

**MEMBANGUN BUDAYA KERJA GURU YANG PROFESIONAL
MELALUI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TK ALIFYA**

PROPOSAL



Disusun Oleh:

SITI AISYATUL ARIFAH

NIM: MPI22520034

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS AT – TAQWA BONDOWOSO
TAHUN AJARAN 2025/2026**

A. KONTEKS PENELITIAN

Pendidikan anak usia dini merupakan fondasi awal dalam membangun karakter, kecerdasan, dan keterampilan dasar peserta didik sebelum memasuki jenjang pendidikan formal berikutnya. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di Taman Kanak-kanak (TK) sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, terutama guru, yang menjadi ujung tombak dalam proses pembelajaran dan pembentukan karakter anak. Guru yang profesional dituntut memiliki empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UU No. 14 Tahun 2005). Keempat kompetensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan diwujudkan secara nyata dalam kebiasaan dan pola perilaku kerja guru sehari-hari, yang pada gilirannya membentuk apa yang disebut sebagai budaya kerja guru.

Secara konseptual, budaya organisasi termasuk budaya kerja guru di sekolah dapat dipahami melalui tiga lapisan sebagaimana dikemukakan oleh Schein (1992), yaitu artefak (perilaku dan simbol yang tampak), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic assumptions*) yang telah terinternalisasi dan menjadi cara pandang bersama warga sekolah. Budaya kerja guru yang profesional, dalam pengertian ini, tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembiasaan, penguatan nilai, dan pembinaan yang berkesinambungan, sehingga kedisiplinan, tanggung jawab, kolaborasi, inovasi pembelajaran, dan orientasi pada mutu benar-benar melekat dalam keseharian kerja guru, bukan sekadar formalitas administratif.

Proses pembentukan budaya kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai proses saling meningkatkan moralitas dan motivasi antara pemimpin dan pengikutnya, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) serta Bass dan Avolio (1994) melalui empat dimensi yang dikenal dengan istilah “4I”, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal/keteladanan), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Selain pendekatan transformasional, Hallinger dan Murphy (1985) mengembangkan model

kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) yang menekankan tiga dimensi utama, yakni merumuskan misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim sekolah yang positif. Hallinger (2018) selanjutnya menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada konteks spesifik sekolah, termasuk karakteristik guru dan budaya kerja yang telah terbentuk sebelumnya. Kedua model kepemimpinan ini relevan digunakan sebagai lensa analisis untuk memahami bagaimana kepala sekolah TK Alifya membangun budaya kerja guru yang profesional, baik melalui keteladanan dan motivasi (dimensi transformasional) maupun melalui pengelolaan program pembelajaran dan supervisi (dimensi instruksional).

TK Alifya sebagai salah satu lembaga pendidikan anak usia dini dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan profesionalisme gurunya di tengah dinamika kebutuhan masyarakat akan layanan pendidikan yang bermutu. Berdasarkan pengamatan awal, ditemukan indikasi adanya variasi tingkat kedisiplinan, komitmen kerja, dan inisiatif guru dalam menjalankan tugas kependidikan, yang diduga berkaitan erat dengan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Fenomena ini sejalan dengan temuan Leithwood (1994) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap inisiatif-inisiatif perbaikan sekolah (*restructuring initiatives*) dan secara tidak langsung memengaruhi hasil belajar peserta didik melalui penguatan kapasitas dan komitmen kerja guru.

Kajian-kajian terdahulu mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru sebagian besar dilakukan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, sementara kajian mendalam yang berfokus pada jenjang pendidikan anak usia dini (TK) dengan karakteristik kepemimpinan, skala organisasi, dan dinamika kerja yang berbeda masih relatif terbatas. Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk mengkaji secara mendalam dan kontekstual bagaimana proses membangun budaya kerja guru yang profesional melalui kepemimpinan kepala sekolah di TK Alifya, sehingga dapat diperoleh gambaran yang utuh mengenai strategi, hambatan, dan faktor pendukung yang memengaruhi keberhasilan proses tersebut, sekaligus mengisi celah penelitian (*research gap*) yang ada.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penelitian ini difokuskan pada proses membangun budaya kerja guru yang profesional melalui kepemimpinan kepala sekolah di TK Alifya. Penetapan fokus penelitian ini sejalan dengan pandangan Moleong (2017) bahwa fokus penelitian berfungsi membatasi studi kualitatif serta membantu peneliti memilah data yang relevan dan tidak relevan dengan tujuan penelitian, sehingga proses penggalian data di lapangan menjadi lebih terarah dan mendalam. Fokus penelitian tersebut dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah TK Alifya, baik dalam dimensi transformasional maupun instruksional dalam membangun budaya kerja guru yang profesional?
2. Bagaimana implementasi program pembinaan, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru yang dilakukan oleh kepala sekolah TK Alifya?
3. Bagaimana dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap terbentuknya budaya kerja guru yang profesional di TK Alifya?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sejalan dengan fokus penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah TK Alifya dalam membangun budaya kerja guru yang profesional, ditinjau dari perspektif kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) dan kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985).
2. Mendeskripsikan implementasi program pembinaan, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru yang dilakukan oleh kepala sekolah TK Alifya.
3. Menganalisis dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap terbentuknya budaya kerja guru yang profesional di TK Alifya.

