



## Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Budaya Sekolah Positif di SD Negeri Gedangan, Welahan, Jepara

Solfia Mujiarti<sup>1\*</sup>, Ahmad Hariyadi<sup>2</sup>, Erik Aditya Ismaya<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Magister Pendidikan, Universitas Muria Kudus, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [ahmad.hariyadi@umk.ac.id](mailto:ahmad.hariyadi@umk.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to determine teachers' perceptions of the principal's leadership style, describe the principal's leadership style in managing schools, describe the principal's role in implementing a positive school culture at Gedangan Elementary School, and analyze the relationship between the principal's leadership style and the level of positive culture implementation perceived by teachers at Gedangan Elementary School. This study uses a mixed methods approach with a sequential explanatory design. The initial phase involved collecting quantitative data through open-ended questionnaires, which were analyzed descriptively using thematic coding. The next phase involved collecting qualitative data through interviews with the principal, teachers, and students, as well as school documentation, which was analyzed using the Miles and Huberman model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The results of the study indicate that 1) teachers perceive the principal as a sincere, honest, communicative, and motivating person, contributing to a safe and comfortable work environment; 2) the principal's leadership style at Gedangan Elementary School is democratic and participatory, involving teachers in planning, decision-making, and implementing school programs, thus creating a harmonious and collaborative work climate; 3) the principal's role in implementing a positive culture is realized through role modeling, participatory decision-making, and a sustainable school culture program that aims to instill the values of discipline, responsibility, and mutual respect; and 4) a participatory and communicative leadership style is closely related to the implementation of a strong positive school culture, which is demonstrated by harmonious collaboration, a culture of appreciation, and a conducive school atmosphere.*

**Keywords:** *Elementary School; Leadership Style; Positive Culture; Principal; School Culture.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, menggambarkan peran kepala sekolah dalam menerapkan budaya sekolah yang positif di SD Negeri Gedangan, dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat penerapan budaya positif yang dirasakan oleh guru di SD Negeri Gedangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran dengan desain penjelasan berurutan. Tahap awal melibatkan pengumpulan data kuantitatif melalui kuesioner terbuka, yang dianalisis secara deskriptif menggunakan coding tematik. Fase selanjutnya melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa, serta dokumentasi sekolah, yang dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, termasuk pengurangan data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) guru menganggap kepala sekolah sebagai orang yang tulus, jujur, komunikatif, dan memotivasi, berkontribusi pada lingkungan kerja yang aman dan nyaman; 2) gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan bersifat demokratis dan partisipatif, melibatkan guru dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program sekolah, sehingga menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif; 3) peran kepala sekolah dalam menerapkan budaya positif diwujudkan melalui role modeling, pengambilan keputusan partisipatif, dan program budaya sekolah berkelanjutan yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan saling menghormati; dan 4) gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif erat kaitannya dengan penerapan budaya sekolah yang positif yang kuat, yang ditunjukkan oleh kolaborasi yang harmonis, budaya apresiasi, dan suasana sekolah yang kondusif.

**Kata Kunci:** Budaya Positif; Budaya Sekolah; Gaya Kepemimpinan; Kepala Sekolah; Sekolah Dasar.

### 1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran siswa. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan ini adalah kemampuan untuk menerapkan budaya disiplin positif di dalam sekolah (Satrio & Tumeko, 2025). Disiplin yang efektif tidak hanya berorientasi pada hukuman, melainkan pada

*Naskah Masuk: 15 Agustus 2025; Revisi: 21 September 2025; Diterima: 29 Oktober 2025; Terbit: 31 Oktober 2025*

pengembangan karakter, memperkuat tanggung jawab, dan menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman. Pendekatan disiplin positif dianggap sebagai alternatif yang konstruktif karena menekankan pembelajaran nilai dan konsekuensi, daripada sekadar kepatuhan.

