

## Analisa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Retensi Guru: Studi Kasus di SMP Nugraha Bandung

### *Analysis Of School Principal Leadership Style And Teacher Retention: Case Study At Nugraha Smp Bandung*

Apriliani<sup>1</sup>, Vesti Nadari Artisti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: Apriliani<sup>1</sup>, email: [apriliani10121687@digitechuniversity.ac.id](mailto:apriliani10121687@digitechuniversity.ac.id)

#### Info Artikel

Riwayat Artikel:

Diajukan: 30/07/2025

Diterima: 30/07/2025

Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:

Kepala sekolah, Kepemimpinan, Retensi Guru

#### A B S T R A K

Salah satu tantangan besar dalam dunia pendidikan, khususnya di sekolah swasta, adalah rendahnya tingkat retensi guru dibandingkan sekolah negeri. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran kunci guna menciptakan lingkungan kerja mendukung dan mempertahankan guru dalam jangka panjang. Penelitian ini memiliki tujuan guna mengeksplorasi gaya kepemimpinan pada kepala sekolah di SMP Nugraha Bandung serta hubungannya dengan tingkat retensi guru. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan studi kasus sebagai strategi utama. Data didapat melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi. Analisis data yang telah dilakukan melalui tahapan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian telah menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang ditandai dengan keterlibatan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini memberikan kontribusi positif terhadap retensi guru yang terlihat dari peningkatan kepuasan kerja, loyalitas dan lingkungan kerja yang harmonis. Kesimpulannya, kepemimpinan partisipatif mempunyai dampak nyata terhadap peningkatan retensi guru. Oleh karena itu, penerapan gaya ini direkomendasikan bagi sekolah lain untuk menciptakan iklim kerja yang lebih baik dan mempertahankan staf pengajar secara berkelanjutan.

#### A B S T R A C T

*One of the big challenges in the world of education, especially in private schools, is the low teacher retention rate compared to public schools. Principal leadership plays a key role in creating a work environment that supports and retains teachers over the long term. This research aims to explore the leadership style of the principal of SMP Nugraha Bandung and its relationship with teacher retention levels. The method used is a qualitative approach with case studies as the main strategy. Data was collected through in-depth interviews and direct observation of school principals, teachers and administrative staff. Data analysis was carried out through a process of data reduction, data presentation and drawing conclusions. The research results show that the principal applies a participative leadership style which is characterized by the involvement of teachers and staff in the decision-making process. This style makes a positive contribution to teacher retention which can be seen from increased job satisfaction, loyalty and a harmonious work environment. In conclusion, participative leadership has a real impact on increasing teacher retention. Therefore, the application of this style is recommended for other schools to create a better working climate and sustainably retain teaching staff.*

Keywords:

Principal, Leadership, Teacher Retention.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e – ISSN: 2656-6362

p – ISSN: 2614-6681

©2025 Proceeding FRIMA, All rights reserved.

## 1. Pendahuluan

Permasalahan retensi guru saat ini menjadi isu strategis didalam bidang pendidikan terkhususnya di tingkat sekolah menengah atas. Retensi guru mengacu pada kemampuan lembaga untuk mempertahankan staf pengajarnya selama periode waktu yang konsisten. Tingginya pergantian guru berdampak pada kualitas pengajaran dan proses pembelajaran karena siswa harus beradaptasi dengan guru baru yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja belajar. Retensi guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepuasan gaji, pelatihan dan pengembangan profesional, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Di antara faktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan mempunyai peranan penting karena berkaitan langsung dengan iklim kerja, motivasi dan kenyamanan guru dalam bekerja. Kepala sekolah adalah sebagai pemimpin didalam bidang pendidikan berperan tidak sebagai administrator, namun juga sebagai motivator dan fasilitator bagi guru.

