen sumber daya dan dukungan kelembagaan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi hal tersebut: kepala sekolah dapat fokus pada mutu pembelajaran dan pembinaan guru, sedangkan yayasan mengelola anggaran dan fasilitas. Struktur ini membentuk ekosistem kepemimpinan yang saling melengkapi dan meminimalkan potensi konflik kewenangan.

Jika ditinjau dari perspektif implikasi teoretis dan praktis, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan demokratis-normatif merupakan salah satu model kepemimpinan yang paling efektif dalam konteks sekolah swasta berbasis yayasan. Model ini tidak hanya mendorong partisipasi guru tetapi juga menjaga integritas kebijakan lembaga. Implikasi praktis penelitian ini dapat diterapkan pada lembaga pendidikan lainnya: pertama, kepala sekolah perlu menegaskan aturan yang bersifat tetap untuk menjaga stabilitas organisasi; kedua, guru harus diberikan ruang otonomi yang proporsional berdasarkan tingkat pengalaman mereka; ketiga, struktur kewenangan antara kepala sekolah dan yayasan atau badan penyelenggara harus ditata secara jelas untuk menciptakan tata kelola yang transparan dan efektif. Penelitian ini juga menyiratkan pentingnya pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah yang menekankan pada kemampuan mengelola partisipasi, supervisi diferensial, dan komunikasi organisasi yang konstruktif.

Namun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, jumlah informan yang relatif kecil dan berfokus pada satu lembaga membuat temuan penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara menyeluruh. Variasi budaya organisasi, tipe kepemimpinan, dan karakter yayasan di sekolah lain dapat menghasilkan dinamika yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif murni tanpa dukungan data kuantitatif sehingga dampak model kepemimpinan terhadap kinerja guru atau hasil belajar siswa belum dapat diukur secara numerik. Ketiga, penelitian ini tidak mengobservasi periode waktu yang panjang sehingga

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.
perubahan perilaku kepemimpinan dalam jangka panjang belum dapat dipetakan. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan dengan cakupan lembaga lebih luas, penerapan mixed methods, atau studi longitudinal untuk mengevaluasi efektivitas model kepemimpinan secara lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis-normatif yang dijalankan kepala sekolah mampu menumbuhkan profesionalisme guru, meningkatkan stabilitas organisasi, dan memperkuat hubungan antara kepala sekolah dan yayasan. Temuan ini tidak hanya memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan tetapi juga memberikan arah praktis bagi pengembangan manajemen sekolah yang lebih adaptif, transparan, dan berorientasi mutu.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat demokratis-normatif terbukti efektif dalam menciptakan keseimbangan antara kebebasan profesional guru dan kepatuhan terhadap aturan lembaga, sehingga proses kerja berlangsung lebih terarah dan stabil. Secara akademik, temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan partisipatif dan kontrol normatif mampu meningkatkan kejelasan peran, akuntabilitas, serta kualitas interaksi kerja dalam organisasi pendidikan. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan model kepemimpinan adaptif yang mampu menyesuaikan pendekatan manajerial berdasarkan tingkat pengalaman guru, yang berdampak positif pada peningkatan kinerja dan profesionalisme. Implikasinya, model kepemimpinan ini dapat dijadikan rujukan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di madrasah dan sekolah berbasis yayasan agar tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang seimbang antara fleksibilitas dan ketegasan merupakan kunci dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan keberlanjutan organisasi pendidikan.

Daftar Pustaka

Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Values and leadership in education: Mapping the field. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(2), 1–20.

Oc, B., & Bashshur, M. R. (2020). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101–110.

Pratama, R., Lestari, S., & Rahman, F. (2022). Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 14*(2), 112–125.

Sari, N., & Abdullah, R. (2021). Kepemimpinan demokratis dan dampaknya terhadap motivasi kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 9*(1), 55–67.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (2020). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (11th ed.). Pearson.

Musthofa, M., & Rahmawati, N. (2023). Supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 5*(1), 55–70.

Harahap, S. (2022). Adaptasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(2), 119–130.

DOI: 10.31004/Tekno Aulama: Jurnal Teknologi Pendidikan Islam.
Ramadhan, R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. *Jurnal Kependidikan Islam, 9*(1), 33–49.

Putra, D. A., & Lestari, S. (2020). Teacher innovation and democratic leadership. *Journal of Educational Management, 6*(2), 88–97.

Fauzi, M. (2022). Democratic leadership in improving teacher performance in Islamic schools. *Journal of Islamic Education Research, 4*(1), 45–58.

Al-Mahdy, Y. F., & Emam, M. M. (2018). School principal leadership style and teacher job satisfaction in Oman. *International Journal of Leadership in Education, 21*(4), 545–559.

Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(2), 171–185.

Chatib, M., & Arifin, B. (2021). Islamic school leadership in improving teacher performance. *Al-Ta'lim Journal, 28*(3), 247–257.

Day, C., & Sammons, P. (2016). Successful school leadership. *Educational Administration Quarterly, 52*(3), 458–489.

Hallinger, P. (2018). Leadership and school improvement in Asia. *School Leadership & Management, 38*(1), 5–26.

Harris, A. (2020). Distributed leadership: Perspectives, practicalities, and potential. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–23.

Harun, H., & Rahayu, S. (2021). Transformational leadership of Islamic school principals. *Journal of Islamic Education Studies, 9*(2), 101–116.

Khun-Inkeeree, H., & Daud, M. Y. (2020). Relationship between leadership styles and teacher commitment in Islamic integrated schools. *International Journal of Instruction, 13*(4), 731–744.

Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Transformational school leadership effects on students, teachers, and schools. *Educational Administration Quarterly, 54*(3), 1–31.

Murtiningsih, S., & Gunawan, I. (2019). The leadership of school principals in developing teacher professionalism. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 4*(2), 178–189.

Nurmadiah, N., & Siregar, R. (2022). Islamic leadership and teacher performance in Indonesian madrasahs. *Journal of Islamic Education Research, 10*(1), 33–45.

Robinson, V. (2018). The impact of instructional leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly, 54*(2), 109–134.

Sun, J., & Leithwood, K. (2020). Direction-setting leadership and school success. *Leadership and Policy in Schools, 19*(1), 38–58.

Tahir, L., Musah, M. B., & Abdullah, A. H. (2020). Instructional leadership practices of principals in Islamic schools. *Universal Journal of Educational Research, 8*(2), 447–454.

Yusuf, I., & Arif, M. (2021). Principal leadership in improving teacher professionalism at Islamic boarding schools. *Tarbawi: Journal of Islamic Education, 18*(1), 57–72.

Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.