Disiplin merupakan komponen penting dari manajemen pendidikan di tingkat sekolah dasar. Tidak hanya terkait dengan kepatuhan terhadap aturan sekolah tetapi juga terkait erat dengan pembentukan nilai-nilai karakter seperti tanggung jawab, kemandirian, dan kesadaran diri (Nurishlah, Hasanah, & Sabili Bandung Abstract, 2022). Praktik terbaik dalam pembentukan karakter Pancasila adalah menerapkan dan mengaplikasikan apa yang diterima sehingga menjadi kebiasaan sikap/perilaku dalam kehidupan bangsa dan negara (Hariyadi, Jenuri, Darmawan, Suwarma, & Pramono, 2023). Sekolah dasar berperan strategis dalam menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan sosial melalui berbagai kegiatan pembelajaran dan praktik kebiasaan. Melalui penerapan disiplin positif, guru membantu siswa memahami konsekuensi dari tindakan mereka dan membimbing mereka menuju perilaku yang lebih bertanggung jawab (Irvani & Hanifah, 2024).

Secara teoritis, penerapan disiplin dan budaya sekolah yang positif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Karakteristik utama dari pendekatan disiplin positif meliputi penegakan aturan yang konsisten, komunikasi empati antara guru dan siswa, dan penggunaan penguatan positif berupa pujian atau penghargaan atas perilaku yang tepat (Battuta, Wahyuni, & Sari, 2023). Guru dituntut tidak hanya untuk tegas tetapi juga untuk menunjukkan empati dan melibatkan siswa dalam perumusan aturan kelas.

Kepala sekolah memainkan peran strategis sebagai panutan, penentu visi, dan pendorong perubahan budaya sekolah. Menjadi panutan itu mudah diucapkan, tetapi sulit dipraktikkan (Nikmah, Utaminingsih, & Ismaya, 2026). Kepemimpinan transformasional dan partisipatif memungkinkan terciptanya iklim sekolah yang mendukung penerapan disiplin positif secara komprehensif. Menurut (Mudarris & Rizal, 2023), pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan pada tingkat disiplin melalui panutan, penetapan harapan yang jelas, dukungan motivasi, dan penerapan konsekuensi yang konsisten.

Kepala sekolah memainkan peran strategis dalam mengarahkan inisiatif sekolah dan memastikan keterlibatan aktif semua elemen sekolah dalam menciptakan budaya seperti itu (Khana et al., 2023). Budaya positif tidak berkembang secara otomatis tetapi membutuhkan perencanaan yang cermat dan upaya berkelanjutan (Seilvi et al., 2024). Budaya sekolah yang sehat dapat meningkatkan efisiensi organisasi, memperkuat hubungan antar staf, dan memperkuat komitmen terhadap visi dan misi sekolah.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya positif, termasuk kedisiplinan dan kebiasaan membangun karakter, tetap menjadi tantangan di sekolah dasar. Penelitian oleh (Mulyono, 2025) menemukan bahwa penerapan budaya positif yang konsisten dan kolaboratif dapat secara efektif membentuk karakter siswa, meskipun tantangan seperti perilaku siswa yang tidak konsisten dan dukungan orang tua yang terbatas tetap ada. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan komunikatif secara signifikan mempengaruhi profesionalisme guru, budaya organisasi sekolah, dan hasil belajar siswa (Nor & Suriansyah, 2024). Selain itu, (Asbari, Nurhayati, & Wardoyo, 2025) menemukan bahwa kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator budaya melalui kepemimpinan visioner dan transformasional yang mendorong refleksi, dialog, dan kolaborasi di antara anggota sekolah. Budaya pembelajaran mendalam dipupuk melalui praktik pendidikan dialogis, penguatan komunitas guru, dan pembelajaran berbasis proyek kontekstual.

Berdasarkan pengamatan awal di SD Negeri Gedangan, masih ada beberapa tantangan dalam mewujudkan budaya sekolah yang positif secara optimal. Misalnya, tidak semua guru menunjukkan disiplin dan kinerja maksimum, dan inkonsistensi dalam penegakan aturan masih terlihat. Kepala sekolah membutuhkan strategi khusus untuk mengatasi pemahaman guru yang terbatas tentang konsep disiplin positif dan untuk mengatasi kendala yang terkait dengan pelatihan dan dukungan kelembagaan (Ayu eit al., 2024; Awwaliyah & Arya Seitya Nugroho, 2023)

Beberapa siswa menunjukkan perilaku tidak disiplin di kelas, seperti tidak memperhatikan guru, berbicara dengan teman sebaya selama pelajaran, atau menunjukkan motivasi belajar yang rendah. Faktor eksternal seperti lingkungan keluarga, gangguan teman sebaya, dan daya tarik instruksional yang terbatas juga menimbulkan tantangan khusus (Nurishlah eit al., 2022; Pujiman eit al., 2021). Kesenjangan ini menunjukkan perlunya analisis mendalam tentang peran kepala sekolah dalam menerapkan budaya positif di sekolah dasar.