D. SIGNIFIKANSI DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan mengingat budaya kerja guru yang profesional merupakan salah satu determinan utama keberhasilan pendidikan anak usia dini. Sebagaimana ditegaskan oleh Hallinger (2018), efektivitas kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konteks spesifik tempat kepemimpinan itu dijalankan, sehingga kajian mendalam mengenai konteks TK yang memiliki karakteristik berbeda dari sekolah dasar maupun menengah, baik dari sisi skala kelembagaan, rentang kendali, maupun karakteristik peserta didik menjadi penting untuk memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan pendidikan secara lebih utuh dan kontekstual.

2. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), dan teori budaya organisasi (Schein, 1992) ke dalam konteks pendidikan anak usia dini yang selama ini relatif belum banyak dikaji secara mendalam dibandingkan jenjang pendidikan lainnya, serta menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Manfaat Praktis

- Bagi kepala sekolah: sebagai bahan evaluasi dan referensi dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif, baik melalui penguatan keteladanan dan motivasi inspiratif maupun melalui pengelolaan program pembelajaran dan supervisi, guna membangun budaya kerja guru yang profesional.
- Bagi guru: sebagai masukan untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen dalam membangun budaya kerja profesional secara mandiri maupun kolektif, sejalan dengan tuntutan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (UU No. 14 Tahun 2005).
- Bagi lembaga TK Alifya: sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

- Bagi peneliti lain: sebagai referensi dan pijakan awal untuk melakukan penelitian lanjutan dengan tema serupa pada konteks dan lokasi yang berbeda, termasuk memperluas kajian pada jenjang PAUD lainnya.

E. DEFINISI KONSEPTUAL

1. Budaya Kerja Guru yang Profesional

Budaya kerja guru yang profesional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keseluruhan artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar (Schein, 1992) yang tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen terhadap tugas, kolaborasi, inovasi pembelajaran, dan orientasi pada mutu, yang terbentuk dan berkembang secara konsisten dalam lingkungan sekolah sebagai hasil interaksi sosial antarwarga sekolah dari waktu ke waktu.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah didefinisikan sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, membina, dan menggerakkan guru serta seluruh warga sekolah untuk bekerja sama mencapai tujuan pendidikan (Burns, 1978), yang dalam penelitian ini dipahami melalui dua dimensi utama: dimensi transformasional yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994), serta dimensi instruksional yang mencakup perumusan misi sekolah, pengelolaan program pembelajaran, dan penciptaan iklim sekolah yang positif (Hallinger & Murphy, 1985).

3. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru didefinisikan sebagai kualitas, sikap, dan komitmen guru dalam menjalankan tugas keprofesian yang dilandasi penguasaan empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

4. Taman Kanak-kanak (TK)

TK adalah salah satu bentuk satuan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang menyelenggarakan program pendidikan bagi anak usia

empat sampai enam tahun, sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini yaitu TK Alifya.

F. KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep dan Teori Budaya Organisasi/Budaya Kerja

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan terkait masalah-masalah organisasi (Schein, 2010). Schein (1992) membagi budaya organisasi ke dalam tiga lapisan, yaitu: (a) artefak, yaitu aspek budaya yang tampak secara fisik seperti perilaku, simbol, dan kebiasaan kerja yang dapat diamati langsung; (b) nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), yaitu nilai dan norma yang secara sadar diyakini dan dinyatakan oleh anggota organisasi; dan (c) asumsi dasar (*basic assumptions*), yaitu keyakinan yang telah terinternalisasi begitu dalam sehingga tidak lagi disadari namun menjadi rujukan tak tertulis dalam berperilaku.

