

BAB IV
PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil SDIT AL-Firdaus Banjarmasin

a. Identitas SDIT Al-Firdaus Banjarmasin

Nama Sekolah	: SD Islam Terpadu Al-Firdaus Banjarmasin
NPSN	: 69851413
Status Sekolah	: Swasta
Jenjang Pendidikan	: SD (Sekolah Dasar)
Status Kepemilikan	: Yayasan
Alamat	: Jl. Sungai Gampa RT. 21, Kelurahan Sungai Jingah, Kecamatan Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70121
SK Pendirian Sekolah	: 001/INT-SD/II/2012
Tanggal SK Pendirian	: 21 Februari 2012
SK Izin Operasional	: 421/127-DS/Dipendik/2014
Tanggal SK Izin Operasional	: 6 Mei 2014
Akreditasi	: A (Sangat Baik)
Kurikulum	: Kurikulum Merdeka
Waktu Penyelenggaraan	: <i>Full Day School</i> (5 hari/minggu)
Kepala Sekolah	: Kurnia, S.Pd

b. Sejarah SDIT Al-Firdaus Banjarmasin

Secara formal kelembagaan, SDIT Al-Firdaus Banjarmasin berdiri berdasarkan SK Pendirian Nomor 001/INT-SD/II/2012 yang diterbitkan pada tanggal 21 Februari 2012, kemudian diperkuat dengan terbitnya SK Izin Operasional Nomor 421/127-DS/Dipendik/2014 pada tanggal 6 Mei 2014. Sejak awal berdirinya, sekolah ini menerapkan konsep *Islamic Full Day School* berbasis tahfizh Al-Qur'an yakni model pendidikan yang mengintegrasikan kurikulum nasional dengan muatan pendidikan Islam secara menyeluruh dalam satu hari penuh.¹ Konsep ini mencerminkan kesungguhan kelembagaan dalam mewujudkan pendidikan yang menghasilkan insan yang saleh, cerdas, dan berakhlak. Keistimewaan lain yang membedakan SDIT Al-Firdaus dari sekolah sejenis adalah statusnya sebagai sekolah penyelenggara pendidikan inklusif, yang secara terbuka menerima dan melayani peserta didik berkebutuhan khusus (ABK) dalam program yang terstruktur dan berkelanjutan.²

c. Visi dan Misi SDIT Al-Firdaus

Visi

“Mewujudkan peserta Didik yang Hafizh Qur'an, Cerdas, Kreatif, dan Berakhlak Mulia”

¹ Ihsandikdas, "Profil PAUD IT Al Firdaus, SDIT Al Firdaus, dan Ponpes Insan Madani," diakses 14 Juni 2026, <https://ihsandikdas.blogspot.com/2021/01/profil-paud-it-al-firdaus-sdit-al.html>.

² Barsihanor dan Desy Anindia Rosyida, "Implementasi Pendidikan Inklusi pada Sekolah Dasar Islam Terpadu Al-Firdaus Banjarmasin," *Jurnal Tarbiyatuna* 10, no. 2 (2019): 147–166.

Misi

Dalam Upaya mengimplemntasikan visi sekolah, SD Islam Terpadu Al-Firdaus menjabarkan misi sekolah sebagai berikut:

1. Menyiapkan lingkungan belajar yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan pelaksanaan pembelajaran mendalam.
2. Mendesain model Pendidikan Islam yang memiliki daya saing tinggi (*competitive powerfull*)
3. Megelola Pendidikan dengan system pembelajaran yang *integrative*, interaktif, dan produktif.
4. Memberikan pelayanan yang ramah, komunikatif, sopan dan santun.
5. Membiasakan kultur pembelajar (*learning*), kerja keras (*hardworker*), dan kerja cerdas (*smartworker*).

d. Struktur organisasi

Struktur Pengurus Sekolah Dasar Islam Terpadu Al-Firdaus Kota Banjarmasin

Pimpinan dan Staf

1. Kepala Sekolah : Kurnia, S.Pd
2. Komite : Irmawati, S.Pd
3. Bendahara : Haris Padillah, S.Pd
4. Tata Usaha : Hariyanti, S.Kom
5. Staf TU : Hanan, A.Md

Koordinator

6. Koordinator Akademik : Sigit Nurhadi, S.Pd
7. Koordinator Pend. Karakter : Noorhayati, S.S
8. Koordinator Kesiswaan : Wahidah, S.Pd.I
9. Koordinator Al Qur'an : Mansyur
10. Koordinator GPK : Rizky Rachmadini, S.Pd

Petugas

11. Petugas Perpustakaan : Rabiatal Adawiyah, S.IP
12. Petugas UKS : dr. Normala Kustiadi
13. Petugas Keamanan : M. Rizyki

e. Data Guru dan Karyawan

Tabel 4.1 Daftar Karyawan dan Guru Sekolah Dasar Islam Terpadu Al-Firdaus

No	Nama Pegawai	L/P	Jabatan	Tmt Peg/Guru	Skp Terakhir
1	Kurnia, S.Pd	P	Kepala Sekolah	06/10/2014	11,7
2	Muhammad Shobirin, S.Pd.	L	Guru PAI	01/07/2012	14
3	Noorhayati, SS	P	Guru Kelas	01/04/2013	13,3
4	Uci Nur Hanifah, S.E.I	P	Guru Al Qur'an	01/04/2013	13,3
5	Miftahul Jannah, S.Pd	P	Guru Kelas	01/11/2013	12,7
6	Siti Zulfa, S.Pd	P	Guru Kelas	17/02/2014	12,4
7	Sigit Nurhadi, S, Pd	L	Guru Kelas	04/11/2014	11,7
8	Hariyanti, S.Kom	P	Tata Usaha	17/12/2014	11,5
9	Mansyur	L	Guru Al Qur'an	01/07/2015	11
10	Wahidah, S.Pd.I	P	Guru PAI	03/06/2016	10,1
11	Dian Ratna Sari Dewi April Yanti, S.Pd.I	P	Guru Al Qur'an	01/08/2016	9,9
12	Haris Padillah, S.Pd	L	Bendahara	20/10/2022	3,6
13	Aulia Rahmah, S.Pd	P	Guru Kelas	08/02/2017	9,4
14	Raudatul Adawiyah, S.Pd	P	Guru Kelas	02/01/2024	2,4
15	Rabiatal Adawiyah, S.IP	P	Tenaga Perpustakaan	24/07/2017	8,9
16	Zumaya, A.Md.T	P	Guru PJOK	25/12/2022	3,4
17	Nur Israriah, A.Md	P	Guru Kelas	01/01/2018	8,4

Lanjutan Table 4.1

18	Muhammad Fikri, S.Pd	L	Guru PAI	31/01/2018	8,4
19	Jamaluddin Hafizd, S.Ag	L	Guru Al Qur'an	01/02/2018	8,4
20	Abqari, S.Ag, M.Ag	L	Guru Al Qur'an	15/07/2023	2,8
21	Norbella, S.Pd	P	Guru Kelas	01/05/2018	8,1
22	Muhammad Shafwani, S.E	L	Guru Al Qur'an	25/05/2018	8
23	Meirina Dwi Surianthy, S. Si	P	Guru Kelas	08/08/2018	7,8
24	Hanan, A.Md	P	Tata Usaha	06/08/2018	7,8
25	M. Risyki	L	Tenaga Keamanan	01/10/2018	7,7
26	dr. Normala Kustiadi	P	Tenaga UKS	10/11/2018	7,6
27	Sendi Sentia Putri, S.Pd	P	Guru Kelas	01/12/2018	7,5
28	Jubaidah, S.Pd	P	Guru Kelas	15/01/2019	7,4
29	Jumani, S.Pd.I	L	Guru PAI	19/01/2019	7,4
30	Dini Indah Fitriana, S.Pd	P	Guru Kelas	13/01/2022	4,4
31	Risda Sari, S.Pd	P	Guru Kelas	02/01/2024	2,4
32	Maya Saputri, S.Pd	P	Guru Bidang Studi	07/08/2020	5,8
33	Inayah, S.Pd	P	Guru Al Qur'an	20/05/2019	7
34	Sefti Havianisa, S.Pd	P	Guru Kelas	20/02/2020	6,3
35	Abdul Sabur	L	Tenaga Kebersihan	13/01/2022	4,4
36	Eka Oktaviani, S.Pd	P	Guru Kelas	26/12/2022	3,4
37	Winarti Wulandari, S.Pd	P	Guru Kelas	18/07/2022	3,8
38	Rabiatul Adawiyah, S.Pd	P	Guru Bidang Studi	29/02/2020	6,3
39	Devi Arianti Lestari, S.Pd	P	Guru Kelas	29/02/2020	6,3
40	Gusti Widyawati, S.Pd	P	Guru Kelas	05/01/2021	5,4
41	Rusmayanti, S.Pd	P	Guru Kelas	03/06/2021	5
42	Arni Putri Wiranda, S.Pd	P	Guru Bidang Studi	21/07/2021	4,8
43	Widya, S.Pd	P	Guru Al Qur'an	24/07/2021	4,8
44	Siti Norlatifah, S.Pd	P	Guru Kelas	14/03/2022	4,2
45	Nur Asyah, S.Pd	P	Guru PJOK	01/05/2019	7,1
46	Rezkie Anggrainie, S.Pd	P	Guru Kelas	12/01/2022	4,4
47	Wahdati Hasanah, S.Pd	P	Guru Kelas	19/01/2019	7,4
48	Rizky Rachmadini, S.Pd	P	GPK	10/11/2018	7,6
49	Danita Wiwin Sari, S.Pd	P	GPK	02/01/2021	5,4
50	Meilie Harpani Zahra, S.Pd	P	GPK	02/01/2021	5,4
51	Ayu Faujiah, S.Pd	P	GPK	02/01/2020	6,4
52	Norhalimah, S.Pd	P	GPK	02/01/2024	2,4
53	Niswatin Khoiroh, S.Pd	P	Guru Kelas	10/07/2023	2,8
54	Mustainnah, S.Pd	P	GPK	10/07/2023	2,8

Lanjutan Tabel 4.1

55	Syahdam Husain, S.Pd	L	Guru Kelas	30/08/2024	1,7
56	Alya Nur Pratiwi, S.Pd	P	GPK	09/12/2024	1,4
57	Heldayanti, S.Pd	P	GPK	15/07/2024	1,8
58	Anggi Iqro Uswatun Hasanah, S.S	P	GPK	10/07/2023	2,8
59	Annisa, S.Pd	P	GPK	05/03/2025	1,2
60	Ririn Sumarni, S.Pd	P	GPK	10/07/2023	2,8
61	Ritha Lestari, S.Pd	P	GPK	09/12/2024	1,4
62	Rizqa Vidyanti, S.Pd	P	GPK	09/08/2021	4,8

2. Profil SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

a. Identitas SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

Nama Sekolah : SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

NPSN : 30304996

Status Sekolah : Swasta

Jenjang Pendidikan : SD (Sekolah Dasar)

Status Kepemilikan : Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 1, Antasan Besar, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70114

SK Pendirian Sekolah : KEP.28/L.15.a3/1/90

Tanggal SK Pendirian : 16 Mei 1990

SK Izin Operasional : 421/151-DS/Dipendik/2014

Tanggal SK Izin Operasional : 3 Februari 2014

Akreditasi : A (Sangat Baik)

Kurikulum	: Kurikulum Merdeka
Waktu	: Sehari penuh — Full Day School (5 hari/minggu)
Penyelenggaraan	
Kepala Sekolah	: Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd

b. Sejarah SD Islam Sabilal Muhtadin

Berdirinya SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin berawal dari peristiwa diresmikannya Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin pada tanggal 9 Februari 1981 oleh Presiden Soeharto, yang sekaligus mewujudkan harapan masyarakat Kalimantan Selatan untuk memiliki masjid terbesar di pulau Kalimantan. Peristiwa bersejarah tersebut kemudian melahirkan gagasan dari Gubernur Kalimantan Selatan pada masa itu, almarhum H. Mistar Tjokrokoesomo, untuk menjadikan kawasan Masjid Raya Sabilal Muhtadin di Banjarmasin, Kalimantan Selatan, sebagai pusat pendidikan yang bernapaskan nilai-nilai keislaman.