Penelitian (Utaminingsih, Hariyadi, Su'ad, & Sofiyati, 2024) menyoroti pentingnya mengintegrasikan *soft skill* ke dalam kepemimpinan pendidikan untuk meningkatkan manajemen. Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian yang secara khusus meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan dan bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi pada penerapan budaya positif masih terbatas. Sekolah ini juga memiliki karakteristik yang unik, seperti konteks geografis semi-pedesaan, jumlah guru yang relatif sedikit, dan rasa budaya keluarga yang kuat, menjadikannya konteks yang menarik untuk analisis ilmiah.

Berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah di SD Negeri Gedangan dan untuk mengkaji peran kepala sekolah dalam menerapkan budaya sekolah yang positif. Selain itu, penelitian ini berupaya mengeksplorasi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat penerapan budaya positif seperti yang dirasakan oleh guru di SD Negeri Gedangan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin, mempunyai awalan *pe-* dan akhiran *-an* yang menunjukkan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Secara bahasa, makna kepemimpinan adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya (Lestari, 2022).

Kepala sekolah menurut E. Mulyasa dalam (Mulyati, 2022) menyatakan bahwa sebagai seorang pemimpin harus memiliki kompetensi sebagai berikut: 1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; 3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan; 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan guru lain lain di madrasah; 5) berkejasama dengan tim manajemen; dan 6) berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kualitas pembelajaran sangat tergantung dari program pendidikan yang dilaksanakan (Rizqi, Putra, Ismaya, Pd, & A, 2021).

Pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perimbangan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutip Maman Ukas dalam (Sukatin et al., 2023) membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*), tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), tipe

kepeimpinan pateralistis (*paternalistic leadership*), dan tipe kepeimpinan menurut bakat (*indigenous leadership*).

### **Budaya Positif di Sekolah**

Budaya positif merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan baik di sekolah yang memiliki peran dalam membentuk karakter siswa. Penerapan budaya positif di sekolah perlu diwujudkan kembali untuk mewujudkan siswa dengan profil peajar Pancasila (Dewi Nuraini, 2024). Budaya sekolah akan menciptakan adanya komitmen dengan nilai-nilai, norma dan kebiasaan bersama yang digunakan sebagai pegangan bagi warga sekolahnya (Pambajeng, 2024).

Penerapan budaya positif perlu terus didukung oleh seluruh elemen pendidikan, termasuk kepala sekolah, guru, orang tua, dan pembuat kebijakan (Judijanto, 2025). Lingkungan yang mendukung dan positif mendorong individu untuk lebih bersemangat dalam bekerja atau belajar. Selain itu, budaya positif juga membantu mengurangi stres dan konflik. Suasana yang inklusif dan positif menciptakan rasa aman dan mengurangi persepsi perselisihan antar anggota. Terakhir, budaya positif mendorong kreativitas dengan memberikan ruang bagi ide-ide baru dan inovasi (Masyita et al., 2024).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran dengan desain eksplanasi berurutan. *Mixed methods research design* merupakan prosedur penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, serta mencampur metode kuantitatif dan kualitatif dalam suatu penelitian (Wirastuti & Julianto, 2023). Tahap awal melibatkan pengumpulan data kuantitatif melalui kuesioner terbuka untuk mengidentifikasi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan penerapan budaya positif di sekolah. Analisis dilakukan melalui pengelompokan tema dan perhitungan frekuensi-persentase, sehingga terdapat data dalam ranah kuantitatif deskriptif (Azhari et al., 2023).

