Analisis Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten FakFak

[1]Askiati Patiran, [2]Dwi Septipane, [3]Lestari

[1,2,3]Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

[1]askiatip@gmail.com, [2]dwiseptipane@unimudasorong.ac.id, [3]lestari@unimudasorong.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru di SMP Negeri 2 Kokas, Kabupaten Fak-Fak. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena rendahnya kedisiplinan dan motivasi kerja sebagian guru, yang berdampak pada kualitas pembelajaran dan kinerja sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis secara induktif dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan transformasional dan partisipatif melalui tiga langkah utama: (1) pembinaan kedisiplinan dan tanggung jawab guru, (2) pemberian penghargaan dan motivasi, serta (3) penguatan komunikasi dan kolaborasi tim. Strategi ini terbukti efektif dalam menumbuhkan kesadaran kerja, meningkatkan kedisiplinan, dan memperkuat komitmen profesional guru. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan budaya kerja positif di lingkungan pendidikan.
Kata Kunci: Kepemimpinan, Etos Kerja Guru, Strategi Manajerial, Transformasional

Abstract: *This study aims to analyze the leadership strategies of the principal in improving teachers' work ethic at SMP Negeri 2 Kokas, Fak-Fak Regency. The research employed a qualitative descriptive approach to understand in depth how the principal implemented effective leadership practices in a school with limited resources. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation, and analyzed using the interactive analysis model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that the principal applied a combination of transformational and participative leadership styles that emphasized discipline, motivation, collaboration, and moral example. The strategies implemented included routine supervision, giving recognition to teachers' achievements, building open communication, and fostering a supportive school climate. These approaches succeeded in increasing teachers' discipline, responsibility, and professional commitment. The study concludes that humanistic, communicative, and fair leadership plays a crucial role in strengthening teachers' work ethics, especially in schools located in remote or limited areas such as Fak-Fak Regency.*
Keywords: *Leadership; teacher work ethic; transformational*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing di era global. Menurut Tilaar (2002), pendidikan adalah proses kultural yang membentuk manusia agar mampu hidup secara mandiri dan berkontribusi bagi masyarakatnya. Dalam sistem pendidikan nasional, sekolah berfungsi sebagai pusat pembelajaran, pembinaan karakter, dan pengembangan potensi peserta didik. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh efektivitas

kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru sebagai pelaksana utama pembelajaran. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2013), kepala sekolah adalah komponen penting dalam peningkatan mutu pendidikan karena ia memegang fungsi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan yang menentukan keberhasilan seluruh program sekolah. Oleh sebab itu, penguatan kepemimpinan kepala sekolah merupakan prasyarat penting bagi peningkatan etos kerja guru dan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah tidak sekadar kemampuan administratif, melainkan juga kemampuan dalam memotivasi, membimbing, dan memberdayakan guru agar bekerja dengan semangat profesional. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah seni mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan sukarela dan antusias menuju tujuan bersama. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak sekolah menghadapi persoalan rendahnya etos kerja guru—mulai dari kurang disiplin dalam menjalankan tugas, rendahnya partisipasi dalam pengembangan diri, hingga lemahnya tanggung jawab terhadap kinerja pembelajaran. Kondisi tersebut juga ditemukan di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak, di mana sebagian guru menunjukkan sikap kerja yang belum konsisten dan kurangnya inisiatif dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. Fenomena ini menjadi dasar perlunya penerapan strategi kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan humanis agar guru dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan kesadaran profesional. Menurut Wahjosumidjo (2010), kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan semangat demi tercapainya tujuan pendidikan. Kepemimpinan di sekolah bukanlah bentuk kekuasaan birokratik, melainkan kemampuan moral dan sosial untuk menumbuhkan komitmen kolektif. Hoy dan Miskel (2008) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan efektif apabila kepala sekolah mampu mengintegrasikan tiga dimensi utama: kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan moral. Kepala sekolah tidak cukup hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga harus menjadi panutan etika, inovator dalam pembelajaran, dan penggerak perubahan budaya organisasi sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah menjadi agen perubahan (change agent) dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