Gagasan tersebut diwujudkan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama, ide ini dikemukakan secara terbuka dalam forum Seminar Pusat Pengembangan Pendidikan Islam yang dipimpin oleh Prof. Dr. H.M. Bajuri Ali, M.A. Tahap kedua, gagasan tersebut ditindaklanjuti secara konkret oleh Ketua Badan Pengelola Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin saat itu, Ir. H.M. Said yang di kemudian hari dikenal luas sebagai Gubernur Kalimantan Selatan selama dua periode kepemimpinan melalui penyusunan dokumen Rencana Pembangunan Pendidikan Pusat Kegiatan Islam Banjarmasin Kalimantan Selatan.

Dokumen perencanaan tersebut secara eksplisit menegaskan bahwa lembaga pendidikan yang akan dibangun merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari Pusat Kegiatan Islam Sabilal Muhtadin secara keseluruhan, yang inisiatifnya digagas bersama oleh kalangan ulama, umara, dan zu'ama Kalimantan Selatan. Sejalan dengan semangat kolektif tersebut, pembiayaan pembangunannya bersumber dari dua jalur, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Kalimantan Selatan serta partisipasi swadaya masyarakat.

Sebagai langkah nyata mewujudkan rencana tersebut, Pemerintah Daerah Kalimantan Selatan menyediakan lahan di kawasan Masjid Raya sebagai lokasi pembangunan, sebagaimana telah dirancang dalam maket perencanaan masjid sejak awal. Dari rangkaian proses perencanaan dan realisasi inilah, pada tahun 1988 SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin resmi berdiri untuk pertama kalinya sebagai wujud nyata dari cita-cita bersama tersebut

c. Visi, Misi, dan Tujuan SD Islam Sabilal Muhtadin

Visi :

“Mewujudkan Generasi Islami, Berakhlak Mulia, Cerdas, Kreatif, Berwawasan Global, dan Bermasyarakat.”

Misi :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang memadukan nilai-nilai keislaman dengan pengembangan potensi akademik dan non-akademik siswa secara menyeluruh.
- 2) Meningkatkan kualitas pembelajaran melalui inovasi pedagogi, pemanfaatan teknologi, dan lingkungan belajar yang inspiratif untuk menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi dan berdaya saing.

- 3) Menumbuhkan karakter islami (beriman, bertakwa, berakhlakul karimah), dan kemandirian dalam diri siswa .
- 4) Mengembangkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, berpikir kritis, dan kreativitas siswa sebagai bekal menghadapi tantangan abad ke-21.
- 5) Membangun kemitraan yang kuat dengan orang tua dan masyarakat untuk mendukung proses pendidikan yang berkelanjutan dan memberikan kepuasan kepada pemangku kepentingan.
- 6) Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, aman, nyaman, dan berwawasan lingkungan.

d. Tujuan SD Islam Sabilal Muhtadin

- 1) Memiliki keimanan dan ketakwaan yang kuat kepada Allah SWT, serta mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Berakhlak mulia (akhlakul karimah) dalam perkataan dan perbuatan, serta mampu menunjukkan sopan santun dan etika yang baik.
- 3) Sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kesadaran akan pentingnya pola hidup sehat.
- 4) Cerdas, berpengetahuan luas, memiliki keterampilan dasar yang memadai, serta mampu berpikir kritis dan kreatif dalam memecahkan masalah.
- 5) Memiliki kepribadian yang mandiri, percaya diri, dan mampu bertanggung jawab atas setiap tindakan.
- 6) Mampu berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi dengan orang lain, dan menunjukkan tanggung jawab sosial sebagai warga negara yang baik.
- 7) Berkontribusi positif dan peduli terhadap lingkungan.

e. Program Unggulan dan Ciri Khas

Sebagai sekolah Islam yang bernaung di bawah kawasan Masjid Raya Sabilal Muhtadin, SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin memiliki ciri khas dan program unggulan yang menjadi pembeda utamanya dari sekolah lain. Program-program tersebut terstruktur dalam siklus harian, mingguan, bulanan, dan tahunan sebagai berikut:³

1) Program Harian

- a) Full day school: seluruh kegiatan pembelajaran dan pembinaan diselenggarakan dalam satu hari penuh.
- b) Baca doa dan ikrar bersama sebelum pembelajaran dimulai.
- c) English and Arabic Morning: pembiasaan penggunaan Bahasa Inggris dan Arab di pagi hari sebagai penguatan kemampuan berbahasa asing.
- d) Membaca Asmaul Husna dan Tadarus Al-Qur'an sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dimulai.
- e) Makan siang bersama sebagai pembiasaan adab dan kebersamaan.
- f) Sholat Dzuhur dan Ashar berjamaah di Masjid Raya Sabilal Muhtadin — sebuah keistimewaan yang tidak dimiliki sekolah lain karena kedekatannya dengan masjid raya.

2) Program Mingguan

- a) Sholat Jum'at berjamaah di Masjid Raya Sabilal Muhtadin.
- b) Kuliah tujuh menit (kultum) ceramah agama setiap hari Jum'at.

³ SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Profil SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin (Banjarmasin: SD Islam Sabilal Muhtadin, 2026).

- c) Infaq Jum'at sebagai pembiasaan filantropi dan kepedulian sosial.
- d) Gerakan kebersihan lingkungan sekolah.
- e) Senam pagi bersama.

3) Program Bulanan

- a) Upacara bendera (apel) setiap tanggal 17.
- b) Penjiwaan agama bagi guru dan karyawan.
- c) Rapat rutin bulanan dewan guru.
- d) Pembinaan akhlak mulia bagi peserta didik.

4) Program Tahunan

- a) Infaq Ramadhan.
- b) Ibadah Qurban.
- c) Gerakan Saudara Asuh (GSA) program kepedulian sosial terhadap sesama.
- d) Khataman Al-Qur'an.
- e) Pencerahan Jiwa metode ESQ bagi peserta didik kelas VI.
- f) Field trip (pengalaman lapangan) yang terkait dengan tema pembelajaran.
- g) Ramadhan Peduli program pemberdayaan sosial berbasis nilai Ramadhan.
- h) Bazaar dan Pentas Seni sebagai wadah ekspresi kreativitas peserta didik.

f. Struktur Organisasi

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1) Kepala Sekolah | : Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd |
| 2) Wakasek Kurikulum | : Risnawaty, S.Sos., S.Pd |
| 3) Wakasek Kesiswaan | : Bahrul Helmi, S.Pd.I |
| 4) Wakasek Sarana dan Prasarana | : Supriyanto, S.Pd |

- | | |
|---|--------------------------------|
| 5) Tenaga Administrasi Sekolah | :1.Mustaqim (Operator Sekolah) |
| | 2. Hj. Raihanah Hayati, SE |
| 6) Koordinator Ekstra Kurikuler | : Muslim, S.Pd |
| 7) Bendahara BOS LPI SM | : Hj. Raihanah Hayati, SE |
| 8) Bendahara dan Pengelola BOS APBN | : Suprianto, S.Pd |
| 9) Staf Operator Pengelolaan BOS APBN | : Suprianto, S.Pd |
| 10) Penanggung Jawab Kesejahteraan Guru/Kary. | : Herniati, S.Pd |
| 11) Penanggung Jawab dan infaq Jum'at | : Khairunnisa, S.Pd |
| 12) Penanggung Jawab Penerapan Metode Tamyiz | : Akhmad Darsani, S.Ag |
| 13) Penanggung Jawab Tahfidz | : Akhmad Darsani, S. Ag |
| 14) Penanggung Jawab Tahsin (Metode Tilawati) | : Wahyudin, S.Pd |
| 15) Penanggung Jawab Saudara Asuh | : Hj. Suharni, S.Pd |
| 16) Humas SD Islam Sabilal Muhtadin | : Fathur Rahman, S.Pd |
| 17) Penanggung Jawab Liputan Sekolah | : Fathur Rahman, S.Pd |
| 18) Penanggung jawab Lab. Komputer | : Syamsir Dauli |
| 19) Ketua Komite | : Rina Eko |
| 20) Petugas Perpustakaan | : Saidah, A.Md |
| 21) Petugas kebersihan | 1.Rusdi |
| | 2. Muhammad Said Arifin |
| | 3.Linda |
| | 4.Muslimah |
| | 5. Masdiana |

22) Petugas keamanan (SATPAM)	Slamet
	Kairun Najmi
	Zainal Abidin
	Hairi Mulawardi
	Syahrani
	Muhamma Iqbal
23) Petugas Taman	: Zainal Abidin

g. Kondisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kualifikasi akademik dan profesional yang memadai. Kepala sekolah yang memimpin saat ini adalah Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd., yang bertanggung jawab secara penuh atas pengelolaan dan pengembangan kelembagaan sekolah.⁴ Tenaga pendidik terdiri dari guru kelas, guru mata pelajaran (Pendidikan Agama Islam, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, dan bidang studi lainnya), serta tenaga kependidikan yang meliputi tenaga administrasi, pustakawan, dan tenaga pendukung lainnya.⁵

Secara kelembagaan, seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan nilai-nilai profesionalisme, amanah, dan dedikasi yang berlandaskan pada etos kerja Islami sebagaimana termaktub dalam sumber nilai kelembagaan. Hal ini tercermin

⁴ SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, "Profil SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin."

⁵ Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, "Data Pokok SD Islam Sabilal Muhtadin," Dapodik.

dari berbagai program pengembangan profesional guru yang diselenggarakan secara rutin, seperti rapat dewan guru bulanan, penjiwaan agama, dan pembinaan berkelanjutan yang difasilitasi oleh kepala sekolah.

Berdasarkan hasil dokumentasi bahwa Tugas dan Kewajiban Kepala Sekolah di SD Islam Sabilal Muhtadin yaitu:

- 1) Memimpin dan membina penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada sekolah yang di bawah pimpinannya
- 2) Memimpin dan membina guru-guru dan karyawan yang berada di bawah pimpinannya.
- 3) Mengadakan dan bertanggung jawab terhadap administrasi sekolah.
- 4) Membina, memelihara, mengawasi gedung, halaman sekolah serta mebelair dan alat- alat perlengkapan lainnya
- 5) Mengadakan kerjasama yang erat dengan semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah
- 6) Menguasai kurikulum sekolah yang dipimpinnya
- 7) Membimbing, mengkoordinir dan mengawasi semua kegiatan guru dan karyawan yang dipimpinnya.
- 8) Mengusulkan pengangkatan wakil kepala sekolah ke LPI Sabilal Muhtadin.
- 9) Mengusulkan penempatan / pemberhentian guru / karyawan sekolah yang dipimpinnya
- 10) Menetapkan naik tidaknya seorang murid / pelajar berdasarkan usul guru / wali kelas yang bersangkutan

- 11) Kepala Sekolah bertanggungjawab kepada Pengurus Lembaga Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin.
- 12) Menjalin hubungan yang harmonis dengan instansi yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan.

B. Penyajian Data

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru di SDIT Al-Firdaus Banjarmasin

a. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru menjadi sangat penting melalui strategi yang terencana dan sistematis, kepala sekolah mampu menyatukan visi kerja guru, mengatur mekanisme kolaborasi, mengelola konflik, meningkatkan motivasi, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga kerjasama guru tidak hanya berlangsung secara formal, tetapi benar-benar berkontribusi pada peningkatan mutu. Adapun strategi kepala sekolah SDIT AL-Firdaus dalam meningkatkan kerjasama guru dapat dilihat dari:

1) Internalisasi Misi Kolaboratif

Dalam lingkungan sekolah, misi kolaboratif berarti sekolah berkomitmen untuk membangun suasana kerja sama profesional antaranggota sekolah agar kualitas pembelajaran dan kemampuan guru meningkat. Kolaborasi di sekolah bukan sekadar bertukar informasi, melainkan juga melibatkan pembagian peran, tanggung jawab bersama, dan refleksi bersama atas cara mengajar untuk mencapai tujuan bersama. Karena kerja sama yang baik membutuhkan keteraturan,

pertanggungjawaban, dan dukungan struktural dari semua pihak sekolah termasuk guru.