Fase selanjutnya melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa, serta dokumentasi sekolah, untuk lebih menguraikan dan memperdalam temuan kuesioner. Data kualitatif dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup pengurangan data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan analisis kuesioner terbuka yang diisi oleh 10 guru, sebagian besar (60%) menyatakan bahwa kepala sekolah menunjukkan sikap ikhlas melalui pemberian motivasi dan dukungan kepada guru maupun siswa. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan sebagian besar positif. Kepala sekolah dianggap menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis, terbuka, dan partisipatif dalam mengelola sekolah. Pola kepemimpinan ini konsisten dengan pandangan (Imron, 2023), yang berpendapat bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Mengenai keikhlasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 60% guru menganggap ketulusan tercermin dalam pemberian motivasi dan dukungan kepada guru dan siswa, 20% merasakannya melalui dedikasi yang tulus dan semangat kerja tanpa pamrih, 10% melalui bimbingan dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan 10% melalui kesediaan kepala sekolah untuk mendengarkan kritik dan memberikan solusi atas permasalahan terkait sekolah. Panutan, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual terhadap bawahan (Bass & Avolio, seperti dikutip dalam Soekardi, 2025). Kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik guru, memperkuat komitmen kerja, dan meningkatkan loyalitas kepada sekolah.

Dalam hal kejujuran, 30% guru menganggap kejujuran tercermin dalam proses pengambilan keputusan yang deliberatif dan transparan, 30% melalui konsistensi antara perkataan dan tindakan, 20% melalui penilaian kinerja guru yang objektif dan adil, dan 10% melalui hubungan yang harmonis dan dekat dengan guru. Transparansi dan komunikasi terbuka dalam kepemimpinan pendidikan meningkatkan akuntabilitas dan legitimasi pemimpin (Meigayanti et al., 2025).

Terkait pengelolaan program sekolah, 30% guru menyatakan bahwa program direncanakan dan dilaksanakan melalui musyawarah bersama, 20% menunjukkan bahwa pembagian tugas selaras dengan kompetensi guru, 20% mencatat bahwa program dilaksanakan secara tertib dan disiplin, 10% menganggap kepala sekolah memiliki kepemimpinan visioner dengan visi dan misi yang jelas, 10% memandang kepala sekolah sebagai panutan dalam tanggung jawab dan disiplin, dan 10% mengindikasikan bahwa program sekolah disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan siswa.

Secara keseluruhan, persepsi guru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan bersifat demokratis, partisipatif, dan berorientasi pada

kolaborasi. Hal ini konsisten dengan temuan (Istikomah, Makki, & Waluyo, 2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah demokratis berkontribusi pada pengembangan disiplin dan budaya kerja yang positif. Gaya kepemimpinan ini berkontribusi pada pengembangan budaya kerja yang positif, meningkatkan motivasi guru, dan mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif.

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa di SD Negeri Gedangan menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dalam manajemen sekolah. Hal ini tercermin dari keterlibatan aktif guru dan tenaga kependidikan dalam merencanakan kegiatan, merumuskan visi dan misi sekolah, serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kepala SD Negeri Gedangan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif, tercermin dari keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam merumuskan visi dan misi sekolah, perencanaan program, dan proses pengambilan keputusan. Pola kepemimpinan ini menciptakan iklim kerja yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung yang kondusif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Yaky, 2025).

Kepala sekolah mendorong kolaborasi melalui komunikasi terbuka dengan guru, staf, dan siswa, baik dalam pertemuan rutin maupun diskusi informal. Pola komunikasi ini mendorong kerja sama yang harmonis dan rasa tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan program sekolah. Selain itu, kepala sekolah berusaha untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman dan inklusif dengan menekankan saling menghormati, penerapan aturan yang jelas secara konsisten, dan dukungan berkelanjutan bagi siswa. Kepala sekolah juga bertindak sebagai fasilitator dan motivator bagi guru, berkontribusi pada pengembangan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif. Kepemimpinan demokratis juga diyakini dapat menumbuhkan iklim sekolah yang humanistik yang mendukung pengembangan karakter siswa (Yanti, 2025).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan bersifat demokratis, partisipatif, dan berorientasi pada kolaborasi, yang secara positif mempengaruhi iklim kerja sekolah dan proses pembelajaran. Temuan ini selanjutnya didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Wildanahd, 2025) dan (Farhan, Azma, & Markama, 2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan transformasional dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru serta menciptakan iklim kerja yang positif, termasuk dalam konteks sekolah dasar negeri. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan dapat dipahami sebagai model kepemimpinan

demokratis-transformasional yang berperan penting dalam membina kolaborasi, meningkatkan partisipasi guru, dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.