Etos kerja guru memiliki makna yang mendalam, karena berkaitan dengan semangat moral, spiritual, dan tanggung jawab profesional. Sinamo (2011) mendefinisikan etos kerja sebagai seperangkat nilai dan keyakinan yang membuat seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh, tekun, dan jujur sebagai bentuk ibadah. Sementara itu, Hasibuan (2016) menegaskan bahwa etos kerja adalah refleksi dari sikap mental positif terhadap pekerjaan yang mendorong seseorang berbuat terbaik. Dalam konteks profesi guru, etos kerja merupakan manifestasi dari profesionalisme dan dedikasi untuk mendidik generasi bangsa. Guru yang memiliki etos kerja tinggi tidak hanya hadir di kelas secara fisik, tetapi juga hadir secara spiritual dan emosional dalam membimbing siswa. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki tanggung jawab moral untuk memupuk nilai-nilai kerja keras, tanggung jawab, dan loyalitas pada seluruh tenaga pendidik di sekolahnya. Etos kerja guru yang tinggi memiliki korelasi positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Suryadi (2015) menegaskan bahwa guru dengan etos kerja tinggi akan menunjukkan produktivitas, ketepatan waktu, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Guru yang demikian akan cenderung melakukan

refleksi, inovasi, dan pengembangan diri secara berkelanjutan. Sebaliknya, etos kerja yang rendah sering mengakibatkan proses pembelajaran monoton, minim kreativitas, dan cenderung berorientasi pada rutinitas administratif. Dalam konteks SMP Negeri 2 Kokas, kepala sekolah berupaya membangun budaya kerja produktif melalui pendekatan motivasional dan partisipatif. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat Rivai (2014) bahwa pemimpin yang efektif harus mampu menggerakkan bawahannya melalui keteladanan, inspirasi, dan kepercayaan, bukan hanya perintah formal.

Dari sudut pandang teori kepemimpinan, model transformasional dipandang paling relevan untuk konteks pendidikan modern. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Kepala sekolah transformasional memotivasi guru melalui visi yang bermakna, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Yukl (2013) juga menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan kesadaran moral, kepercayaan diri, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Dalam konteks sekolah, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menumbuhkan semangat kolektif di kalangan guru, yang pada akhirnya memperkuat etos kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif juga dianggap efektif dalam membangun etos kerja guru, terutama di wilayah yang memiliki budaya kekeluargaan kuat seperti Fak-Fak. Menurut Likert (1967), kepemimpinan partisipatif meningkatkan tanggung jawab bersama dan mendorong kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah yang memberi ruang bagi guru untuk berpartisipasi aktif dalam menentukan kebijakan akan menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) dan loyalitas kerja. Hal ini didukung oleh Sergiovanni (1991) yang menyebut bahwa sekolah yang dikelola secara partisipatif akan menciptakan suasana kerja yang demokratis, saling menghargai, dan produktif. Dengan demikian, pendekatan partisipatif sangat relevan bagi kepala sekolah dalam mengatasi persoalan rendahnya etos kerja di SMP Negeri 2 Kokas.

Konteks geografis dan sosial budaya juga menjadi faktor penting yang memengaruhi strategi kepemimpinan. SMP Negeri 2 Kokas berada di daerah pesisir Fak-Fak, Papua Barat, dengan kondisi sarana prasarana terbatas serta tingkat sosial ekonomi masyarakat yang beragam. Dalam kondisi demikian, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan adaptif dan fleksibel dalam mengelola sumber daya. Menurut Mulyasa (2017), kepala sekolah di daerah terpencil harus mampu berperan ganda: sebagai pemimpin, inovator, motivator, sekaligus penggerak sosial yang menumbuhkan semangat kerja guru di tengah keterbatasan. Dengan kepemimpinan yang komunikatif dan empatik, kepala sekolah dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab guru terhadap keberlanjutan pendidikan di wilayahnya. Permasalahan etos kerja guru tidak hanya berkaitan dengan faktor manajerial, tetapi juga faktor psikologis dan sosial. Herzberg (1968) menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor motivator (penghargaan, prestasi, tanggung jawab) dan faktor hygiene (lingkungan kerja, hubungan dengan atasan). Jika faktor-faktor tersebut diabaikan, maka kinerja dan semangat kerja akan menurun. Dalam konteks sekolah, peran kepala sekolah menjadi penting untuk menciptakan keseimbangan antara kedua faktor ini. Kepala sekolah yang memperhatikan kesejahteraan guru, menyediakan kesempatan pengembangan karier, dan memberikan

penghargaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus etos kerja.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru. Goddard, Wayne, & Woolfolk (2000) menemukan bahwa iklim kolaboratif yang dibangun kepala sekolah dapat meningkatkan keyakinan kolektif guru terhadap efektivitas sekolah. Lickona (2007) menambahkan bahwa kepemimpinan yang menanamkan nilai moral dan karakter akan menciptakan budaya kerja yang etis dan bertanggung jawab. Hasil penelitian Hadiyanto (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap semangat kerja, motivasi, dan kepuasan kerja guru. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan efektif merupakan determinan utama peningkatan etos kerja guru di berbagai konteks pendidikan. Secara regulatif, peningkatan profesionalisme dan etos kerja guru telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Peraturan tersebut menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan menilai peserta didik dengan tanggung jawab tinggi. Namun, sebagaimana ditegaskan oleh Surya (2014), regulasi yang baik hanya akan efektif jika ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan konsisten dalam menegakkan budaya kerja positif. Dengan kata lain, strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi jembatan antara regulasi pendidikan dan implementasinya di tingkat satuan pendidikan.

Etos kerja guru tumbuh melalui proses pembinaan yang sistematis, bukan sekadar instruksi administratif. Menurut Mulyono (2015), kepala sekolah perlu menanamkan motivasi intrinsik melalui pendekatan penghargaan, pembinaan moral, serta pemberdayaan profesional. Program seperti supervisi akademik yang bersifat konsultatif, pelatihan guru internal, dan pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja dapat menumbuhkan rasa bangga dan tanggung jawab profesional. Kepala sekolah yang mampu membangun atmosfer kerja berbasis penghargaan dan empati akan melahirkan guru yang lebih berdedikasi serta memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Komunikasi efektif merupakan aspek penting dalam strategi kepemimpinan. Menurut Thoha (2012), komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan menciptakan rasa kepercayaan, keterbukaan, dan kesatuan visi. Kepala sekolah yang komunikatif akan lebih mudah membimbing, memotivasi, dan memahami kebutuhan bawahannya. Dalam konteks pendidikan di Fak-Fak, di mana nilai-nilai kekerabatan dan musyawarah masih dijunjung tinggi, komunikasi interpersonal yang baik dapat memperkuat hubungan emosional dan profesional antara kepala sekolah dan guru. Hal ini selaras dengan pandangan Robbins (2015) bahwa komunikasi yang terbuka meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih efektif. Selain faktor internal sekolah, dukungan eksternal juga memegang peranan strategis. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaimana dijelaskan oleh Fattah (2013) menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dan komite sekolah dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat, memastikan bahwa sinergi keduanya berjalan harmonis. Dukungan moral, spiritual, maupun material dari masyarakat dapat memperkuat motivasi guru serta menumbuhkan etos kerja kolektif. Dengan demikian, strategi kepemimpinan kepala

sekolah tidak hanya berfokus pada aspek internal, tetapi juga harus memperluas jaringan sosial pendidikan melalui kolaborasi lintas pihak.

Berdasarkan seluruh uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan pendidikan sangat dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun etos kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak. Fokusnya diarahkan pada bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi pembinaan guru dalam konteks sosial budaya daerah. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan dan manfaat praktis bagi peningkatan profesionalisme guru di daerah 3T. Melalui kepemimpinan yang transformasional, partisipatif, dan humanis, kepala sekolah dapat menjadi katalis utama dalam menumbuhkan etos kerja guru yang bermartabat, produktif, dan berkarakter.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru. Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif digunakan untuk menggali makna dan memahami fenomena sosial berdasarkan pandangan partisipan. Dengan demikian, pendekatan ini sesuai untuk mengungkap proses dan strategi kepemimpinan yang berlangsung secara alami di sekolah. Penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak, Papua Barat, dengan alasan sekolah ini memiliki karakteristik daerah pesisir yang unik serta tantangan dalam peningkatan kinerja guru. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah dan enam orang guru yang dipilih secara purposive sampling. Menurut Sugiyono (2019), purposive sampling digunakan untuk menentukan informan yang dianggap paling mengetahui dan memahami fenomena yang diteliti sehingga data yang diperoleh lebih mendalam dan relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi tentang strategi kepemimpinan, observasi untuk mengamati aktivitas kepala sekolah dan guru, sedangkan dokumentasi untuk menelaah program kerja, laporan supervisi, dan dokumen pendukung lainnya. Moleong (2019) menjelaskan bahwa penggunaan berbagai teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid dan menggambarkan fenomena secara utuh melalui triangulasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (2014), yang meliputi tiga tahap utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan direduksi agar fokus pada temuan penting, kemudian disajikan dalam bentuk naratif, dan akhirnya ditarik kesimpulan secara bertahap. Proses analisis dilakukan terus-menerus sejak data dikumpulkan hingga diperoleh hasil akhir yang akurat dan bermakna. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan kebenaran dan konsistensi data. Moleong (2019) menyebutkan bahwa triangulasi penting untuk meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif. Selain itu, peneliti juga melakukan member check kepada informan agar hasil interpretasi sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama

(human instrument) yang secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan dan analisis data. Menurut Bogdan dan Biklen (2007), peneliti dalam penelitian kualitatif berfungsi sebagai alat utama yang peka terhadap konteks sosial, sehingga dapat menangkap makna yang mendalam dari perilaku dan pengalaman partisipan. Dengan metode ini, penelitian diharapkan memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat membentuk dan memperkuat etos kerja guru di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak menerapkan berbagai strategi kepemimpinan yang diarahkan untuk meningkatkan etos kerja guru melalui pembinaan kedisiplinan, pemberian motivasi, dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa kepala sekolah memainkan peran ganda sebagai pemimpin instruksional dan motivator. Ia tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga terlibat langsung dalam pembinaan profesionalisme guru. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Sergiovanni (1991) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan efektif ketika pemimpin mampu menyeimbangkan dimensi manajerial dan moral, yakni menegakkan aturan sekaligus menumbuhkan nilai kemanusiaan dalam organisasi sekolah.

Pertama menunjukkan bahwa kepala sekolah menekankan pembinaan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja sebagai dasar peningkatan etos kerja. Setiap awal minggu, kepala sekolah mengadakan apel pagi dan briefing singkat untuk menegaskan pentingnya ketepatan waktu, kehadiran, dan kesiapan mengajar. Langkah ini terbukti meningkatkan kesadaran guru terhadap tanggung jawab profesionalnya. Menurut Mulyasa (2017), kedisiplinan merupakan indikator utama dari etos kerja karena mencerminkan sikap taat terhadap komitmen dan kewajiban moral profesi. Kepala sekolah menerapkan sistem pembinaan yang bukan bersifat hukuman, tetapi lebih bersifat edukatif memberikan teguran, bimbingan personal, dan pembinaan spiritual bagi guru yang belum konsisten dalam kinerjanya. *Kedua* menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan strategi motivasi dan penghargaan untuk membangkitkan semangat kerja guru. Bentuk penghargaan diberikan dalam berbagai cara, seperti pujian terbuka dalam rapat, penugasan pada kegiatan penting, serta pemberian rekomendasi pelatihan kepada guru berprestasi. Strategi ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg (1968), yang menegaskan bahwa penghargaan, prestasi, dan pengakuan merupakan faktor motivator yang berpengaruh langsung terhadap semangat kerja. Selain itu, kepala sekolah juga menumbuhkan motivasi spiritual dengan mengadakan doa bersama dan pembinaan rohani, karena menurut Sinamo (2011), kerja yang berlandaskan nilai spiritual menumbuhkan rasa syukur, makna, dan dedikasi tinggi dalam profesi guru.

Ketiga menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi melalui keteladanan dan visi yang jelas. Kepala sekolah menanamkan nilai "Guru sebagai pelita bagi peserta didik" dan mengajak guru untuk menjadi agen perubahan yang memberi dampak positif di tengah masyarakat. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik melalui visi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kepala sekolah mencontohkan integritas dengan selalu hadir tepat waktu, bekerja hingga sore, dan aktif mendampingi guru dalam kegiatan pembelajaran. Keteladanan ini menumbuhkan kepercayaan