Fenomena turnover guru juga terjadi pada sekolah negeri, terutama yang melibatkan guru non-PNS atau berstatus kontrak. Guru yang berstatus PNS cenderung stabil dalam pengabdian, sedangkan guru honorer lebih rentan berpindah karena keterbatasan jaminan kerja. Di kota-kota besar, pergantian guru telah menjadi tantangan bertahun-tahun. Sebuah studi menunjukkan bahwa hingga 70% guru pemula meninggalkan profesinya dalam lima tahun pertama. Situasi ini tentu mengganggu kontinuitas proses belajar dan menambah beban institusi dalam mencari pengganti di tengah tahun ajaran. Menurut Santi Ambarukmi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci guna meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini selaras dengan Permendikbud No. 1 Tahun 2020 yang menetapkan kepala sekolah sebagai manajer institusi pendidikan. Dukungan terhadap pelatihan kepala sekolah diharapkan bisa menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung retensi guru. Satrijo Tanudjojo, CEO Tanoto Foundation, menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat membawa dampak signifikan bagi kualitas pendidikan (Khumaini, 2019).

SMP Nugraha Bandung merupakan salah satu contoh sekolah yang memiliki tingkat retensi guru yang tinggi. Banyak guru yang telah bekerja puluhan tahun dan telah menciptakan kebiasaan kerja yang penuh kekeluargaan. Ini turut menambah kepercayaan masyarakat, terbukti dengan banyaknya alumni yang mendaftarkan anaknya kembali bersekolah. Fenomena tersebut sangat menarik untuk diteliti lebih dalam lagi, khususnya bagaimana gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah berkontribusi terhadap keberhasilan mempertahankan guru di sekolah. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala SMP Nugraha Bandung dan hubungannya dengan tingkat retensi guru. Pendekatan yang dipakai adalah kualitatif serta teknik observasi mendalam dan wawancara kepada kepala sekolah dan guru sebagai responden utama.

## 2. Kajian Teori

### A. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses membimbing dan mempengaruhi anggota tim dalam menyelesaikan tugas mereka. Dalam proses ini ada beberapa hal *urgensi* yang harus diperhatikan: pertama, kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, seperti bawahan atau rekan kerja; kedua, adanya distribusi kepemimpinan yang relatif seimbang antara seorang pemimpin dan para anggota kelompok; dan ketiga, seorang pemimpin harus mampu menggunakan berbagai cara atau bentuk kekuasaan untuk secara efektif mempengaruhi perilaku anggota timnya. (Sholeh, 2023)

Menurut Hasibuan (2002), terdapat 4 jenis gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan tujuan perusahaan, yaitu;

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang seluruh wewenang terpusat pada pemimpin. Keputusan diambil secara sepihak tanpa melibatkan bawahan dalam prosesnya. Pemimpin merasa paling kompeten, mengutamakan hasil kerja tanpa memperhatikan kesejahteraan pegawai dan menerapkan manajemen tertutup dengan minim transparansi dalam sebuah organisasi.,

#### 2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mendorong kerjasama, pelayanan, dan keterlibatan aktif dari bawahan. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang bagi bawahan untuk menambahkan ide, masukan dan sebuah pertimbangan dalam proses pengambilan suatu keputusan. Keputusan tetap berdasarkan masukan ini, dengan pengelolaan yang terbuka dan terdesentralisasi.

### 3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Dimana pemimpin memberikan kekuasaan penuh kepada karyawan nya untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas secara mandiri. Pemimpin tidak ikut campur dalam proses kerja dan memberikan kebebasan penuh tanpa menetapkan aturan khusus. Gaya ini menekankan pada pemberdayaan, dengan asumsi bahwa bawahan berkemampuan tinggi dan bersedia memikul tanggung jawab atas pekerjaannya.