Di SDIT Al-firdaus ada misi kolaboratif, kolaboratif itu sendiri dapat diartikan sebagai kerjasama, untuk mencapai kerjasama itu memerlukan strategi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Ustadzah Kurnia selaku Kepala Sekolah bahwa:

Untuk membentuk Kerjasama guru, dari misi sekolah sendiri ada suasana kolaboratif, kolaboratif itu dapat dikatakan sebagai kerjasama, strateginya yang pasti yang pertama mengerjakan tugas masing-masing, yang kedua kepanitiaan misalnya setiap acara memerlukan kerjasama, ada juga komunitas belajar guru nah di komunitas itu kan ada tim-tim kecil untuk bekerjasama dan tukar pikiran dalam permasalahan di kelas atau ide-ide terbaru dan kemudian juga ada media grup wa untuk memberikan informasi. Komunitas belajar atau kkg tadi biasanya per fase ada fase A, B, dan guru mapel yang dilaksanakan sekali dalam sepekan.”.

Kerjasama guru yang ada di SDIT Al-Firdaus ini berjalan dengan baik berdasarkan pendapat Kepala Sekolah bahwa:

Kerjasama guru di Sekolah ini dapat dikatakan baik karena terjalin kerjasamanya antar guru, tugas pokoknya sama dalam artian disinikan banyak pekerjaannya ada yang guru kelas, mapel, Gpk dan guru Qur'an jadi tidak hanya bekerjasama antar bidangnya saja tetapi antar lintas bidang juga.

Hal diatas juga diperkuat oleh Ustadz Sigit Nur Hadi bahwa:

Kalau dilihat secara keseluruhan kerjasama guru disini sudah baik, kalau diarahkan kelas itu bukan hanya wali kelas tapi ada guru qur'an, kalau saya ada partner kelas maupun guru mapel itu saling bekerjasama termasuk kegiatan-kegiatan saling bekerjasama, walaupun kadang setiap manusia sedikit banyaknya ada miss komunikasi tapi secara keseluruhan sudah baik saja.

Kerjasama di sekolah ini di kelas ada pembagian job guru wali kelas pasti beda dengan partner kelas dan guru mapel. Di sekolah ini tidak ada ruang guru. Jadi guru *stand by* di kelas, kalau sudah waktu masuk itu guru sudah ada di kelas. Kalau guru mapel itu biasanya ada post nya misalnya guru matematika itu kan post nya di kelas 4A nah pasti ada Kerjasama antar guru matematika, termasuk guru quran mereka stand by, terutama kelas rendah itu ada yang membantu mengawasi anak-anak wudhu, solat dan lain-lain nah itu pasti ada Kerjasama. Kita ada juga kumpul atau komunitas belajar itu setiap pekan ada rapat atau ngumpul membahas tentang masalah-masalah yang bisa dibahas bersama. Karena kita menggunakan kurikulum Merdeka maka ada fase A, B dan C. Fase A itu ada kelas 1 dan 2, fase B 3 dan 4, Fase C 5 dan 6. Ada juga

kombel mapel seperti matematika, PKJOK , dan PAI yang setiap pekan ada jadwalnya untuk berkumpul disitu berunding. Biasanya bisa di perpustakaan ataupun ruang kelas sesuai kesepakatan

Strategi kepemimpinan kepala sekolah SDIT Al-Firdaus dalam membangun kerjasama guru dimulai dari upaya menanamkan kesadaran kolektif bahwa setiap program sekolah adalah milik dan tanggung jawab bersama seluruh guru. Hal ini disampaikan dalam rapat kerja. Mekanisme kerjasama guru biasanya terlihat ketika kegiatan salah satunya kegiatan rapat kerja (raker) tahunan yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan seluruh guru. Kepala sekolah, Kurnia, menjelaskan bahwa:

Sebelum tahun ajaran baru kami ada Rapat kerja tahunan di SDIT Al-Firdaus dan rutin dilaksanakan. Adapun upaya Kepala sekolah membangun kerjasama guru di SDIT yaitu setiap rapat kerja membagi beberapa bidang yaitu bidang akademik, bidang kesiswaan, bidang karakter, dan bidang pembelajaran Al quran , bidang inklusi dan bidang sarana dan prasarana. Jadi semua guru dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil mewakili bidang tersebut, karena di bidang tersebut para guru bekerjasama melakukan evaluasi tahun sebelumnya dan Menyusun program-program untuk tahun ajaran yang akan datang.⁶

Hasil observasi menunjukkan bahwa misi kolaboratif telah menjadi dasar dalam membangun kerjasama guru. Hal ini terlihat dari kebiasaan guru yang saling mendukung, saling berbagi tugas, dan melibatkan diri dalam berbagai kegiatan sekolah dengan semangat kebersamaan. Hal itu terlihat ketika ada kegiatan sekolah salah satunya yaitu *market day* pada hari jumat, guru-guru ikut berbaur dalam kegiatan siswa tersebut.

⁶ Kurnia, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 20 Mei 2026.

2) Pelibatan guru dalam setiap kegiatan

Pentingnya pelibatan guru sejak tahap perencanaan agar guru memahami tujuan dari setiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Hal ini diungkapkan kepala sekolah bahwa:

Guru yang nanti akan melaksanakan di lapangan jadi tidak mungkin tidak dilibatkan dari awal, nanti mereka tidak paham tujuan setiap kegiatan itu apa, maka nya ada rapat kerja tadi.⁷

Kepala sekolah selalu melibatkan guru, karena dengan pelibatan ini guru tidak lagi merasa sedang menjalankan program kepala sekolah, melainkan program yang mereka susun bersama. Hal ini dijelaskan Kepala Sekolah bahwa:

Kami memahamkan kepada guru bahwasanya setiap program yang akan dilaksanakan sudah disusun bersama pada saat rapat kerja dan tujuannya kan untuk mencapai visi misi sekolah, jadi guru harus tau ini program yang kita susun kemarin dan berbagi tugas siapa saja yang mengerjakannya sesuai tugas dan dibantu dengan yang lain, mereka sendiri sadar bahwa ini bukan hanya program kepala sekolah akan tetapi program kita bersama..⁸

Wahidah melengkapi keterangan tersebut dengan menjelaskan tentang kerjasama guru di SDIT AL Firdaus, salah satunya dalam bentuk kombel. Hal ini dijelaskan ustadzah Wahidah bahwa:

Bentuk kerjasama kami di sini ada komunitas belajar (kombel) guru khusus mata pelajaran yang dilaksanakan sepekan sekali, nanti ada juga kombel wali kelas per jenjang atau di sini dibagi menjadi setiap fase. Dan juga melalui grup WhatsApp bisa bekerjasama saling berbagi informasi penting atau informasi darurat yang harus segera disampaikan, atau membahas terkait kepanitiaan. Ada juga rapat rutin selain kombel yang dilaksanakan setiap Sabtu baik koordinasi dari kepala sekolah atau kami sendiri sesama antar guru misalkan ada kepanitiaan.⁹

⁷ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

⁸ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

⁹ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

Sigit Nur Hadi sebagai Koordinator Akademik, menambahkan bahwa kepala sekolah secara aktif memastikan sistem koordinasi ini berjalan, termasuk melalui kebiasaan pemantauan langsung setiap pagi. Sigit Nur Hadi menyatakan bahwa:

Kepala sekolah sering monitoring kerja kita secara langsung termasuk setiap pagi beliau keliling-keliling kelas melihat-lihat, jika ada yang tidak seharusnya maka akan beliau komunikasikan dengan baik.¹⁰

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, terlihat bahwa para guru memiliki keterlibatan dalam berbagai kegiatan sekolah. Keterlibatan tersebut tidak hanya tampak dalam pelaksanaan kegiatan rutin sekolah, tetapi juga dalam kepanitiaan berbagai program dan acara yang diselenggarakan oleh sekolah. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas di dalam kelas, tetapi juga ikut aktif mendukung jalannya kegiatan sekolah secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab bersama, semangat kebersamaan, serta komitmen guru untuk berkontribusi terhadap kelancaran program sekolah. Keterlibatan guru dalam kegiatan dan kepanitiaan juga mencerminkan bahwa kerjasama di sekolah tersebut berjalan secara aktif dan terkoordinasi, sehingga setiap program dapat terlaksana dengan lebih baik.

3) Pelibatan guru dalam mengambil keputusan

SDIT Al-Firdaus menerapkan sistem pengambilan keputusan yang berjenjang dengan melibatkan guru secara terstruktur melalui mekanisme komisi dalam raker. Dalam pengambilan keputusan tersebut perlu adanya kerjasama guru

¹⁰ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, Koordinator Akademik SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

baik dalam memberikan pendapat, masukan, dan lain sebagainya. Wahidah mendeskripsikan sistem tersebut sebagai berikut.

Kami setiap semester ada rapat kerja atau raker untuk membuat program yang terbagi atas beberapa komisi, seperti komisi 1 tentang ibadah dan ketuhanan, komisi 2 tentang akademik, komisi 3 tentang karakter, dan komisi 4 tentang tahfiz. Jadi setiap komisi menyusun program yang diusulkan ke kepala sekolah, kemudian kepala sekolah mensosialisasikan lagi dalam rapat pleno beserta dengan yayasan dan seluruh guru, jika sudah disetujui oleh yayasan maka selanjutnya akan disosialisasikan lagi oleh kepala sekolah ke seluruh guru.¹¹

Noor Hayati menambahkan bahwa ketika ada keputusan yang menyangkut kepentingan personal guru, kepala sekolah lebih memilih pendekatan rapat kecil atau personal terlebih dahulu sebelum mengumumkannya secara terbuka. Ustadzah Noor Hayati mengatakan bahwa:

Biasanya kepala sekolah melakukan rapat kecil dulu kepada kami jika ada masalah personal, saran kami diterima saja sama beliau, jika sudah fix baru diundang seluruh guru-gurunya untuk dibahas bersama.¹²

Selain data wawancara di atas, temuan observasi peneliti di lapangan turut memperkuat data tersebut. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, peneliti mendapati bahwa pada saat kunjungan berlangsung, sekolah sedang menyelenggarakan kegiatan Market Day. Pada momen tersebut, seluruh guru secara aktif turun ke lapangan untuk mendampingi dan memantau aktivitas peserta didik ini menjadi sebuah cerminan nyata dari budaya kerjasama antarguru yang sudah terbentuk. Setiap kegiatan Kepala sekolah terlihat hadir langsung, mengayomi seluruh guru dan karyawan baik melalui pemberian motivasi maupun pengarahan yang bersifat konstruktif. Ketika terdapat guru yang melakukan kekeliruan, kepala sekolah tidak langsung menyalahkan, melainkan

¹¹ Wahidah, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

¹² Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

menanyakan dan menasihati dengan pendekatan yang pengertian dengan asumsi bahwa setiap guru masih berada dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri yang terus-menerus. Pola interaksi antara kepala sekolah dan guru yang terbangun di SDIT Al-Firdaus mencerminkan kepemimpinan yang kekeluargaan, sebagaimana yang juga terungkap dalam data wawancara dengan para informan.¹³

b. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

1) Komunitas Belajar sebagai Forum Kolaborasi

Sebagai wujud implementasi strategi kolaboratifnya, kepala sekolah memfasilitasi terbentuknya forum Komunitas Belajar (kombel) sebagai ruang kerja sama profesional guru yang terjadwal secara rutin. Bentuk kerjasama yang ada di SDIT Al-Firdaus adalah Komunitas Belajar (kombel) yang diselenggarakan sepekan sekali. Kurnia, menggambarkan kondisi kerjasama yang telah terwujud di sekolahnya sebagai berikut.