Kerangka tiga lapisan ini sangat relevan digunakan untuk membedah budaya kerja guru di TK Alifya, karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi tidak hanya perilaku kerja guru yang tampak (misalnya kedisiplinan hadir tepat waktu atau kelengkapan administrasi pembelajaran), tetapi juga nilai yang melandasinya (misalnya komitmen terhadap mutu pembelajaran) hingga asumsi dasar yang telah tertanam (misalnya keyakinan bahwa tanggung jawab mendidik anak usia dini adalah amanah yang harus dijalankan sepenuh hati). Perubahan budaya kerja, sebagaimana dijelaskan Schein, dapat dimulai dari perubahan pada level artefak, misalnya melalui kebijakan atau tata tertib baru yang diterapkan kepala sekolah yang lambat laun dapat memengaruhi nilai yang dianut dan bahkan asumsi dasar guru dalam bekerja.

2. Konsep Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru merujuk pada kualitas, sikap, dan komitmen guru dalam menjalankan tugas keprofesian yang dilandasi oleh penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; kompetensi kepribadian berkaitan dengan kemandirian pribadi, akhlak mulia, dan keteladanan; kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama guru, orang tua, dan masyarakat; sedangkan kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Guru profesional senantiasa berupaya meningkatkan keempat kompetensi tersebut secara berkelanjutan dan menjadikannya sebagai bagian dari budaya kerja sehari-hari, bukan sekadar pemenuhan syarat administratif semata.

3. Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) yang memandang kepemimpinan sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi satu sama lain menuju tujuan bersama. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih sistematis oleh Bass (1985) dalam karyanya *Leadership and Performance Beyond Expectation*, yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk bekerja melampaui ekspektasi normal melalui empat dimensi yang kemudian dikenal sebagai “4I” (Bass & Avolio, 1994): (a) *idealized influence*, yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan dan figur yang dihormati serta dipercaya; (b) *inspirational motivation*, yaitu kemampuan menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi secara inspiratif; (c) *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mengemukakan gagasan baru; dan (d) *individualized consideration*, yaitu perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu bawahan. Leithwood (1994) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini berkontribusi terhadap berbagai inisiatif perbaikan sekolah (*restructuring initiatives*) dan secara tidak langsung berkontribusi pada persepsi guru terhadap perbaikan hasil belajar peserta didik.

4. Teori Kepemimpinan Instruksional

Selain pendekatan transformasional, model kepemimpinan instruksional yang dikembangkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) memandang kepala sekolah sebagai pemimpin kuat dan direktif yang berfokus langsung pada kurikulum dan praktik pembelajaran. Model ini terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu: (a) mendefinisikan misi sekolah (*defining the school mission*), (b) mengelola program pembelajaran (*managing the instructional program*), termasuk di dalamnya supervisi dan evaluasi pembelajaran, serta (c) mempromosikan iklim sekolah yang positif (*promoting a positive school learning climate*). Hallinger (2018) selanjutnya menegaskan pentingnya memperhitungkan konteks seperti karakteristik guru, budaya sekolah yang sudah ada, dan tingkat perkembangan peserta didik dalam memahami efektivitas kepemimpinan instruksional maupun transformasional kepala sekolah, sehingga kedua pendekatan ini bersifat saling melengkapi (komplementer) dan tidak dapat dipertentangkan secara kaku.

5. Keterkaitan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Kerja Guru

Berbagai kajian menunjukkan adanya hubungan yang erat antara pola kepemimpinan kepala sekolah dengan terbentuknya budaya kerja guru yang profesional. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih berhasil membangun komitmen, motivasi, dan kolaborasi guru dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter, karena keteladanan dan motivasi inspiratif (Bass & Avolio, 1994) mendorong internalisasi nilai kerja secara sukarela, bukan karena tekanan atau paksaan. Di sisi lain, penerapan dimensi kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985) terutama melalui supervisi akademik yang berkelanjutan dan pengelolaan program pembelajaran yang terstruktur berperan penting dalam membentuk artefak budaya kerja yang konkret, seperti rutinitas perencanaan pembelajaran bersama, evaluasi berkala, dan standar pelayanan pendidikan. Kombinasi kedua pendekatan tersebut, sebagaimana disarankan Hallinger (2018), diyakini menghasilkan proses pembentukan budaya kerja guru yang lebih holistik: kepemimpinan transformasional menyentuh level nilai dan asumsi dasar (Schein,

1992), sementara kepemimpinan instruksional memperkuat level artefak yang tampak dalam praktik kerja sehari-hari.