### 4. Gaya kepemimpinan situasional

Pendekatan yang menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna disituasi manapun. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kebutuhan dan kondisi dari pengikutnya. Pendekatan ini memerlukan empati, fleksibilitas, dan kemampuan pemimpin untuk merespons dinamika situasi dengan tepat, karena setiap situasi memerlukan pengelolaan yang berbeda. (Risman et al., 2024)

## B. Retensi Guru

Retensi adalah suatu tindakan atau strategi retensi. Hal ini mengacu pada kemampuan pegawai yang memenuhi persyaratan untuk terus bekerja. Dampak dari langkah-langkah ini adalah menjaga stabilitas, meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi biaya organisasi. Strategi retensi adalah program dan tunjangan yang dirancang untuk meningkatkan rekrutmen dan mempertahankan karyawan. (Sholeh, 2023)

Tingkat retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Beberapa hal yang cukup berperan di antaranya adalah budaya organisasi, suasana atau kondisi lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, serta tingkat kepuasan karyawan itu sendiri dalam menjalani pekerjaannya:

#### 1. Peluang karir di organisasi perusahaan

Peluang karir adalah salah satu hal yang mereka cari ketika mendaftar ke lembaga atau perusahaan.

#### 2. Komponen organisasi perusahaan

Karyawan cenderung bertahan di organisasi yang memiliki budaya yang selaras dengan nilai-nilai dan visi pribadinya.

#### 3. Penghargaan karyawan

Bentuk imbalan bagi karyawan ini tidak hanya berupa gaji yang kompetitif, namun juga mencakup berbagai aspek lain seperti gaji, tunjangan, insentif kinerja, dan bonus khusus.

#### 4. Hubungan antar karyawan

Terciptanya hubungan yang harmonis dan saling mendukung antar karyawan sangat berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja dan memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap bertahan di suatu organisasi

#### 5. Sifat tugas dan pekerjaan

Proses pembagian tugas perlu dilakukan dengan ke hati-hatian dan fokus pada kemampuan pegawai agar merasa tertantang untuk terus bekerja sesuai beban dan tanggung jawabnya.. (Bella et al., 2024)

Dalam kajian ini, peneliti mengidentifikasi sejumlah indikator utama yang mempengaruhi tingkat retensi dalam suatu organisasi atau lembaga, sebagai berikut:

1. **Kepuasan Kerja**  
Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh 2 dimensi penting yakni, pertama adalah dalam hal pemeliharaan (contohnya seperti: lingkungan kerja, sistem kompensasi, regulasi perusahaan dan relasi dengan atasan) dan dalam hal motivasional (contohnya seperti: apresiasi, tanggung jawab kerja, serta kesempatan untuk berkembang). kedua aspek tersebut secara langsung berdampak pada seberapa besar karyawan merasa puas serta dapat bertahan di jangka waktu yang cukup lama.
2. **Komitmen Organisasi**  
Komitmen juga berperan signifikan organisasi, komitmen ini terbagi menjadi 3 yaitu afektif (yang mencerminkan keterikatan secara emosional individu pada organisasi), kontinuan (berlandaskan pertimbangan biaya atau konsekuensi jika harus keluar pada organisasi) dan normatif (yang dilandaskan oleh rasa kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam institusi).
3. **Peluang Pengembangan Karir**  
Pendekatan terstruktur dari organisasi untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia dengan kompetensi yang relevan dan memadai saat dibutuhkan. Pengelolaan karir yang baik mampu memberikan kejelasan jenjang dan peluang kemajuan sehingga dapat meningkatkan loyalitas jangka panjang.
4. **Keseimbangan Kerja-Kehidupan**  
Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stress serta menurunkan kepuasan, yang akhirnya berdampak negatif terhadap keputusan karyawan untuk tetap tinggal diorganisasi tersebut.
5. **Budaya Organisasi**  
Dimana nilai dan norma organisasi dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota
6. **Lingkungan kerja**  
Lingkungan kerja yang suportif juga memegang peran penting dalam menciptakan atmosfer yang sehat dan produktif.(Awaludin et al., 2024)

### 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus guna mengeksplorasi menyeluruh hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan tingkat retensi guru di SMP Nugraha Bandung. Pendekatan yang digunakan adalah induktif, dimana peneliti membangun pemahaman berdasarkan data empiris yang dikumpulkan di lapangan tanpa menggunakan hipotesis awal. Sasaran penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan subjek penelitian atau unit analisisnya adalah kepala sekolah, guru, administrasi yang merupakan bagian dari sistem kepemimpinan sekolah. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan pemilihan informan dengan sengaja dilihat berdasarkan relevansi dan keterlibatannya dalam kegiatan pengelolaan dan proses pendidikan. Jumlah informan yang ikut serta dalam penelitian ini adalah 6 orang, terdiri dari seorang kepala sekolah dan 5 orang guru/staf.