Kerjasama guru di sekolahan ini dapat dikatakan baik karena terjalin saja kerjasamanya antar guru, baik antar guru, tugas pokoknya sama, dalam artian di sini gurunya terbagi ada guru kelas, mapel, GPK dan guru Qur'an, jadi tidak hanya bekerjasama antar bidangnya saja tetapi antar lintas bidang juga.¹⁴

Sigit Nur Hadi menjelaskan bahwa struktur kerjasama di SDIT Al-Firdaus melibatkan beberapa lapisan, mulai dari kerja sama dalam kelas hingga kerja sama lintas fase. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Ustadz Sigit Nur Hadi bahwa:

Kerjasama di sekolah ini terlihat di kelas ada pembagian job, guru wali kelas pasti beda dengan partner kelas dan guru mapel. Di sekolah ini tidak ada ruang guru, jadi guru stand by di kelas. Kita ada juga kombel atau komunitas belajar, itu setiap pekan ada rapat atau ngumpul membahas tentang masalah-masalah yang bisa dibahas bersama. Karena kita menerpkan kurikulum Merdeka maka

¹³ Observasi peneliti di SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 20 Mei 2026.

¹⁴ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

ada fase A, B dan C. Ada juga kombinek mapel seperti matematika, PJOK, dan PAI yang setiap pekan ada jadwalnya untuk berkumpul di satu tempat untuk berunding.¹⁵

2) Program BPI, Rihlah, dan Kegiatan Pembentuk Kohesi Tim

Sebagai bagian dari strategi kepemimpinannya, kepala sekolah turut mendukung dan mendorong partisipasi aktif guru dalam program pembinaan yayasan sebagai upaya memperkuat fondasi spiritual kerja sama.

Di luar forum profesional, SDIT Al-Firdaus juga memiliki program yang secara khusus dirancang untuk mempererat relasi antarguru dan membangun fondasi spiritual kerjasama. Walaupun program tersebut bukan dari Kepala sekolah akan tetapi dari yayasan. Wahidah mendeskripsikan program BPI sebagai berikut.

Kami disini ada program bersama BPI (Bina Pribadi Islam) yang biasa dilaksanakan setiap hari Sabtu jam 11.00 sampai 12.30, di mana ada murobbi yang memberikan ceramah siraman rohani, atau minta solusi dari curahan hati kami untuk membina kepribadian para guru. Kegiatan BPI ini terkadang sebulan sekali di luar dari sekolah agar lebih rileks dan santai. Kami juga ada rihlah dan outbond untuk seluruh guru yang dilaksanakan setiap tahun gabungan dari seluruh unit agar saling mengenal.¹⁶

Wahidah juga menjelaskan pentingnya tilawah bersama yang dilaksanakan setiap sabtu pagi sebelum aktivitas sekolah dimulai. Ustadzah Wahidah menyatakan bahwa:

Guru yang tidak hadir dalam tilawah tersebut berisiko tidak mendapatkan arahan yang disampaikan yayasan, sehingga ada pemahaman yang berbeda dan akan menghambat kerjasama dengan guru yang lain karena tidak mendengar arahan dari yayasan.¹⁷

Kegiatan-kegiatan kolektif ini memperkuat sinkronisasi nilai dan semangat kebersamaan di antara para guru.

¹⁵ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, Koordinator Akademik SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

¹⁶ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

¹⁷ Wahidah, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

3) Kepanitiaan Kegiatan dan Kolaborasi Lintas Bidang

Sebagai wujud implementasi strategi kepemimpinannya, kepala sekolah mendorong pelibatan guru secara lintas bidang melalui berbagai kegiatan kepanitiaan sekolah.

Kerjasama guru di SDIT Al-Firdaus juga terwujud dalam berbagai kegiatan kepanitiaan yang melibatkan guru lintas rombel dan lintas bidang. Noor Hayati mencontohkan bentuk kerjasama sehari-hari yang berlangsung di luar kelas.

Ada juga program pagi bersih setiap Selasa sampai Jumat yang memerlukan kerjasama antara saya sebagai guru kelas dengan guru pendamping khusus atau GPK untuk mendampingi anak-anak di lapangan dari kelas 4 sampai kelas 6 petugasnya setiap pagi dari jam 07.45 sampai jam 08.15. Dan ada juga program Jumat bersih dari jam 08.00 sampai 08.45 untuk kebersihan di kelas dan area sekitar kelas, jadi program ini seluruh guru mulai dari guru Qur'an, guru GPK, guru partner dan guru mapel juga yang saling membantu

Noor Hayati juga memaparkan kegiatan-kegiatan yang memperkuat kolaborasi antarguru secara lebih luas, termasuk lintas unit sekolah. Beliau menyatakan bahwa

Kegiatan-kegiatan anak-anak secara tidak langsung membangun kerjasama kepada guru termasuk kebersamaan terhadap guru, dengan kepanitiaan juga secara tidak langsung membuat bekerjasama. Dari yayasan juga ada kegiatan milad yang bergabung dari seluruh unit sehingga memerlukan kerjasama seluruh guru dari semua unit baik dari SD, SMP, SMA, dan pondok.¹⁸

Berdasarkan hasil dokumentasi, terlihat bahwa dalam berbagai kegiatan sekolah terdapat keterlibatan guru dalam kepanitiaan, salah satunya pada pelaksanaan kegiatan sekolah yang melibatkan pembagian tugas secara langsung kepada para guru. Keterlibatan ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana pembelajaran di kelas, tetapi juga turut mengambil bagian dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan sekolah. Melalui kepanitiaan

¹⁸ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

tersebut, guru saling bekerja sama, berbagi tanggung jawab, dan mendukung kelancaran kegiatan sehingga tercipta koordinasi yang baik antaranggota tim.

4) Sistem Penghargaan Guru dan pembentukan tim

Sebagai bagian dari implementasi strategi kepemimpinannya, kepala sekolah juga mengembangkan mekanisme penghargaan dan pembentukan tim sebagai instrumen penguatan kerja sama guru.

Selain kerjasama dalam kepanitiaan dan kegiatan harian, SDIT Al-Firdaus juga mengembangkan bentuk kerjasama yang melalui sistem penghargaan guru secara individual dan pembentukan tim akreditasi. Kedua mekanisme ini menunjukkan bahwa kerjasama guru di sekolah ini tidak hanya bersifat spontan, tetapi juga terlembagakan secara sistematis. Kurnia menjelaskan bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru.

Reward guru itu dilaksanakan setiap akhir semester sesuai dengan program kerja sekolah, ada reward guru akademik, GPK, Qur'an, dan ada juga kategori kedisiplinan dan kehadiran guru. Reward tersebut berdasarkan penilaian yang sudah disampaikan guru di awal tahun secara individu.¹⁹

Selain sistem penghargaan, kepala sekolah juga menjelaskan ragam kegiatan tim yang menjadi wadah kerjasama guru sehari-hari.

Ada banyak contoh kegiatan sekolah secara tim, yang pasti itu kepanitiaan, baik untuk acara siswa, guru, maupun orang tua. Ada juga kegiatan gotong royong dan pendampingan siswa di kelas, yang mana di kelas itu terdiri dari guru kelas, pendamping, GPK, dan guru Al-Qur'an.²⁰

Setiap kegiatan tim yang telah dilaksanakan senantiasa ditindaklanjuti dengan refleksi bersama. Kurnia menguraikan bentuk refleksi tim tersebut.

¹⁹ Kurnia, S.Pd., wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 20 Mei 2026.

²⁰ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

Kegiatan refleksi tim ini contohnya kepanitiaan, setelah selesai kepanitiaan baik kegiatan siswa, guru, maupun orang tua maka dilaksanakan refleksi dan evaluasi, apa saja yang sudah berjalan sesuai rencana dan apa saja yang belum, faktor penghambatnya apa, jika masih dilaksanakan maka apa yang harus diperbaiki dan dipertahankan.²¹

Bentuk kerjasama yang paling terstruktur tampak dalam persiapan akreditasi sekolah. Kurnia menjelaskan mekanisme pembentukan tim akreditasi di SDIT Al-Firdaus.

Untuk akreditasi sekolah sebenarnya dokumen-dokumen ataupun bukti dokumentasi sudah ada di aktivitas sekolah dan dari aktivitas guru, siswa, serta orang tua, dan pihak luar yang bekerja sama, namun untuk memastikan butir-butir tersebut maka diperlukan tim akreditasi. Setiap tim itu bertanggung jawab terhadap satu standar, misalkan tim satu bertanggung jawab ke standar 1, tim 2 bertanggung jawab ke standar 2, walaupun pada saat akreditasi bukan hanya tim tersebut yang memberikan penjelasan kepada penilai tetapi semua guru dan semua karyawan juga terlibat.²²

Berdasarkan hasil dokumentasi, sistem pemberian penghargaan atau reward di sekolah tersebut diberikan secara individual kepada guru yang menunjukkan kontribusi tertentu. Pola ini menunjukkan bahwa sekolah memberikan pengakuan atas capaian guru sebagai bentuk apresiasi atas kinerja, kedisiplinan, atau peran aktif yang telah ditunjukkan. Penghargaan seperti ini dapat menjadi motivasi karena guru merasa usaha dan tanggung jawab yang mereka lakukan dihargai secara nyata oleh lembaga.

Sistem penghargaan individual di sekolah tersebut berpotensi meningkatkan motivasi guru karena memberikan pengakuan atas kinerja dan peran aktif mereka. Dalam kerangka kerjasama guru, *reward* seperti itu dapat berkontribusi positif terhadap kolaborasi apabila kriteria penghargaan memasukkan dimensi partisipasi

²¹ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

²² Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

dalam kerja tim dan keberhasilan program kolektif, sehingga guru tidak hanya berorientasi pada capaian pribadi, tetapi juga pada keberhasilan bersama.

5) Keteladanan Langsung dan Kepemimpinan Berbasis Kehadiran

Kepala sekolah SDIT Al-Firdaus memberikan keteladanan dan sistem penghargaan. Wahidah mengungkapkan bagaimana kepala sekolah mempraktikkan keteladanan dalam kerjasama yaitu:

Kepala sekolahnya sendiri memberikan contoh kepada kami, misalkan ada acara seperti pengukuhan atau pelepasan siswa, kepala sekolah ikut hadir langsung melihat, memberikan bantuan, mengarahkan, memberikan saran, serta memberikan kami makan dalam menyiapkan persiapan acara tersebut meskipun itu di hari libur.²³

Selain keteladanan, sistem penghargaan juga diterapkan sebagai wujud nyata motivasi ekstrinsik. Wahidah menyebutkan bahwa kepala sekolah "memberikan penghargaan seperti reward kedisiplinan dan reward akademik jika mengumpulkan lengkap perangkat ajar, yang diberikan setiap semester."²⁴

Noor Hayati selaku Koordinator Karakter menambahkan bahwa

Kepala sekolah juga terbiasa melakukan pendekatan personal terlebih dahulu jika ada hal yang ingin disampaikan kepada guru, sehingga guru tidak merasa terkejut atau terancam ketika sebuah keputusan diumumkan secara terbuka.²⁵

c. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru diawali dengan peninjauan terhadap faktor-faktor yang

²³ Wahidah, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

²⁴ Wahidah, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

²⁵ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, Koordinator Karakter SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

memengaruhi keberhasilan pelaksanaannya. Faktor pendukung merupakan kondisi yang memperkuat dan mempermudah tercapainya tujuan kerjasama guru, sedangkan faktor penghambat merupakan kondisi yang menghalangi atau memperlambat prosesnya. Peninjauan terhadap kedua faktor ini menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk melakukan pengukuran kinerja dan menentukan tindakan korektif yang diperlukan.