### **Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Budaya Sekolah Positif**

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa di SD Negeri Gedangan, temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam menerapkan budaya sekolah yang positif. Prinsipal bertindak tidak hanya sebagai pemimpin administrasi tetapi juga sebagai panutan dalam mempraktikkan nilai-nilai budaya positif seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan saling menghormati. Kepala sekolah bertindak sebagai pembangun budaya sekolah dengan mengartikulasikan visi, nilai, dan identitas sekolah melalui praktik pembiasaan, simbol, dan keterlibatan aktif semua anggota sekolah. Ini konsisten dengan pandangan (Anggraini et al., 2025), yang berpendapat bahwa kepemimpinan sekolah dalam membentuk budaya mencakup penguatan nilai, sistem penghargaan, dan ikatan organisasi yang didasarkan pada kepercayaan dan komitmen bersama.

Penerapan budaya sekolah yang positif dilakukan melalui pengambilan keputusan partisipatif dan pelaksanaan program budaya sekolah yang terencana dengan baik. SD Negeri Gedangan telah mengembangkan branding budaya sekolah yang dikenal dengan nama GEMILANG (*Gedangan Mandiri, Inovatif, Luwes, Aktif, Nyaman, Gemilang*), yang diwujudkan melalui berbagai kegiatan pembiasaan, antara lain gerakan literasi, kegiatan olahraga bersama, program kebersihan dan kepedulian sosial, penguatan nilai-nilai nasionalisme, dan kegiatan keagamaan. Program-program ini secara aktif melibatkan guru dan siswa, memungkinkan nilai-nilai budaya positif untuk dipraktikkan dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui teori budaya sekolah yang diusulkan oleh Peterson dan Deal (1998) dalam (Khamidi, 2025), yang mengkonseptualisasikan budaya sekolah sebagai jiwa organisasi yang memengaruhi pola interaksi dan iklim belajar.

Perilaku positif siswa diperkuat melalui apresiasi dan penghargaan. Sekolah memberikan pujian, motivasi, dan penghargaan verbal dan non-verbal kepada siswa yang menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan prestasi. Apresiasi ini bertujuan untuk memperkuat kebiasaan positif, menumbuhkan motivasi intrinsik, dan mendorong siswa untuk konsisten menerapkan nilai-nilai budaya positif. Hasilnya sejalan dengan penelitian (Ikrom, 2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif, partisipatif, dan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan budaya sekolah yang positif dan kondusif.

Dari perspektif siswa, temuan menunjukkan bahwa siswa memahami dan mematuhi aturan sekolah dengan baik dan menganggap lingkungan belajar aman dan nyaman. Kondisi

fisik sekolah yang bersih dan terorganisir dengan baik, serta hubungan sosial yang harmonis antara guru dan siswa, menciptakan suasana belajar yang kondusif. Siswa juga melaporkan menerima apresiasi dari guru dan sekolah, yang menimbulkan perasaan bangga dan bahagia dan memotivasi mereka untuk mempertahankan perilaku positif.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam menerapkan budaya sekolah yang positif di SD Negeri Gedangan melalui role modeling, pengambilan keputusan partisipatif, implementasi program budaya sekolah, dan penguatan perilaku siswa yang positif. Peran ini berkontribusi pada penciptaan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan berkarakterisasi positif bagi semua anggota komunitas sekolah.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Implementasi Budaya Positif**