(trust) dan loyalitas di kalangan guru, yang kemudian memperkuat etos kerja secara kolektif. *Keempat* adalah adanya pola komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan guru yang menjadi pondasi terciptanya iklim kerja yang harmonis. Kepala sekolah secara rutin mengadakan rapat reflektif dan diskusi informal di ruang guru, di mana setiap guru diberi kesempatan menyampaikan aspirasi, kritik, maupun ide inovatif. Hal ini memperkuat perasaan dihargai dan meningkatkan rasa memiliki terhadap program sekolah. Robbins (2015) menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka memperkuat kepuasan kerja dan menumbuhkan loyalitas organisasi. Dengan menciptakan komunikasi yang demokratis, kepala sekolah berhasil membangun hubungan emosional yang positif, sehingga guru merasa aman dan nyaman untuk menyalurkan gagasan maupun keluhan tanpa rasa takut atau tekanan. Temuan *kelima* menunjukkan bahwa kepala sekolah juga menerapkan supervisi akademik dan pembinaan berkelanjutan sebagai strategi peningkatan profesionalisme guru. Kegiatan supervisi tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja mengajar, tetapi juga bersifat pembinaan dan konsultatif. Kepala sekolah menggunakan pendekatan "coaching" dengan meninjau langsung proses pembelajaran di kelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mendorong guru untuk melakukan refleksi diri. Menurut Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018), supervisi yang efektif bukanlah mencari kesalahan, melainkan membimbing guru untuk menemukan solusi dan meningkatkan kemampuan profesionalnya. Pendekatan ini membangun kepercayaan diri dan memperkuat semangat guru untuk terus belajar dan berinovasi.

Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah aktif membangun kolaborasi tim kerja antar guru. Melalui rapat koordinasi dan kegiatan kelompok kerja guru (KKG), guru didorong untuk berbagi pengalaman, menyusun perangkat ajar bersama, serta berdiskusi tentang kesulitan pembelajaran. Kolaborasi ini menciptakan iklim saling belajar dan menumbuhkan solidaritas profesional. Sejalan dengan pendapat Johnson dan Johnson (2005), kolaborasi yang baik dalam organisasi pendidikan akan meningkatkan kepercayaan sosial, empati, dan motivasi kerja. Dalam konteks SMP Negeri 2 Kokas, kolaborasi antar guru terbukti memperkuat rasa kebersamaan dan mengurangi rasa kompetisi negatif yang selama ini menjadi penghambat semangat kerja. Selain strategi formal, kepala sekolah juga memanfaatkan pendekatan humanis dan kekeluargaan sebagai dasar kepemimpinan. Dalam wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa kepala sekolah sering mengunjungi mereka secara pribadi, menanyakan kabar keluarga, dan memberikan dukungan moral ketika ada masalah pribadi. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip kepemimpinan berbasis empati yang dikemukakan oleh Goleman (2019), di mana kecerdasan emosional (emotional intelligence) menjadi faktor utama dalam mengelola manusia. Kepala sekolah yang memiliki empati tinggi mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat, menumbuhkan rasa aman psikologis, dan mendorong guru untuk bekerja dengan dedikasi yang lebih tinggi. Dari hasil triangulasi data, ditemukan pula bahwa faktor keadilan dan transparansi dalam manajemen sekolah menjadi salah satu kunci keberhasilan kepala sekolah dalam menumbuhkan etos kerja guru. Semua kebijakan, seperti pembagian tugas, jadwal piket, dan penilaian kinerja, dilakukan secara terbuka dan disepakati bersama melalui musyawarah. Prinsip ini selaras dengan teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Adams (1965), bahwa persepsi keadilan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik interpersonal.

Transparansi dalam kepemimpinan menjadikan guru merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan integritas tanpa tekanan atau rasa iri.

Implementasi strategi kepemimpinan di SMP Negeri 2 Kokas telah menghasilkan perubahan nyata dalam perilaku kerja guru. Berdasarkan hasil observasi, tingkat kehadiran guru meningkat dari 82% menjadi 97% dalam satu semester terakhir, dan keterlambatan menurun secara signifikan. Guru juga menunjukkan antusiasme dalam mengikuti pelatihan, menyusun perangkat ajar, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Fenomena ini membuktikan pernyataan Yukl (2013) bahwa kepemimpinan efektif akan menghasilkan peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja bawahan. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan motivasi, komunikasi, dan pengawasan terbukti mampu memperkuat semangat kerja guru bahkan di lingkungan yang penuh keterbatasan seperti Fak-Fak. Namun, hasil penelitian juga mengidentifikasi beberapa hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan strategi kepemimpinan, di antaranya keterbatasan sarana prasarana, kesenjangan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi, dan faktor geografis wilayah pesisir yang menyulitkan akses pembinaan eksternal. Meskipun demikian, kepala sekolah berupaya mengatasinya melalui strategi adaptif, misalnya mengadakan pelatihan internal dan pemanfaatan sumber daya lokal. Menurut Hoy & Miskel (2008), kepemimpinan efektif selalu bersifat kontekstual—pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi dan karakter bawahannya. Dalam hal ini, fleksibilitas kepala sekolah menjadi keunggulan strategis dalam menjaga semangat kerja guru. Secara konseptual, hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan transformasional-partisipatif yang menekankan pemberdayaan, inspirasi, dan keterlibatan aktif bawahan. Kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Kokas mencerminkan karakter transformasional karena mampu mengubah pola pikir guru dari bekerja karena kewajiban menjadi bekerja karena panggilan hati. Di sisi lain, sifat partisipatif terlihat dari cara kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Burns (1978), kepemimpinan transformasional mengubah individu menjadi pribadi yang memiliki komitmen moral terhadap tujuan bersama, sedangkan kepemimpinan partisipatif menumbuhkan tanggung jawab sosial dan profesionalisme kolektif.