Ada beberapa faktor pendukung yang ada di SDIT AL-Firdaus yaitu:

1) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Faktor pendukung yang ada di SDIT Al-Firdaus adalah kepemimpinan kepala sekolah yang secara konsisten bersifat suportif dan demokratis. Sigit Nur Hadi menegaskan hal tersebut dengan pernyataan berikut.

Yang pasti pertama kepemimpinan seorang kepala sekolah, karena tanpa beliau tidak akan berjalan kerjasama yang baik. Yang kedua dari ranah guru itu sendiri harus bisa saling memahami. Dari yayasan juga ada beberapa program seperti BPI untuk memberikan wawasan ilmu pengetahuan termasuk ilmu keagamaan kita agar bisa saling memahami bagaimana bersikap kepada orang lain. Selain itu juga ada pelatihan-pelatihan oleh yayasan yang ditargetkan setiap bulan untuk meningkatkan kapasitas guru termasuk cara berkomunikasi dan cara mengelola kelas.²⁶

Noor Hayati juga menegaskan bahwa posisi kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu yang tidak dapat dilepaskan dari terbangunnya kerjasama tersebut.

Kepemimpinan kepala sekolah itu sangat penting, jika tidak ada pemimpin maka kita akan bingung, tidak ada arahan karena tidak ada yang diikuti menjadi panutan. Jadi sangat penting posisi kepala sekolah ini, dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah ini dibantu para koordinator, dan koordinator dibantu oleh guru-guru di kelas, guru kelas juga dibantu oleh guru mapel atau guru tahfiz dalam membantu mengawasi peserta didik.²⁷

²⁶ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

²⁷ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

Wahidah menambahkan bahwa kepala sekolah yang demokratis menjadi faktor kunci. Beliau menyatakan bahwa "kepala sekolah di SDIT Al-Firdaus saat ini sangat demokratis dalam hal meminta pendapat,"²⁸ sehingga guru merasa didengar dan memiliki peran yang bermakna dalam proses pengambilan Keputusan.

2) Program Pembinaan dari Yayasan dan Budaya Sekolah

Program-program pembinaan yang diselenggarakan yayasan merupakan salah satu faktor pendukung di SDIT Al-Firdaus. Wahidah mendeskripsikan bagaimana program tersebut berkontribusi langsung pada kerjasama antarguru bahwa:

Kita setiap Sabtu pagi melakukan tilawah ke mesjid, kemudian diberikan arahan oleh yayasan untuk menyamakan persepsi dan pemahaman. Jadi ada sepekan sekali sebelum kembali ke pekerjaan masing-masing kami bersatu di mesjid. Jika ada yang tidak hadir maka pemahamannya tidak sama dan akan menghambat kerjasama dengan guru yang lain karena tidak mendengar arahan dari yayasan sehingga ada pemahaman yang berbeda. Dan ada juga sebulan sekali yayasan memberikan pelatihan untuk khusus seluruh guru menyamakan persepsi dan pemahaman seperti terkait budaya sekolah, apa yang harus dilakukan di sekolah sebagai guru, dan lainnya²⁹

Sigit Nur Hadi menambahkan tentang budaya sekolah yang secara natural mendukung kerjasama antarguru. Beliau menyebutkan bahwa:

Budaya sekolah itu mendukung terjadinya kerjasama guru, budaya sekolah kita salah satunya itu ada piket guru dari pagi dimulai dengan menyambut siswa dimana guru saling bekerjasama. Kemudian kita juga sudah membudayakan sholat, ibadah kepada anak-anak mulai dari kelas rendah juga ikut mulai dari membiasakan berwudhu setiap hari serta praktik sholat yang mana itu adalah budaya yang harus setiap hari dibangun. Sehingga ini perlu kerjasama antar guru-guru yang ada untuk menjalankan budaya tersebut dengan baik, seandainya guru tidak menjalankan budaya tersebut dengan baik maka otomatis juga kerjasama antar guru tidak berjalan dengan baik. Budaya kita itu saling

²⁸ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

²⁹ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

menyapa, saling berinteraksi dengan murid. Termasuk juga setiap sabtu kita tilawah, saat tilawah kita berkumpul, saling berinteraksi dengan teman, akhirnya kita saling memahami karakter masing-masing sehingga ini mempererat kerjasama, ibaratnya jika kita saling tahu pasti kerjasamanya akan bisa bersikap sebagaimana yang seharusnya agar tidak menyinggung yang lain.³⁰

Budaya saling menghormati yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari sehingga muncul semangat persaudaraan yang tumbuh di antara guru . Noor Hayati menjelaskan bahwa rasa persaudaraan menjadi salah satu faktor pendukung.

Faktor pendukung selain dengan contoh yang baik, rasa persaudaraan antar guru yang saling membantu jika ada yang kesulitan baik dalam hal kecil seperti saat lagi sakit, atau ada keperluan lain. Kita harus saling memahami, jangan hanya terfokus memahami diri sendiri saja, jika ingin diperlakukan orang dengan baik maka kita juga harus memperlakukan orang dengan baik juga.³¹

Wahidah menambahkan bahwa budaya saling menghormati yang berlaku bagi seluruh warga sekolah turut menjadi fondasi kerjasama tersebut.

Budaya sekolah di sini harus saling menghormati, misalnya yang dipanggil ustadz/ustadzah tidak hanya guru tetapi juga termasuk seluruh petugas yang ada di sekolah seperti petugas kebersihan dan lainnya, kita juga menggunakan bahasa yang baik dan sopan. Musyawarah juga sering dilakukan dalam setiap rapat-rapat yang ada.³²

Hasil temuan peneliti adalah semangat persaudaraan dan budaya saling menghormati di SDIT Al-Firdaus berfungsi sebagai perekat sosial antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Penghormatan yang setara melalui penyebutan ustadz/ustadzah bagi seluruh warga sekolah menciptakan rasa kesetaraan yang pada gilirannya memudahkan tumbuhnya kerjasama lintas peran.

³⁰ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

³¹ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, Koordinator Karakter SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

³² Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

3) Kesepahaman tentang Tujuan Bersama

Faktor pendukung lain yang tidak kalah penting adalah kesepahaman di antara guru-guru tentang makna dan tujuan kerjasama itu sendiri. Kurnia, menyatakan:

Pertama kesepahaman tentang kerjasama itu sendiri penting karena program-program yang sudah dibuat bukan hanya untuk kepentingan kepala sekolah akan tetapi untuk kepentingan bersama.³³

Dalam menyampaikan pemahaman kepada guru maka perlu adanya komunikasi yang baik. Wahidah menambahkan bahwa faktor komunikasi yang baik menjadi prasyarat utama kerjasama yang produktif. Beliau menyatakan bahwa:

Faktor pendukung yang pertama itu komunikasi jika komunikasinya baik maka kerjasamanya juga baik, saling tolong menolong, dan dihargai. Karena jika guru merasa tidak dihargai maka dia akan tiba-tiba menjadi malas-malasan untuk kerja.³⁴

Berdasarkan hasil temuan bahwa salah satu faktor pendukung kerjasama guru yang adanya kesepahaman di antara guru mengenai makna dan tujuan kerjasama. Kesepahaman ini tidak muncul secara spontan, melainkan dibangun melalui komunikasi yang intensif dan terbuka, baik dalam forum formal seperti rapat guru maupun dalam interaksi informal sehari-hari. Melalui komunikasi, guru saling menyepakati bahwa kerjasama bukan sekadar membantu sesaat, tetapi merupakan upaya kolektif untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pengembangan sekolah. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai media utama untuk menyamakan persepsi, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat komitmen bersama terhadap praktik kerjasama

³³ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

³⁴ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

Selain faaktor pendukung ada juga beberapa faktor penghambat kerjasama guru di SDIT Al-Firdaus yaitu:

1) Kegiatan Insidentil di Luar Program Raker

Hambatan situasional yang paling sering dihadapi kepala sekolah SDIT Al-Firdaus adalah munculnya kegiatan insidentil yang tidak tercantum dalam program raker. Kurnia, menjelaskan kondisi tersebut sebagai berikut.

Tantangannya apabila ada kegiatan seperti kornbel atau pun lomba-lomba itu sudah aman karena guru-guru sudah tahu pada saat raker. Kalau ada acara yang insidentil atau dadakan maka itu perlu memahami ke guru bahwasanya ini agenda di luar program akan tetapi harus tetap dilaksanakan³⁵.

Untuk mengatasi hambatan ini, kepala sekolah menerapkan pendekatan persuasif dan menjelaskan konteks serta alasan di balik kegiatan insidentil tersebut, sehingga guru dapat memahami dan menerimanya dengan sukarela.

2) Miskomunikasi dan Perbedaan Pendapat antar Guru

Hambatan interpersonal yang paling sering muncul adalah miskomunikasi, terutama di antara guru-guru yang bertugas bersama dalam satu kelas. Sigit Nur Hadi mengidentifikasi komunikasi sebagai sumber hambatan terbesar di SDIT Al-Firdaus.

Tantangannya itu pada komunikasi, karena komunikasi itu termasuk hal yang penting dalam terjadinya kerjasama yang baik. Terkadang kesalahan komunikasi bisa menyebabkan salah paham antar guru itu sendiri, mungkin maksudnya guru yang lain itu baik namun karena kesalahan cara penyampaian malah bisa memperkeruh keadaan. Jadi sebenarnya harus saling memahami dan mengatur cara berkomunikasi.³⁶

³⁵ Kurnia, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 20 Mei 2026.

³⁶ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

Wahidah mengonfirmasi bahwa miskomunikasi paling sering terjadi di antara guru-guru yang bertugas sebagai partner dalam satu kelas. Beliau menyatakan: "Hambatannya sering terjadi misskomunikasi sehingga adanya gesekan yang menimbulkan kemalasan atau tidak dihargai."³⁷

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Ustadzah Noor Hayati yang menjelaskan bahwa:

Kurangnya komunikasi dan kurang saling memahami. Seperti ada salah paham namun tidak ingin bertanya secara langsung ke orangnya, sehingga ada misskomunikasi. Jadi sebaiknya jika ada hal yang kurang jelas disampaikan saja ke orangnya dengan cara yang baik, terutama antar partner guru didalam kelas. Harus nyaman antar guru terutama yang separtner dalam kelas karena satu lingkungan dalam waktu yang lama, misalnya dengan berkomunikasi hal-hal kecil menanyakan

Kemampuan komunikasi itu sangat penting karena untuk menghindari miskomunikasi, Sigit Nur Hadi mengusulkan solusi jangka panjang berupa peningkatan program komunikasi. Beliau menyatakan:

Menurut saya kemampuan komunikasi yang paling penting untuk disamakan frekuensinya atau mindset , kan kadang ada guru yang segan untuk menegur misalnya tugas guru lain seperti ini dan berharap teman sejawat paham sendiri, sedangkan dia diposisi tidak tahu tugasnya apa karena baru karena tidak melakukan itu . jadi samakan frekuensi dulu baru komunikasikan saja , kadang yang dikomunikasikan aja tidak paham apa yang dimaksud karena tidak dibicarakan dengan baik , komunikasi yang paling penting dan samakan frekuensinya kalua ditegur bukan berarti memarahi , kadang setiap orang berbeda penangkapan. Dari saya sendiri mau mengusulkan ke kepala sekolah atau Yayasan untuk mengadakan pencerahan tentang komunikasi yang tepat tu seperti apa, apalagi ayaysan didini sudaah sangat besar. Kalau dulu kan masih sedikit jadi komunikasi masih mudah karena tidk ada perbedaan komunikasi yang ditaangkap akan tetapi sekarang kan sudah cukup banyak jadi komunikasi bisa berbedaa antara satu dengan yang lain..³⁸

³⁷ Wahidah, wawancara oleh peneliti, Koordinator Kesiswaan SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

³⁸ Sigit Nur Hadi, wawancara oleh peneliti, Koordinator Akademik SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

Kepala sekolah juga menjelaskan mengenai miskomunikasi atau perbedaan pendapat perbedaan pendapat apalagi kan disini banyak gurunya misalnya contoh sederhana saja misalnya diajukan lima tempat pilihan akhirnya terpilihlah dua tapi sama-sama mempertahankan pendapat masing masing maka kita kembalikan lagi ketujuan refreshing itu apa kemudian bagaimana factor penting, jaraknya bagaimana dan terutama factor pendanaan yang mencakup keduanya. Perbedaan pendapatnya diselesaikan dalam musyawarah tersebut., kepala sekolah menjelaskan bahwa:

Perbedaan pendapat itu pasti ada apalagi kan disini banyak gurunya misalnya contoh sederhana saja misalnya diajukan lima tempat pilihan akhirnya terpilihlah dua tapi sama-sama mempertahankan pendapat masing masing maka kita kembalikan lagi ketujuan refreshing itu apa kemudian bagaimana factor penting, jaraknya bagaimana dan terutama factor pendanaan yang mencakup keduanya. Perbedaan pendapatnya diselesaikan dalam musyawarah tersebut.