Hasil kuesioner terbuka menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat penerapan budaya positif di SD Negeri Gedangan. Guru menganggap kepala sekolah sebagai panutan dalam membina kerja sama, memberikan apresiasi kepada siswa, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Berdasarkan respon atas kuesioner terbuka butir nomor 4 dari 10 guru, kerja sama antara guru, kepala sekolah, dan staf didominasi kolaboratif dan berorientasi keluarga. Secara khusus, 20% responden menyatakan bahwa hubungan kerja solid dan kekeluargaan, 20% menekankan komunikasi terbuka dan suportif, 20% menyoroti saling membantu dan tanggung jawab bersama, dan 20% memandang kerja sama tercermin dalam kebersamaan selama berbagai kegiatan sekolah. Sementara itu, 10% guru menyebutkan musyawarah dan koordinasi kebijakan sebagai bentuk kerja sama formal di dalam sekolah. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Septi & Jasiyah, 2025), yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan demokratis dan keterlibatan guru, meskipun penelitian mereka berfokus terutama pada kepuasan kerja guru. Kerja sama yang harmonis berfungsi sebagai landasan bagi pengembangan budaya sekolah yang positif.

Tanggapan atas kuesioner terbuka butir nomor 5 mengungkapkan bahwa sekolah memberikan apresiasi atas prestasi siswa dalam berbagai bentuk. Sebanyak 40% guru menyebutkan hadiah seperti sertifikat, piala, penghargaan, atau alat tulis sekolah; 20% menyatakan bahwa apresiasi diberikan selama pembagian rapor untuk siswa berprestasi; 30% menekankan dukungan non-material seperti motivasi, pendampingan, dan kesempatan untuk mengikuti kompetisi; dan 10% mencatat bahwa hadiah disesuaikan dengan kapasitas anggaran sekolah. Praktik ini sejalan dengan teori pengkondisian operan Skinner, yang menekankan pentingnya penguatan positif dalam membentuk perilaku (Amalia & Batubara, 2025).

Apresiasi sekolah tidak semata-mata berorientasi materi tetapi juga berfokus pada penguatan motivasi siswa.

Selanjutnya, berdasarkan tanggapan atas kuesioner terbuka nomor 6 dari sembilan guru, suasana kerja dan interaksi antar anggota sekolah dianggap sangat positif. Sebanyak 44% guru menggambarkan suasana kerja sebagai kekeluargaan dan ramah, 22% mengindikasikan bahwa itu didukung oleh kepemimpinan kolaboratif dan terbuka kepala sekolah, 11% menyoroti komunikasi yang efektif dan saling menghormati, dan 11% mencatat bahwa dukungan dari orang tua dan masyarakat semakin memperkuat interaksi positif di dalam sekolah. Penelitian (Putri & Kharim, 2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan suasana kerja yang positif secara signifikan mempengaruhi komitmen dan keterlibatan guru.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif kepala sekolah secara langsung berkontribusi pada terciptanya kerjasama yang harmonis, budaya apresiasi yang kuat terhadap prestasi siswa, dan suasana kerja yang aman dan nyaman. Kondisi ini mencerminkan penerapan kuat budaya sekolah yang positif di SD Negeri Gedangan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan kajian analisis kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan budaya sekolah positif di SD Negeri Gedangan, Kecamatan Welahan, Kabupaten Jepara, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, guru menganggap kepala sekolah sebagai pemimpin yang tulus, jujur, komunikatif, dan memotivasi, berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Kedua, gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Gedangan didominasi demokratis dan partisipatif, ditandai dengan keterlibatan aktif guru dalam perencanaan, pengambilan keputusan. Ketiga, kepala sekolah berperan penting dalam menerapkan budaya sekolah yang positif melalui *role modeling*, pengambilan keputusan partisipatif, dan program budaya sekolah yang berkelanjutan yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan saling menghormati, dan pelaksanaan program sekolah, yang menumbuhkan iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif. Akhirnya, gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif terkait erat dengan penerapan budaya sekolah yang positif yang kuat, yang tercermin dalam kolaborasi yang harmonis, budaya apresiasi, dan suasana sekolah yang kondusif.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Bagian ini disediakan bagi penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih, baik kepada pihak penyandang dana penelitian, pendukung fasilitas, atau bantuan ulasan naskah. Bagian ini juga dapat digunakan untuk memberikan pernyataan atau penjelasan, apabila artikel ini merupakan bagian dari skripsi/tesis/disertasi/makalah konferensi/hasil penelitian.