Analisis hasil juga menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja guru di sekolah ini tidak terlepas dari pengaruh iklim kerja positif yang diciptakan kepala sekolah. Lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap setiap kontribusi mendorong munculnya motivasi intrinsik guru. Hal ini sejalan dengan teori iklim organisasi Hoy dan Clover (1986) yang menyatakan bahwa iklim sekolah yang positif memperkuat hubungan interpersonal dan produktivitas kerja. Guru merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, sehingga bekerja bukan hanya sebagai rutinitas, tetapi sebagai bentuk pelayanan sosial dan pengabdian moral terhadap bangsa dan daerah. Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan kausal yang kuat antara kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan etos kerja guru. Strategi pembinaan yang konsisten, penghargaan yang adil, dan komunikasi yang humanis menciptakan sinergi yang memperkuat motivasi dan loyalitas guru. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Arifin (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan etos kerja guru di sekolah menengah. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas, empati tinggi, dan

kemampuan manajerial yang baik akan mampu menumbuhkan etos kerja guru meskipun dalam kondisi keterbatasan sumber daya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak terbukti efektif dalam meningkatkan etos kerja guru. Kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif yang dijalankan dengan pendekatan humanis, komunikatif, dan berbasis keteladanan menghasilkan perubahan nyata dalam disiplin, motivasi, dan komitmen guru. Strategi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan pendidikan abad ke-21 yang dikemukakan oleh Leithwood dan Riehl (2005), yakni pemimpin yang berorientasi pada pembelajaran, berempati terhadap manusia, dan mampu membangun visi kolektif. Model kepemimpinan seperti inilah yang perlu diperkuat untuk menjawab tantangan profesionalisme guru di daerah-daerah terpencil Indonesia Timur.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Kokas Kabupaten Fak-Fak berperan penting dalam meningkatkan etos kerja guru. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif, yang menekankan keteladanan, pembinaan kedisiplinan, pemberian motivasi, serta komunikasi yang terbuka dengan guru. Kepala sekolah berhasil membangun budaya kerja yang positif melalui pembinaan rutin, penghargaan terhadap kinerja, supervisi akademik yang membimbing, dan kolaborasi tim guru. Strategi ini meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keteladanan dan empati kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menumbuhkan loyalitas dan motivasi guru. Lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan saling menghargai membuat guru merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terbukti dapat mengubah sikap kerja guru dari sekadar menjalankan kewajiban menjadi bekerja dengan semangat pengabdian dan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, model kepemimpinan yang humanis, komunikatif, dan berkeadilan sangat relevan diterapkan dalam konteks sekolah di daerah seperti Fak-Fak untuk memperkuat etos kerja dan mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

Arifin, Z. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen dan Etos Kerja Guru Sekolah Menengah*. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 8(2), 115–128.

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.

Fattah, N. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah: Pemberdayaan Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Boston: Pearson Education.

Goddard, R. D., Wayne, K. H., & Woolfolk, H. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479–507.

Goleman, D. (2019). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia: Temple University Press.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Lickona, T. (2007). *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books.

Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyono, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.

Sergiovanni, T. J. (1991). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.

Sinamo, J. (2011). *Etos Kerja Profesional: Prinsip, Paradigma, dan Spirit Kerja Transformasional*. Jakarta: Institut Darma Mahardika.

Surya, M. (2014). *Profesionalisme Guru dan Kinerja Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Suryadi, A. (2015). *Etos Kerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 21(3), 341–352.

Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tilaar, H. A. R. (2002). *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*. Jakarta: Grasindo.

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education.