Penelitian ini memakai dua jenis sumber data, yaitu data utama dan data tambahan. Data utama didapat langsung dari wawancara mendalam dan pengamatan secara langsung di lapangan terhadap aktivitas kepemimpinan dan suasana kerja di sekolah. Sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal sekolah, Penelitian ini juga mengacu pada referensi ilmiah dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang dibahas. Untuk mengumpulkan data, digunakan beberapa teknik seperti wawancara semi-terstruktur, observasi langsung dengan ikut terlibat dalam kegiatan, serta membaca dan menelaah berbagai literatur atau pustaka yang mendukung teori yang digunakan.

Jenis data yang digunakan merupakan data primer berupa tanggapan langsung dari informan, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen dan literatur akademis. Seluruh data yang sudah didapat akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan triangulasi, baik dari segi sumber (dengan melibatkan lebih dari satu informan) maupun teknik (dengan menggabungkan wawancara, observasi dan dokumentasi). Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman komprehensif terhadap fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, seperti pola kepemimpinan dan retensi guru di lingkungan sekolah.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan temuan dari penelitian yang sudah dilakukan pada SMP Nugraha Bandung, diketahui bahwa kepala sekolah lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya ini terlihat dari keterlibatan aktif para guru serta staf dalam proses pembuatan keputusan, adanya komunikasi yang terbuka, serta terciptanya lingkungan kerja yang penuh kerja sama. Kepala sekolah tidak sekadar memberi instruksi, tetapi juga menunjukkan keterbukaan terhadap pendapat guru dan mendorong terjadinya diskusi secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan lainnya seperti delegatif dan situasional juga tampak diterapkan, meskipun dalam kadar yang lebih rendah. Dalam konteks delegatif, guru diberikan kebebasan menjalankan tugas sesuai SOP, sementara dalam situasi tertentu kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan tergantung kondisi yang terjadi. Temuan lainnya menunjukkan bahwa tingkat retensi guru di sekolah ini tergolong tinggi, yang dipengaruhi oleh faktor seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, peluang pengembangan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, serta budaya dan lingkungan kerja yang mendukung. Meskipun sebagian besar guru menyatakan bahwa kompensasi finansial tidak terlalu tinggi, namun rasa nyaman, kebersamaan, dan suasana kerja yang positif menjadi alasan utama mereka tetap loyal terhadap sekolah.

Dalam pembahasan, peneliti mencoba mengaitkan hasil tersebut dengan teori-teori kepemimpinan dan retensi guru yang telah dipaparkan pada kajian pustaka. Misalnya, hasil yang menunjukkan dominasi gaya kepemimpinan partisipatif selaras dengan teori Hasibuan (2002) yang menyatakan bahwa gaya ini mendorong kerja sama dan komitmen bawahannya. Dalam konteks retensi, faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ditemukan di lapangan juga sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (2009), serta Awaludin (2024) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan positif, peluang pengembangan serta keterkaitan interpersonal yang baik merupakan indikator terpenting untuk menciptakan retensi jangka panjang. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menambah kuat hasil penelitian sebelumnya seperti yang ditunjukkan oleh Leithwood et al. (2020), bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi loyalitas dan kinerja guru.

Dengan demikian, hasil dan pembahasan ini mengarah pada satu kesimpulan umum bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan secara konsisten dan disertai dengan penciptaan lingkungan kerja yang sehat akan berdampak positif terhadap tingkat retensi guru. Artinya, semakin besar keterlibatan guru dalam proses manajemen sekolah dan semakin baik hubungan interpersonal yang tercipta, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas guru terhadap institusi tempat mereka mengajar.