6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya sebagai landasan teoritis sekaligus pembanding dalam menyusun penelitian. Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2021) berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di TK Negeri Pembina Kota Malang." Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif melalui pembinaan rutin, supervisi akademik, pelatihan guru, dan pemberian motivasi sehingga mampu meningkatkan kompetensi pedagogik maupun profesional guru.

Penelitian Rahmawati (2022) yang berjudul "Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi Sekolah Dasar." Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dibangun melalui keteladanan kepala sekolah, komunikasi yang efektif, pembiasaan nilai-nilai organisasi, dan pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi.

Penelitian Hidayat dan Nuraini (2020) berjudul "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah meliputi supervisi akademik, pemberian motivasi, evaluasi berkala, pelatihan, serta pembinaan disiplin kerja guru.

Penelitian Mulyani (2023) berjudul "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." Penelitian menggunakan metode kualitatif fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional melalui pemberdayaan guru, komunikasi terbuka, inovasi

pembelajaran, dan penguatan visi sekolah sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian Prasetyo (2021) berjudul "Budaya Kerja Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Sekolah Dasar." Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja guru tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, kerja sama tim, inovasi pembelajaran, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Suryani (2021)	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di TK Negeri Pembina Kota Malang	Sama-sama membahas kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru menggunakan pendekatan kualitatif.	Penelitian terdahulu berfokus pada peningkatan kompetensi guru, sedangkan penelitian ini mengkaji pembangunan budaya kerja profesional guru melalui kepemimpinan kepala sekolah di TK Alifya.
Rahmawati (2022)	Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi Sekolah Dasar	Sama-sama mengkaji peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi sekolah.	Penelitian terdahulu membahas budaya organisasi secara umum pada jenjang SD, sedangkan penelitian ini

			berfokus pada budaya kerja profesional guru di TK Alifya.
Hidayat & Nuraini (2020)	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Sama-sama mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan kualitatif.	Penelitian terdahulu berorientasi pada peningkatan kinerja guru, sedangkan penelitian ini mengkaji pembentukan budaya kerja profesional guru.
Mulyani (2023)	Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	Sama-sama membahas kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor perubahan sekolah.	Penelitian terdahulu berfokus pada peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian ini lebih spesifik pada pembangunan budaya kerja profesional guru di lembaga PAUD.
Prasetyo (2021)	Budaya Kerja Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Sekolah Dasar	Sama-sama membahas budaya kerja guru.	Penelitian terdahulu hanya mendeskripsikan budaya kerja guru, sedangkan penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan

			kepala sekolah sebagai faktor utama dalam membangun budaya kerja profesional guru.
--	--	--	--

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, kinerja guru, budaya organisasi, maupun mutu pendidikan. Namun, masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji proses membangun budaya kerja guru yang profesional melalui kepemimpinan kepala sekolah, terutama pada satuan pendidikan anak usia dini.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) karena berfokus pada tiga aspek utama, yaitu: (1) strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja profesional guru, (2) implementasi nilai-nilai budaya kerja profesional melalui pembiasaan, keteladanan, pembinaan, dan supervisi, serta (3) faktor pendukung dan penghambat dalam pembentukan budaya kerja profesional guru di TK Alifya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks manajemen pendidikan Islam pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini.

7. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan uraian kajian pustaka di atas, penelitian ini dibangun di atas kerangka berpikir bahwa kepemimpinan kepala sekolah baik melalui dimensi transformasional (keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) maupun dimensi instruksional (perumusan misi, pengelolaan program pembelajaran, dan penciptaan iklim positif) berperan sebagai penggerak utama dalam proses pembentukan budaya kerja guru yang profesional. Proses pembentukan budaya kerja tersebut berlangsung secara bertahap, dari level artefak (perilaku dan kebiasaan kerja yang tampak), menuju

level nilai yang dianut (*espoused values*), hingga akhirnya terinternalisasi menjadi asumsi dasar (*basic assumptions*) yang melandasi seluruh pola pikir dan tindakan guru dalam menjalankan tugas keprofesiannya (Schein, 1992). Keberhasilan proses ini juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang bersifat kontekstual, sesuai dengan karakteristik unik masing-masing sekolah (Hallinger, 2018), dalam hal ini konteks spesifik TK Alifya.

G. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam, kontekstual, dan menyeluruh mengenai proses, makna, dan fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru yang profesional, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif semata. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (*natural setting*), di mana peneliti merupakan instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Jenis studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu lokasi tunggal, yaitu TK Alifya, dengan tujuan menggali informasi secara rinci, mendalam, dan kontekstual mengenai kepemimpinan kepala sekolah serta budaya kerja guru di lembaga tersebut. Studi kasus merupakan rancangan penelitian yang memungkinkan peneliti menganalisis suatu kasus secara mendalam dengan mempertimbangkan konteks di mana kasus tersebut berada, melalui berbagai sumber data dan teknik pengumpulan data yang saling melengkapi, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang unik dan spesifik pada lokasi penelitian.

H. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di TK Alifya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu: (1) TK Alifya merupakan salah satu lembaga pendidikan anak usia dini yang memiliki dinamika kepemimpinan dan budaya kerja guru yang menarik untuk dikaji secara mendalam; (2) adanya aksesibilitas dan

kesediaan pihak sekolah untuk memberikan izin dan mendukung penuh proses penelitian, termasuk keterbukaan informan dalam memberikan data dan informasi yang dibutuhkan; serta (3) relevansi permasalahan yang ditemukan di lokasi tersebut dengan fokus kajian penelitian ini, sebagaimana teridentifikasi dalam pengamatan awal peneliti mengenai variasi budaya kerja guru yang diduga berkaitan dengan pola kepemimpinan kepala sekolah.

I. INSTRUMEN PENELITIAN

Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*key instrument*), karena peneliti secara langsung mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, sekaligus menafsirkan dan memaknai data yang diperoleh (Sugiyono, 2013). Kedudukan peneliti sebagai instrumen kunci menuntut kepekaan, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi tinggi terhadap dinamika lapangan yang tidak dapat sepenuhnya diprediksi sebelumnya. Untuk mendukung proses pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa instrumen bantu sebagai berikut.

- Pedoman wawancara (*interview guide*), disusun berdasarkan indikator dimensi kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) dan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari kepala sekolah, guru, dan informan pendukung lainnya.
- Pedoman observasi (*observation guide*), disusun berdasarkan indikator artefak budaya kerja (Schein, 1992), digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku kerja guru di lingkungan sekolah.
- Pedoman studi dokumentasi, digunakan untuk menelaah dokumen-dokumen sekolah yang relevan, seperti program kerja, hasil supervisi, dan tata tertib guru.
- Alat bantu perekam (*audio recorder*), kamera, dan catatan lapangan (*field notes*), digunakan untuk mendokumentasikan data secara akurat selama proses penelitian berlangsung.

J. DATA DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa dokumen, arsip, dan catatan yang relevan dengan fokus penelitian. Moleong (2012) menegaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan informan yang diamati atau diwawancarai, sedangkan data tertulis, dokumen, dan sejenisnya merupakan data tambahan yang berfungsi memperkuat dan melengkapi data utama tersebut.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini meliputi:

- Kepala sekolah TK Alifya, sebagai informan kunci (*key informant*) yang memberikan informasi mengenai gaya dan strategi kepemimpinannya, baik dalam dimensi transformasional maupun instruksional.
- Guru-guru TK Alifya, sebagai informan yang memberikan informasi mengenai budaya kerja dan pengalaman mereka dalam berinteraksi dengan kepemimpinan kepala sekolah.
- Tenaga kependidikan dan pihak terkait lainnya (misalnya wakil kepala sekolah atau pengurus yayasan), sebagai informan pendukung yang memperkaya sudut pandang penelitian.
- Dokumen sekolah, seperti profil sekolah, program kerja tahunan, hasil supervisi akademik, tata tertib guru, notulen rapat, dan dokumen pendukung lainnya.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap paling mengetahui dan relevan dengan fokus penelitian, dan dapat dikembangkan melalui teknik snowball sampling apabila diperlukan penelusuran informan tambahan selama proses penelitian berlangsung.

K. PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, yang digunakan secara bersamaan dan saling melengkapi guna memperoleh data yang komprehensif (Sugiyono, 2013).

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur (*semistructured interview*) kepada kepala sekolah, guru, dan informan pendukung. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena tujuannya adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-idenya, sementara peneliti tetap mencatat dan mendengarkan secara lebih intensif apa yang dikemukakan informan (Sugiyono, 2013), sehingga informasi mengenai strategi kepemimpinan, proses pembinaan, serta pandangan dan pengalaman informan terkait budaya kerja di TK Alifya dapat digali secara rinci dan mendalam.

2. Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas kepala sekolah dalam memimpin, membina, dan berinteraksi dengan guru, serta mengamati perilaku kerja guru sehari-hari di lingkungan sekolah, guna memperoleh data yang bersifat alami dan kontekstual mengenai artefak budaya kerja (Schein, 1992) yang tampak dalam interaksi keseharian di sekolah.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen sekolah yang relevan, seperti profil sekolah, program kerja, hasil supervisi, notulen rapat, dan tata tertib guru, untuk melengkapi dan mengonfirmasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, sekaligus menjadi salah satu sumber triangulasi data (Moleong, 2012).

L. ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (*interactive model*) sebagaimana dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana

(2014), yang terdiri atas empat tahap yang berlangsung secara terus-menerus (siklus) sebelum, selama, dan setelah proses pengumpulan data di lapangan, yaitu:

1. Pengumpulan data (*data collection*), yaitu proses penghimpunan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya.
2. Kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, pemfokusan, dan pentransformasian data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen, agar data menjadi lebih sistematis dan bermakna, tanpa mengurangi substansi informasi yang terkandung di dalamnya.
3. Penyajian data (*data display*), yaitu proses penyusunan data yang telah dikondensasi ke dalam bentuk naratif, matriks, tabel, atau bagan, sehingga memudahkan peneliti memahami pola hubungan antarkategori data dan menarik kesimpulan sementara.
4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yaitu proses penarikan kesimpulan awal yang bersifat sementara dan terus diverifikasi melalui perbandingan data dari berbagai sumber dan teknik selama proses penelitian berlangsung, hingga diperoleh kesimpulan akhir yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keempat tahap tersebut tidak berlangsung secara linear, melainkan bersifat siklikal dan interaktif; peneliti dapat kembali ke tahap pengumpulan data apabila hasil kondensasi atau penyajian data menunjukkan adanya kebutuhan informasi tambahan, sehingga proses analisis data kualitatif berlangsung secara dinamis hingga data mencapai titik jenuh (*data saturation*).

M. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengecekan keabsahan data merujuk pada kriteria yang dikemukakan Moleong (2012), sebagai berikut.

1. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (Moleong, 2012). Merujuk pada klasifikasi Patton (1987) sebagaimana dikutip Moleong (2012), penelitian ini menggunakan: (a) triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari kepala sekolah, guru, dan dokumen sekolah untuk melihat kesesuaian informasi antar-sumber; (b) triangulasi teknik/metode, yaitu membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap sumber data yang sama untuk menguji konsistensi informasi; serta (c) triangulasi waktu, yaitu mengecek konsistensi data melalui wawancara atau observasi pada waktu dan situasi yang berbeda, mengingat waktu dapat memengaruhi kredibilitas data yang diperoleh.

2. Perpanjangan Keikutsertaan

Peneliti memperpanjang waktu keterlibatan di lokasi penelitian untuk membangun kepercayaan (*trust*) dengan informan, mengurangi kemungkinan distorsi data akibat kehadiran peneliti sebagai pihak luar, serta memperoleh data yang lebih mendalam, jujur, dan akurat mengenai budaya kerja guru di TK Alifya.

3. Ketekunan Pengamatan

Peneliti melakukan pengamatan secara cermat, teliti, dan berkesinambungan terhadap fenomena yang diteliti guna memperoleh data yang mendalam serta terhindar dari kesalahan interpretasi terhadap perilaku dan interaksi yang tampak sekilas namun sesungguhnya mengandung makna tertentu dalam konteks budaya kerja sekolah.

4. Pengecekan Anggota (*Member Check*)

Hasil temuan penelitian dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara data yang diperoleh dan ditafsirkan peneliti dengan maksud dan pengalaman yang sesungguhnya disampaikan oleh informan, sehingga meminimalkan bias interpretasi peneliti.

5. Diskusi Teman Sejawat (*Peer Debriefing*)

Peneliti melakukan diskusi dengan teman sejawat atau pembimbing untuk mendapatkan masukan, kritik, dan sudut pandang lain guna meningkatkan

objektivitas dan kredibilitas hasil penelitian, sekaligus sebagai bentuk pertanggungjawaban proses penelitian secara akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hallinger, P. (2018). Bringing Context Out of the Shadows of Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.