3) Beban Kerja dan Keterbatasan Waktu

Beban kerja dan keterbatasan waktu ini juga dapat menjadi penghambat kerjasama guru. Kepala Sekolah menjelaskan bahwa:

Beban kerja guru pasti dapat mempengaruhi Kerjasama cuman kita tetap mengingatkan bahwa itu adalah pilihan kita dan ibaratnya sekolah yang baik itu tidak akan terwujud tanpa Kerjasama guru dan kita kan juga melihat bagaimana antar guru berintraksi

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Ustadz Sigit Nyr Hadi bahwa:

Kesibukan, waktu dan beban kerja jadi tantangan karena beban kerja setiap orang itu kan berbeda beda. Kadang orang memandang bahwa wali kelas itu pekerjaannya mudah padahal pekerjaan wali kelas juga banyak, sebaliknya juga dengan guru mapel, dibalik itu juga mungkin banyak tantangannya karena beban kerja, waktu itu sangat berpengaruh dalam hal Kerjasama. Ketika individu itu sendiri tidak bisa memanejemen waktu dengan baik maka akan jadi masalah.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Ustadzah Wahidah yang menjelaskan bahwa:

Terkadang ada guru yang masih belum bisa mengatur waktunya, misalnya beban pekerjaan mengajarnya terlalu banyak lalu ada kepanitiaan, terkadang itu menjadi hambatan bagi dirinya, dia harus bisa mengatur yang mana harus diprioritaskan terlebih dahulu.

Ustadzah Noor Hayati juga menggambarkan bagaimana beban kerja tersebut berdampak pada ketersediaan waktu untuk berkolaborasi.³⁹

Bisa jadi dalam hal kesibukan walaupun sebenarnya kesibukan tersebut masih dapat ditangani, walaupun sesibuk-sibuknya minimal nanya kabar ke guru yang lain masih bisa. Kalau beban kerja itu pasti, karena ada tuntutan yang harus diselesaikan seperti saat ini musim rapot, guru-guru sangat sibuk namun kita tetap bisa menghandlenya, kita harus bisa membagi waktu, mengatur hal lain di kelas, mana yang lebih diprioritaskan terlebih dahulu yang penting sering-sering berkomunikasi antar guru.

Beban kerja yang tinggi dan keterbatasan waktu yang dimiliki guru berdampak langsung pada intensitas dan kualitas kerjasama. Dalam situasi ketika guru lebih banyak disibukkan oleh tuntutan administratif dan jam mengajar yang padat, aktivitas kolaboratif cenderung terpinggirkan karena dipersepsikan sebagai tambahan di luar kewajiban utama. Kondisi ini mengakibatkan koordinasi antar guru menjadi kurang optimal. Oleh sebab itu, beban kerja dan keterbatasan waktu perlu dikelola melalui kebijakan dan strategi kepemimpinan kepala sekolah, agar kerjasama guru tetap dapat berkembang meskipun dalam keterbatasan.

4) Guru yang Belum Optimal dalam Partisipasi Tim

Adanya guru yang belum sepenuhnya aktif berpartisipasi dalam kegiatan kerjasama tim juga menjadi tantangan tersendiri. Kurnia, menjelaskan pendekatan yang diterapkan untuk mengatasi kondisi tersebut. Beliau menyatakan bahwa cara mengatasinya adalah dengan :

Memberikan catatan terlebih dahulu kurang aktifnya dibagian mana apakah sebelum hari H kurang aktif tapi waktu kegiatan aktif saja jadi dicari tahu dulu

³⁹ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, Koordinator Karakter SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 22 Mei 2026.

keaktifannya di mana, alasannya kenapa, dan tidak langsung menghakimi."⁴⁰ Kepala sekolah juga memberikan pendampingan bertahap dengan menempatkan guru tersebut dalam tugas yang sesuai kemampuannya sebagai langkah awal untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan keterlibatan.

Evaluasi dilaksanakan setelah setiap kegiatan kepanitiaan selesai, juga dalam rapat evaluasi akhir semester. Dalam evaluasi kerjasama kepanitiaan, aspek yang dinilai bukan sekadar hasil akhir, melainkan juga proses dan cara penyelesaian masalah selama kegiatan berlangsung. Beliau menyatakan bahwa:

Evaluasi biasanya dilihat dari hasil akhir apakah tujuannya tercapai, prosesnya apakah ada kendala atau tidak, kalau ada kendala bagaimana mereka mengatasi kendala tersebut.⁴¹

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama

Guru SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

a. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Berdasarkan observasi peneliti di SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, teridentifikasi dinamika kepemimpinan yang khas dalam membangun kerjasama guru. Kepala sekolah, Nadzima Fitria Hamdie, menjalankan kepemimpinan berbasis pendekatan partisipatif yang menempatkan guru sebagai mitra strategis, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Pendekatan ini tercermin dalam setiap aspek pengelolaan sekolah, mulai dari perencanaan program, pelaksanaan kegiatan, hingga proses evaluasi yang dilaksanakan secara kolektif. Kepala sekolah secara

⁴⁰ Kurnia, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SDIT Al-Firdaus Banjarmasin, 20 Mei 2026.

⁴¹ Kurnia, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

konsisten hadir sebagai figur yang dekat, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan serta aspirasi para pendidik yang dipimpinnya.⁴²

Strategi kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin bertumpu pada pendekatan partisipatif dan kekeluargaan yang diimplementasikan secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Pendekatan ini dirancang secara sadar untuk menciptakan iklim kerja yang hangat, terbuka, dan mendorong setiap guru berkolaborasi secara sukarela atas dasar kepercayaan bersama. Kepala sekolah menguraikan pendekatan kepemimpinannya sebagai berikut.

Kepemimpinan yang diterapkan untuk membangun kerja sama guru dilakukan melalui pendekatan partisipatif dan kekeluargaan. Kepala sekolah berupaya menciptakan komunikasi yang terbuka dengan guru, mendengarkan masukan dari berbagai pihak, serta melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kerja sama diperkuat melalui rapat koordinasi rutin, pembagian tugas yang jelas sesuai kompetensi guru, kegiatan pengembangan profesional bersama, serta evaluasi dan refleksi tim secara berkala.”⁴³

Penilaian tentang pendekatan kepemimpinan ini juga dikemukakan oleh Ma'rifah, guru wali kelas 3D di sekolah tersebut. Ia mengonfirmasi bahwa kepala sekolah memang konsisten mengedepankan keterbukaan dalam kepemimpinannya, bahkan ketika terdapat kebijakan yang tidak selalu dapat diterima seluruh pihak. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ma'rifah bahwa:

Kepala sekolah sangat kooperatif dan mau membuka diri meskipun ada kebijakan yang kadang tidak sejalan, tapi beliau jelaskan dan bicarakan secara perlahan dan tidak memaksakan kehendak.⁴⁴

⁴² Observasi peneliti di SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

⁴³ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

⁴⁴ Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas 3D SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

Kepala sekolah selalu berbaur dengan guru di kantor. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ma'rifah bahwa:

Kepala sekolah bersifat kolaboratif atau suka berbaur seperti yang dilihat kepala sekolah selalu berbaur dengan guru-guru di kantor bukan hanya diruangan kepala sekolah saja. Beliau melihat dan mau tau apa saja yang dikerjakan guru. Beliau bisa memantau siapa saja guru yang tidak masuk pada hari itu, menanyakan siapa yang sakit, dll.

Ibu Risnawati sebagai Wakasek Kurikulum, yang menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki sifat yang tegas akan tetapi memiliki motivasi secara aktif membangun komunikasi yang menyeluruh dan merata kepada semua guru.

Kepala sekolah kami memiliki sifat yang tegas, memiliki motivasi yang tinggi dan beliau aktif baik mengingatkan atau ada guru yang dilihat tidak sesuai maka kepala sekolah aktif menegur, beliau lebih suka berbaur dan berkoordinasi langsung agar visi dan misi sekolah dapat dipahami oleh semua guru.⁴⁵

Hasil temuan peneliti adalah kepemimpinan partisipatif dan kekeluargaan yang diterapkan kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin bukan sekadar gaya komunikasi, melainkan cerminan dari prinsip kepemimpinan yang menempatkan musyawarah sebagai fondasi pengambilan keputusan. Guru-guru di sekolah ini tidak merasa diarahkan dari atas, melainkan diajak bersama-sama memikul tanggung jawab atas keberhasilan lembaga. Pola inilah yang melahirkan kerjasama antarguru yang bersifat organik, tumbuh dari kesadaran kolektif bukan keterpaksaan.

Ada beberapa strategi dari Kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru berdasarkan pendapat kepala sekolah bahwa;

Strategi yang saya terapkan untuk membangun kerja sama antar guru di sini adalah menciptakan komunikasi yang terbuka, membangun budaya saling menghargai, serta menanamkan bahwa keberhasilan sekolah merupakan

⁴⁵ Risnawati, wawancara oleh peneliti, Wakasek Kurikulum SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

tanggung jawab bersama. Saya juga berupaya melibatkan guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan agar muncul rasa memiliki terhadap program sekolah.

Adapun penjabaran tentang strategi kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru yaitu:

1) Membangun Komunikasi Terbuka dan Tanggung Jawab Bersama

Membangun kerjasama antarguru yang memerlukan strategi yang berakar pada kepercayaan dan rasa memiliki bersama. Kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin merancang strategi kepemimpinannya yaitu, menempatkan komunikasi terbuka, keteladanan, dan kolaborasi sebagai tiga pilar utama. Strategi ini diimplementasikan melalui berbagai mekanisme formal maupun informal yang saling melengkapi. Kepala sekolah menjelaskan tentang strategi kepemimpinannya secara menyeluruh dan berkesinambungan yaitu:

Saya merancang strategi kepemimpinan dengan menempatkan komunikasi, keteladanan, dan kolaborasi sebagai dasar utama. Saya berupaya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, nyaman, dan kondusif agar guru dapat bekerja sama secara maksimal. Strategi tersebut diwujudkan melalui pembagian tugas yang jelas sesuai kompetensi, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta penguatan kerja tim dalam setiap program sekolah. Saya juga menerapkan pendekatan kekeluargaan dan pembinaan yang berkelanjutan agar hubungan antar guru tetap harmonis, profesional, dan memiliki semangat yang sama dalam memberikan pelayanan pendidikan⁴⁶

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin dibangun di atas tiga pilar yang saling menopang: komunikasi terbuka yang memungkinkan setiap guru merasa didengar dan dihargai, keteladanan yang memberikan contoh nyata tentang etos kerja kolaboratif, serta kolaborasi aktif yang terwujud dalam berbagai forum dan kegiatan

⁴⁶ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

bersama. Ketiga unsur ini bukan berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat sehingga menghasilkan iklim kerjasama yang berkelanjutan.