#### 5. Penutup

- Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang bertajuk "Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Retensi Guru di SMP Nugraha Bandung" dapat disimpulkan ternyata seorang kepala sekolah dapat lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai pendekatan utamanya. Hal ini tercermin dari keterlibatan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi terbuka dan terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini terbukti berkontribusi terhadap tingginya tingkat retensi guru, seperti yang ditunjukkan oleh kepuasan kerja, loyalitas yang tinggi, komitmen organisasi yang kuat, dan budaya kerja yang suportif dan menyenangkan. Artinya gaya kepemimpinan yang terbuka, mendengarkan dan mendorong kolaborasi berperan penting dalam menciptakan stabilitas guru di suatu lembaga.

- Saran dan Rekomendasi

Sebagai dampak atau konsekuensi dari temuan penelitian ini, disarankan agar kepala sekolah dan pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengadopsi pendekatan kepemimpinan partisipatif secara konsisten dalam pengelolaan sekolah. Pendekatan ini terbukti tidak hanya meningkatkan kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan guru, tetapi juga berdampak langsung terhadap loyalitas dan retensi tenaga pendidik, yang pada akhirnya akan mendukung keberlanjutan dan mutu pendidikan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar fokusnya diperluas dengan mempertimbangkan lebih banyak sekolah dan konteks geografis yang beragam sehingga hasilnya lebih dapat digeneralisasikan. Selain itu, studi kuantitatif atau campuran juga dapat dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih terukur.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pentingnya integrasi antara teori gaya kepemimpinan dan teori sumber daya manusia dalam bidang manajemen pendidikan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan patokan oleh sekolah swasta untuk menyusun strategi kepemimpinan yang bertujuan untuk terus meningkatkan kualitas tenaga pengajar.

## 6. Ucapan Terimakasih

Peneliti ucapkan banyak terima kasih untuk semua pihak yang sudah mendukung serta berkontribusi terhadap pelaksanaan penelitian ilmiah ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen pembimbing yang sabar dan ketekunannya telah memberikan berbagai arahan, koreksi, serta masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan penelitian ini. Penulis juga sangat amat menghargai partisipasi dari seluruh informan di SMP Nugraha Bandung yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi informasi yang sangat berharga. Selain itu, penulis juga berterima kasih kepada rekan-rekan mahasiswa, pihak universitas, serta keluarga dan sahabat yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan motivasi. Semoga penelitian ini bisa memberikan kontribusi positif untuk pengembangan dalam ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan akuntansi di dunia pendidikan.

## 7. Referensi

- Awaludin, A., Mohammad Darul Fadli, U., Studi Manajemen, P., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana Perjuangan Karawang, F. (2024). ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN DI PT SHARP ELECTRONIC INDONESIA. *Jurnal Sains Student Research*, 2(4), 290–302. <https://doi.org/10.61722/jssr.v2i4.2001>
- Bella, N. M., Susanti, E., & Rusdi, P. H. N. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Tahun 2023. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 1045–1052. <https://doi.org/10.60126/maras.v2i2.327>
- Risman, O., Rahmatilah, M., Muliah, M., & Ilmiah, P. (2024). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA KARYAWAN PADA BIDANG HUBUNGAN MASYARAKAT DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH PROVINSI JAWA BARAT ANALYSIS OF THE ROLE OF LEADERSHIP IN IMPROVING EMPLOYEE WORK DISCIPLINE IN THE PUBLIC RELATIONS FIELD OF THE REGIONAL LIBRARY AND ARCHIVES OFFICE OF WEST JAVA PROVINCE Untuk memenuhi tugas.
- Sholeh, M. I. (2023). PENERAPAN KONSEP LEADHERSHIP DAN POWERSHIP YANG IDEAL PADA TENAGA KEPENDIDIKAN. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 83–107. <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i2.237>