## DAFTAR REFERENSI

- Amalia, F. N., & Batubara, H. H. (2025). Analisis strategi pemberian reward dalam meningkatkan minat belajar pada siswa kelas IV MI Darul Ulum Semarang. *JGSD: Jurnal Guru Sekolah Dasar*, 1(5), 1–10. <https://doi.org/10.70277/jgsd.v1i5.1>
- Anggraini, A., Norjanah, M., Romli, N. F., Ramadhani, N. W., & Cinantya, C. (2025). Pemimpinan profesional yang mengembangkan budaya sekolah. *Morfologi: Jurnal Ilmu Pendidikan, Bahasa, Sastra dan Budaya*, 3(4), 189–202. <https://doi.org/10.61132/morfologi.v3i4.1959>
- Asbari, M., Nurhayati, W., & Wardoyo, S. (2025). Kepemimpinan pendidikan sebagai penggerak budaya pembelajaran mendalam: Studi kasus di sekolah menengah pertama. *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 23–31. <https://doi.org/10.70508/literaksi.v3i01.800>
- Awwaliyah, N. P., & Nugroho, A. S. (2023). Analisis ideal dan realita gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan P5 di sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(1), 7032–7050. <https://doi.org/10.36928/jipd.v8i1.1346>
- Ayu, S. P., Qosim, N., & Solehudin, S. (2024). Studi deskriptif kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Satreyan 3 Maron. *Jurnal Kewarganegaraan*, 8(1), 103–109. <https://doi.org/10.36928/jipd.v8i1.1346>
- Azhari, D. S., Afif, Z., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian mixed method research untuk disertasi. *Innovative: Journal Social Science Research*, 3(2), 8010–8025. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Battuta, U., Wahyuni, N., & Sari, W. M. (2023). Strategi pengelolaan kelas untuk meningkatkan kedisiplinan siswa di sekolah dasar. *[Nama jurnal tidak tersedia]*, 8(1), 49–57.
- Dewi Nuraeni. (2024). Penerapan budaya positif Parsel Si Margaret SD Negeri Wonorejo. *Jurnal Arjuna: Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Matematika*, 2(2), 318–322. <https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i2.694>
- Farhan, M., Azma, A., & Markama, A. (2025). Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam menciptakan manajemen mutu pendidikan di SMK Negeri 3 Luwuk. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE)*, 4(2), 1–10. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v4i2.4376>
- Hariyadi, A., Jenuri, J., Darmawan, D., Suwarma, D. M., & Pramono, S. A. (2023). Building of the Pancasila character with religious harmony in the globalization era. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 2126–2133. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.3208>

- Ikrom, A. P. U. M. T. A. B. A. Y. A. R. (2025). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang positif. *Journal of Literature Review*, 1(2), 801–809. <https://doi.org/10.63822/y0xmr665>
- Imron, M. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan motivasi kinerja guru. *Journal Creativity*, 1(1), 41–62. <https://doi.org/10.62288/creativity.v1i1.5>
- Irvani, A. I., & Hanifah, H. S. (2024). Sosialisasi penerapan disiplin positif dalam mewujudkan merdeka belajar di lingkungan sekolah dasar. *JPM: Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Garut*, 3(2), 394–403.
- Istikomah, S., Makki, M., & Waluyo, U. (2024). Gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala sekolah dalam mewujudkan kedisiplinan guru. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 219–227. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i2.2845>
- Judijanto, L. (2025). Membangun generasi berkarakter melalui pendidikan berbasis budaya positif: Sebuah tinjauan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(3), 4351–4370. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i3.8956>
- Khamidi, M. A. I. S. T. M. S. A. (2025). Peran budaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi 4C siswa. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 8, 295–305. <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i2.14866>
- Khana, M. A., Zainudin, A., Fanani, A. I., & Mirochina, C. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan kedisiplinan guru di SD Juara Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 5–24.
- Lestari, F. P. (2022). Konsep umum tentang kepemimpinan. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 6(2), 167–172. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v6i2.433>
- Masyita, D., Kurnia, P., & Nazili, A. R. (2024). Analisis pembiasaan budaya positif guna penguatan pendidikan karakter di SMK Negeri 1 Mojokerto. *Jurnal Cakrawala Pendidikan dan Biologi*, 1(4).
- Megayanti, W., Ilias, M. F., & Hashim, A. (2025). Upaya pemertahanan predikat sekolah unggul melalui implementasi kepemimpinan etis di SMAN Jakarta. *Research and Development Journal of Education*, 11(2), 986–996. <https://doi.org/10.30998/rdje.v11i2.13306>
- Mudarris, B., & Rizal, M. S. (2023). Manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan karyawan di SMA Nurul Jadid. *Jiip: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12), 10265–10271. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.3406>
- Mulyati, A. (2022). Peran kepala sekolah dalam pendidikan. *Jurnal El-Idarah Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 1–16.
- Mulyono, A. N. F. E. B. P. T. (2025). Implementasi budaya positif dalam pembentukan karakter siswa SD negeri di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10.
- Nikmah, A. R., Utaminingsih, S., & Ismaya, E. A. (2026). Analysis of character formation of students of MI NU Miftahul Ulum 01 Honggosoco Jekulo Kudus. *[Nama jurnal tidak tersedia]*, 5(2), 8–15.

- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256–268. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4181>
- Nurishlah, L., Hasanah, I., & Sabili Bandung Abstract, S. (2022). Implementasi disiplin positif di SD/MI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 2022(12), 643–655.
- Pambajeng, A. P. (2024). Implementasi budaya sekolah positif di SMA Negeri 2 Ketapang. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 2(3), 454–474.
- Pujiman, P., Rukayah, R., & Matsuri, M. (2021). Penerapan prinsip manajemen kelas dan pengaruhnya terhadap motivasi belajar siswa di sekolah dasar. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia): Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7(2), 124. <https://doi.org/10.20961/jpiuns.v7i2.47616>
- Putri, R. J., & Kharim, H. A. (2025). Analisis keterikatan kerja dan retensi sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan Islam berbasis nilai Islami: Studi pada MTs M Muara Panas. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9, 35035–35044.
- Rizqi, A., Putra, P., Ismaya, E. A., Pd, S., & A, M. (2021). Peran guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran ilmu pengetahuan sosial kelas IV. *Jurnal Sosains*, 1, 219–227. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i3.61>
- Satrio, D., & Tumeko, B. (2025). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SDN 2 Sendangmulyo. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8, 680–691. <https://doi.org/10.37329/cetta.v8i3.4739>
- Selvi, T. A., Putra, S. A., Badrun, M., Pendidikan, A., Muhammadiyah, U., & Lampung, P. (2024). Manajemen pendidikan: Peran kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja para guru sekolah dasar. [Nama jurnal tidak tersedia], 19(2), 209–223. <https://doi.org/10.23917/jmp.v9i2.8141>
- Septi, A. R., & Jasiah. (2025). Gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru, kepuasan kerja guru dan kualitas pembelajaran guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(4), 2171–2183. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i4.7808>
- Sukardi, I. W. B. (2025). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSPPS NU Sejahtera: Studi deskriptif. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(11), 3759–3774. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i11.9175>
- Sukatin, Qadafi, M., Salsabila, I., Bella, S. S., Angaria, F., & Firmansyah, R. (2023). Tipe kepemimpinan kepala sekolah. *Hijaz: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 2(2), 62–67. <https://doi.org/10.57251/hij.v2i2.827>
- Utaminingsih, S., Hariyadi, A., Su'ad, & Sofiyati, D. (2024). Analysis of learning leadership management based on soft skill. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(3), 18–25. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.3.2024>
- Wildanahd, M. A. H. N. F. P. E. F. (2025). Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 329–337.
- Wirastuti, F. A., & Julianto. (2023). Analisis miskonsepsi siswa kelas V UPT SD Negeri 226 Gresik pada materi sistem pencernaan manusia pembelajaran IPA. *Jurnal PGSD*, 11(7), 1566–1580.

- Yaky, B. T. M. Y. (2025). Peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam membangun budaya sekolah positif di SD Kristen Nuwewang. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 4199–4207.
- Yanti, A. T. I. Z. D. (2025). Pengaruh kepemimpinan demokrasi terhadap pembentukan akhlakul karimah di SMK Hizbunnajah NW Bnayu Urip dan SMKN 1 Gerung. *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 4(4), 362–370.