2) Visi dan Misi sebagai Landasan Kerjasama Guru

Di SD Islam Sabilal Muhtadin, visi dan misi sekolah tidak difungsikan sekadar sebagai dokumen administratif yang terpajang di dinding. Sebaliknya, visi dan misi dihidupkan melalui internalisasi yang konsisten kepada seluruh guru dalam berbagai forum resmi maupun komunikasi keseharian. Kepala sekolah menegaskan bahwa visi dan misi menjadi arah sekaligus perekat yang mengikat seluruh warga sekolah dalam satu komitmen bersama.

Visi dan misi SD Islam Sabilal Muhtadin menggambarkan komitmen sekolah dalam membentuk peserta didik yang berakhlak mulia, berprestasi, disiplin, dan mampu berkembang sesuai tuntutan zaman. Terkait kerja sama guru, visi dan misi tersebut menjadi dasar untuk membangun budaya kerja yang Islami, saling mendukung, serta kolaboratif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pelayanan kepada peserta didik. Sosialisasi visi dan misi dilakukan melalui rapat dewan guru, kegiatan pembinaan rutin, workshop, apel atau briefing, serta penguatan dalam setiap program sekolah.⁴⁷

Risnawati, Wakasek Kurikulum, mengonfirmasi bahwa internalisasi visi dilaksanakan tidak hanya dalam forum formal, tetapi juga melalui interaksi langsung yang dilakukan kepala sekolah secara personal kepada guru-guru. Hal ini disampaikan Risnawaty bahwa:

Kepala sekolah aktif baik mengingatkan atau ada guru yang dilihat tidak sesuai maka kepala sekolah aktif menegur, beliau lebih suka berbaur dan berkoordinasi langsung agar visi dan misi sekolah dapat dipahami oleh semua guru.⁴⁸

Visi dan misi di SD Islam Sabilal Muhtadin berfungsi sebagai kompas strategis yang mengarahkan seluruh aktivitas kerjasama antarguru. Internalisasi ini

⁴⁷ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁴⁸ Risnawati, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

menciptakan di mana setiap guru merasa bahwa keberhasilan sekolah adalah tanggung jawab mereka secara bersama

3) Pelibatan Guru dalam Kegiatan Tim

Salah satu wujud paling nyata dari kepemimpinan partisipatif di SD Islam Sabilal Muhtadin adalah pelibatan guru secara aktif dalam Rapat Kerja Tahunan (RKT) dan berbagai kegiatan sekolah yang dilaksanakan secara tim. Forum-forum ini tidak hanya berfungsi sebagai ajang pengumuman kebijakan, melainkan sebagai ruang perencanaan kolektif di mana setiap guru berkontribusi dalam merumuskan program dan menetapkan target bersama. Kepala sekolah menjelaskan peran RKT dalam membangun kerjasama guru.

Di SD Islam Sabilal Muhtadin, Rapat Kerja Tahunan (RKT) menjadi salah satu upaya kepala sekolah dalam membangun kerja sama guru. Melalui RKT, seluruh guru dilibatkan dalam penyusunan program kerja, pembagian tugas sesuai kompetensi, serta penetapan target dan tanggung jawab bersama. Selain itu, RKT menjadi forum untuk menyampaikan ide, berdiskusi, dan menyepakati langkah-langkah pelaksanaan program sekolah. Dengan demikian, tercipta komitmen, komunikasi, dan kerja sama yang lebih baik dalam mewujudkan tujuan sekolah.⁴⁹

Kepala sekolah juga menguraikan ragam kegiatan sekolah yang dilaksanakan secara tim, yang sekaligus menjadi wahana pembangunan kerjasama antarguru dalam konteks program nyata.

Berbagai program sekolah di sini dilaksanakan secara tim, seperti Rapat Kerja Tahunan (RKT), MPLS, kegiatan keagamaan, pelaksanaan asesmen, ekstrakurikuler, serta berbagai kepanitiaan sekolah. Guru juga bekerja sama dalam menyusun perangkat pembelajaran dan melaksanakan program sekolah. Melalui kegiatan tersebut, terbangun budaya kerja yang kolaboratif, saling mendukung, dan memiliki tanggung jawab bersama.⁵⁰

⁴⁹ Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd., wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 20 Mei 2026.

⁵⁰ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

Kepala sekolah juga menjelaskan bagaimana guru dilibatkan secara konkret dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah melalui berbagai mekanisme formal.

Kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah melalui rapat koordinasi, diskusi bersama, dan pembentukan tim kerja yang sesuai dengan kompetensi dan minat guru.⁵¹

Hasil temuan peneliti adalah pelibatan guru dalam RKT dan kegiatan tim di SD Islam Sabilal Muhtadin merupakan strategi kepemimpinan yang mengubah guru dari objek kebijakan menjadi subjek perencanaan. Ketika guru dilibatkan dalam menentukan program dan membagi tanggung jawab, mereka secara alami membangun rasa kepemilikan terhadap keberhasilan setiap kegiatan. Pola inilah yang melahirkan kerjasama yang bersifat proaktif, bukan reaktif.

Berdasarkan hasil dokumentasi, kerjasama guru tercermin dalam dua aspek utama, yaitu pembagian kepanitiaan dan keterlibatan dalam rapat kerja tahunan. Pembagian kepanitiaan menunjukkan bahwa tugas-tugas organisasi sekolah didistribusikan kepada guru melalui struktur tim kerja, sehingga pelaksanaan program menjadi tanggung jawab kolektif. Sementara itu, rapat kerja tahunan menjadi forum bagi guru untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, melalui proses diskusi dan musyawarah yang mengarah pada kesepakatan bersama. Kedua bentuk kegiatan ini mengindikasikan bahwa kerjasama guru tidak hanya bersifat informal, tetapi telah terlembagakan dalam praktik manajemen sekolah melalui mekanisme kepanitiaan dan rapat kerja

⁵¹ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

4) Koordinasi dan Komunikasi

Kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin mengimplementasikan koordinasi dengan dua cara yaitu jalur formal melalui rapat dan jalur informal melalui komunikasi langsung sehari-hari. Koordinasi memastikan bahwa tidak ada informasi yang terputus dan tidak ada guru yang merasa terisolasi dari dinamika kelembagaan. Kepala sekolah menjelaskan mekanisme koordinasi yang diterapkannya.

Di SD ini koordinasi dengan para guru dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan agar pelaksanaan program sekolah berjalan efektif. Koordinasi dilaksanakan melalui rapat rutin dewan guru, briefing mingguan, koordinasi per bidang, serta komunikasi langsung antara kepala sekolah dengan guru. Untuk kegiatan harian, biasanya dilakukan komunikasi dan briefing singkat guna memastikan kesiapan pelaksanaan pembelajaran maupun kegiatan sekolah. Selain itu, terdapat rapat evaluasi berkala untuk membahas perkembangan program, kendala yang dihadapi, serta solusi yang perlu segera ditindaklanjuti.⁵²

Risnawati melengkapi penjelasan tersebut dengan menggambarkan mekanisme komunikasi yang memperkuat koordinasi sehari-hari antarguru dan pimpinan.

Kalau komunikasi ada yang online, itu kami punya grup WhatsApp itu ada dua grup, ada grup kedinasan dan keluarga besar. Yang kedinasan untuk komunikasi hal-hal yang berkaitan dengan sekolah dan yang keluarga besar itu untuk hal-hal yang sifatnya tidak terlalu formal.⁵³

Ma'rifah, guru wali kelas 3D yang sudah menjelaskan bahwa:

Koordinasi di sekolah ini berjalan secara berjenjang, dari kepala sekolah kepada koordinator, dan kemudian diteruskan ke guru-guru dalam kelompok yang lebih kecil. “Kalau ada kebijakan maka akan dihubungi ke koordinator kombelnya, kita koordinasikan lagi ke teman-teman kita yang satu kombel.”⁵⁴

⁵² Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁵³ Risnawati, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

⁵⁴ Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

Koordinasi di SD Islam Sabilal Muhtadin beroperasi dalam dua lapisan yang saling menopang: lapisan formal (rapat rutin, briefing, evaluasi berkala) dan lapisan informal (komunikasi WhatsApp, percakapan langsung). Koordinasi berjalan efisien meski skala sekolah cukup besar, karena pesan dan kebijakan dapat mengalir secara cepat dari pimpinan ke seluruh guru melalui jalur yang paling sesuai dengan konteks dan kebutuhan, sehingga Hal ini memfasilitasi kerjasama guru dengan cara menyelaraskan tujuan dan mekanisme kerja sekaligus mempercepat aliran informasi dan klarifikasi; lapisan formal memberikan kerangka akuntabilitas, pembagian tugas, dan evaluasi bersama sehingga kolaborasi bisa terarah.

5) Pelibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di SD Islam Sabilal Muhtadin tidak berhenti pada tataran wacana, melainkan terwujud dalam ruang-ruang pengambilan keputusan. Kepala sekolah secara konsisten membuka akses bagi guru untuk menyampaikan ide, masukan, dan pendapat dalam berbagai forum resmi maupun komunikasi informal. Kepala sekolah menegaskan prinsip keterbukaan ini.

Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, saran, dan pendapat dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Hal ini dilakukan agar tercipta rasa memiliki, tanggung jawab bersama, serta suasana kerja yang demokratis dan kondusif.⁵⁵

Risnawati menambahkan bahwa dalam rapat, kepala sekolah selalu memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan pandangannya sebelum mengambil

⁵⁵ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

keputusan final. “Beliau selalu terbuka saja dengan siapa yang menyampaikan pendapat.”⁵⁶

Keterbukaan kepala sekolah dalam menerima pendapat guru merupakan investasi jangka panjang dalam membangun kepercayaan dan rasa memiliki kolektif. Ketika guru merasa suaranya didengar dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, mereka lebih berkomitmen untuk mengimplementasikan keputusan tersebut dengan penuh tanggung jawab. Dinamika inilah yang menjadikan kerjasama di sekolah ini bertumpu pada konvensi bersama yang dihayati, bukan sekadar instruksi yang dipatuhi.

b. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

1) Kerjasama Per Kombel sebagai Pola Kolaborasi

Penerapan strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Sabilal Muhtadin telah melahirkan berbagai bentuk kerjasama antarguru yang terstruktur dan mengakar dalam keseharian sekolah. Kerjasama yang paling dominan terwujud di tingkat kombel, di mana guru-guru yang bertugas dalam satu kelompok belajar membentuk tim kerja yang saling mendukung secara langsung dan intensif. Risnawati, Wakasek Kurikulum, menggambarkan pola kerjasama yang paling tampak dalam kehidupan profesional guru di sekolah ini

Bentuk kerjasama yang terlihat itu biasanya di pembelajaran dan kegiatan sehari-hari. Di SD Sabilal Muhtadin ini kan ada satu rombongan belajar itu ada wali kelasnya, ada guru bidang studi, ada GPK, ada guru pendamping, dan guru Al-Qur'an. Jadi, kerjasamanya itu sangat intens terutama dalam memastikan semua peserta didik mendapatkan layanan pembelajaran yang optimal.⁵⁷

⁵⁶ Risnawati, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

⁵⁷ Risnawati, wawancara oleh peneliti, Wakasek Kurikulum SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

Hamidah, guru wali kelas IV, menambahkan bahwa kerjasama per rombel di sekolahnya dilaksanakan dengan frekuensi yang intensif, bahkan untuk hal-hal yang tampak sederhana sekalipun.

Setiap guru selalu bekerjasama baik hal kecil pun, kadang juga bekerjasama seperti makan-makan, apalagi hal yang lain seperti kegiatan sekolah itu pasti selalu bersama-sama. Untuk pembagian tugas di level rombel itu dilakukan setiap minggu dan setiap bulan.⁵⁸

Noor Hayati memaparkan bahwa program piket harian melibatkan kerjasama lintas peran guru.

Jika di kelas banyak hal seperti untuk kegiatan pembelajaran, kebersihan kelas, dan di luar kelas biasa kepanitiaan, dan ada juga program pagi bersih setiap Selasa sampai Jumat yang memerlukan kerjasama antara saya dengan guru pendamping khusus atau GPK untuk mendampingi anak-anak di lapangan dari kelas 4 sampai kelas 6, tugasnya setiap pagi dari jam 07.45 sampai jam 08.15. Ada juga program Jumat bersih dari jam 08.00 sampai 08.45 untuk kebersihan di kelas dan area sekitar kelas, jadi program ini seluruh guru mulai dari guru Qur'an, guru GPK, guru partner, dan guru mapel juga saling membantu.⁵⁹

Selain program piket, forum pertemuan rutin per jenjang juga menjadi wadah kerjasama yang terjadwal. Noor Hayati menjelaskan pola pertemuan tersebut bahwa:

Kami semua guru ada dua kali pertemuan, yaitu pertemuan khusus per jenjang seperti ada fase A, B, dan C. Jadi dari Senin sampai Kamis itu ada dua kali pertemuan, satu hari membahas kegiatan di kelas, satu hari kami mengerjakan tugas ruang GTK, jika sudah selesai bisa mengerjakan nilai rapor. Ada juga rapat khusus kepanitiaan, tapi yang paling aktif itu ada kombel.⁶⁰

Hasil temuan peneliti adalah kerjasama per kombel di SD Islam Sabilal Muhtadin bukan sekadar prosedur akan tetapi dapat menjadi intensitas kerjasama yang tinggi dalam satu rombel menciptakan ekosistem belajar yang kohesif, di

⁵⁸ Hamidah, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

⁵⁹ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

⁶⁰ Noor Hayati, wawancara oleh peneliti, 22 Mei 2026.

mana setiap guru memiliki kepekaan terhadap kebutuhan rekan sejawatnya dan secara proaktif saling mendukung demi keberhasilan peserta didik.

2) Budaya Saling Membantu dan Kerjasama Kolaboratif

Sebagai bagian dari strategi kepemimpinannya, kepala sekolah menumbuhkan budaya saling membantu yang mengalir secara alami dalam keseharian profesional guru.

Kerjasama antarguru di SD Islam Sabila Muhtadin juga terwujud dalam budaya saling membantu yang mengalir secara natural dalam kehidupan profesional sehari-hari. Budaya ini tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan hasil dari internalisasi nilai kekeluargaan yang secara konsisten ditanamkan kepala sekolah melalui keteladanan dan penguatan berkelanjutan. Herniati, guru wali kelas 2D, menggambarkan suasana saling membantu yang dirasakan langsung dalam kesehariannya bahwa:

Kami saling bantu membantu dan sangat antusias menolong, misalnya kita minta pun, misalnya lagi diskusi nih tapi teman lain ada yang bisa membantu ya langsung dibantu, tidak memandang itu bukan tugasnya.⁶¹

Ma'rifah mengonfirmasi suasana kerjasama yang serupa, sekaligus menegaskan bahwa kerjasama antarguru di sekolahnya tidak tergantung pada instruksi formal melainkan tumbuh dari kesadaran bersama.

Kerjasama di SD Islam Sabila Muhtadin berjalan baik, kepala sekolah mengarahkan kita dalam bekerjasama. Guru disini sangat kekeluargaan, kalau ada yang membutuhkan bantuan pasti langsung dibantu tanpa harus diminta. Hubungan kerja di sekolah ini sangat kekeluargaan, karena kami memiliki jumlah guru yang besar otomatis kita harus saling mengenal satu sama lain.⁶²

⁶¹ Herniati, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas 2D SD Islam Sabila Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

⁶² Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas 3D SD Islam Sabila Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

Kepala sekolah juga menjelaskan perubahan sikap guru yang teridentifikasi setelah strategi kepemimpinannya diterapkan secara konsisten dalam jangka panjang.

Terdapat perubahan sikap guru yang cukup positif setelah kepemimpinan kepala sekolah diterapkan. Guru menjadi lebih terbuka dalam berkomunikasi, lebih aktif dalam koordinasi, serta memiliki kesadaran yang lebih tinggi bahwa keberhasilan sekolah merupakan tanggung jawab bersama, bukan hanya individu. Selain itu, sikap saling membantu dan mendukung antar guru juga semakin terlihat, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun tugas-tugas sekolah lainnya.⁶³

Berdasarkan hasil observasi peneliti di ruang guru SD Islam Sabilal Muhtadin, tampak dengan jelas bagaimana kepala sekolah dan guru-guru berinteraksi secara hangat baik dalam suasana santai seperti makan bersama, maupun dalam konteks profesional seperti kolaborasi penyusunan soal ulangan

Budaya saling membantu di SD Islam Sabilal Muhtadin merupakan ekspresi nyata dari modal sosial yang dibangun secara konsisten oleh kepemimpinan kepala sekolah. Budaya ini berfungsi sebagai jaringan pengaman profesional di mana setiap guru tahu bahwa ia tidak sendirian dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Ketika kepercayaan antarguru sudah terbentuk, kerjasama tidak lagi memerlukan instruksi untuk dijalankan ia mengalir secara natural dari rasa tanggung jawab bersama.

3) Pembentukan Tim sebagai Wahana Kerjasama

Di antara berbagai bentuk kerjasama yang terjalin, salah satunya ada di penyusunan akreditasi, pembentukan Tim Akreditasi menjadi salah satu model kerjasama paling terstruktur yang diorganisasi secara sistematis oleh kepala

⁶³ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

sekolah. Dalam konteks persiapan akreditasi, kerjasama guru tidak lagi bersifat umum dan informal, melainkan terarah pada tanggung jawab spesifik berdasarkan komponen standar akreditasi yang jelas. Kepala sekolah menjelaskan mekanisme pembentukan tim tersebut.

Dalam persiapan akreditasi saya membentuk Tim Akreditasi yang melibatkan seluruh guru sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawabnya. Pembagian tugas biasanya mengacu pada komponen dalam instrumen akreditasi, seperti tim yang menangani proses pembelajaran, kinerja pendidik, kepemimpinan dan pengelolaan sekolah, mutu lulusan, serta tim administrasi dan dokumentasi. Dengan pembagian tugas tersebut, setiap guru memiliki tanggung jawab yang jelas dalam menyiapkan dokumen dan bukti fisik. Selain mempermudah proses akreditasi, strategi ini juga memperkuat kerja sama, komunikasi, dan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan sekolah.⁶⁴

Pembentukan Tim Akreditasi di SD Islam Sabilal Muhtadin membuktikan bahwa kerjasama guru tidak hanya bersifat organik dan informal dalam kehidupan sehari-hari, tetapi juga mampu terorganisasi secara formal dan berbasis kompetensi ketika dihadapkan pada tuntutan kelembagaan yang besar. Proses akreditasi menjadi momentum strategis yang memperkuat sinergi antarguru sekaligus meningkatkan kesadaran kolektif tentang pentingnya mutu pendidikan sebagai tanggung jawab bersama.

4) Kerjasama dalam Kegiatan Harian

Strategi kepemimpinan kepala sekolah turut membentuk ritme kerja sama guru dalam rutinitas harian, sebagaimana tampak pada uraian berikut.

Selain kerjasama yang terwujud dalam struktur formal seperti kombel dan tim akreditasi, guru-guru di SD Islam Sabilal Muhtadin juga menjalin kerjasama dalam kegiatan harian.

⁶⁴ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

Berdasarkan hasil observasi, tampak bahwa guru tidak bekerja sendiri dalam menyusun instrumen penilaian, melainkan melakukan pembuatan soal secara kolektif melalui diskusi dan kesepakatan bersama. Guru saling bertukar pandangan mengenai soal.

Kerjasama guru di SD Islam Sabilal Muhtadin tidak hanya terbentuk melalui forum-forum formal, tetapi juga terjalin dalam rutinitas harian. Rutinitas ini menciptakan momentum interaksi yang teratur, sehingga kerjasama antarguru terus terpelihara dalam ritme kerja sehari-hari, bukan hanya pada saat-saat tertentu.

5) Motivasi, Keteladanan, dan Apresiasi Nonmaterial

Kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin memadukan ketegasan dalam menegakkan standar profesionalisme dengan kehangatan dalam membangun hubungan antarpribadi yang bermakna. Berbagai narasumber secara konsisten menggambarkan kepala sekolah sebagai figur yang dekat dengan guru, bukan sekadar sebagai otoritas formal yang memberikan perintah dari jauh. Kepala sekolah menjelaskan cara memberikan arahan dan motivasi kepada guru dalam konteks membangun kerjasama yaitu:

Kepala sekolah memberikan arahan kepada guru melalui rapat, pembinaan rutin, dan komunikasi sehari-hari dengan menekankan pentingnya kerja sama, saling mendukung, serta tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas pendidikan. Motivasi diberikan melalui apresiasi terhadap kinerja guru, dukungan dalam pengembangan kompetensi, serta membangun semangat kebersamaan dalam setiap kegiatan sekolah.⁶⁵

Terkait bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru atas kerjasama yang baik, kepala sekolah menegaskan bahwa apresiasi tidak harus selalu berwujud

⁶⁵ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

materi untuk menjadi efektif. Pernyataan ini disampaikan oleh Ibu Nadzima Fitria Hamdie bahwa:

Di SD Islam Sabilal Muhtadin, penghargaan terhadap kerja sama guru lebih banyak diberikan dalam bentuk apresiasi non-material. Saya biasanya memberikan pengakuan dan apresiasi secara langsung, baik secara personal maupun pada forum rapat dewan guru, terutama kepada tim yang berhasil melaksanakan program sekolah dengan baik. Selain itu, saya juga menyampaikan ucapan terima kasih atas dedikasi dan kerja keras guru serta memberikan motivasi agar semangat kolaborasi tetap terjaga. Meskipun tidak selalu berupa penghargaan materi, bentuk apresiasi seperti ini mampu meningkatkan rasa percaya diri, kebersamaan, dan motivasi guru untuk terus bekerja sama dalam setiap program sekolah.⁶⁶

Pola keteladanan kepala sekolah dari perspektif guru yang merasakannya langsung dalam keseharian. Hal ini disampaikan oleh Ibu Herniawati bahwa:

Biasanya kepala sekolah ikut berbaur dan kumpul santai dengan para guru. Beliau biasanya jarang duduk di kantor kepala sekolah, selalu keliling ke kelas-kelas, mengontrol pelaksanaan KBM, dan kadang ikut duduk dengan para guru di depan kelas.⁶⁷

Motivasi yang dibangun kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin secara formal melalui arahan dalam rapat dan pembinaan, serta informal melalui kehadiran langsung di tengah guru dan apresiasi. Pendekatan ini efektif karena menyentuh dimensi emosional guru, bukan hanya aspek administratif. Ketika guru merasa dihargai sebagai individu dan kontribusi mereka diakui secara tulus, motivasi intrinsik untuk berkolaborasi tumbuh secara berkelanjutan.

⁶⁶Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

⁶⁷ Herniati, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas 2D SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

c. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru diawali dengan peninjauan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaannya. Faktor pendukung merupakan kondisi yang memperkuat dan mempermudah tercapainya tujuan kerjasama guru, sedangkan faktor penghambat merupakan kondisi yang menghalangi atau memperlambat prosesnya. Peninjauan terhadap kedua faktor ini menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk melakukan pengukuran kinerja dan menentukan tindakan korektif yang diperlukan.

Keberhasilan membangun kerjasama guru yang autentik dan berkelanjutan di SD Islam Sabilal Muhtadin tidak terjadi begitu saja, melainkan ditopang oleh sejumlah faktor yang saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Kepala sekolah mengidentifikasi faktor-faktor pendukung tersebut secara komprehensif.

Menurut saya, ada beberapa faktor yang mendukung terbangunnya kerja sama guru di SD Islam Sabilal Muhtadin. Yang pertama adalah kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka dan melibatkan guru dalam setiap program sekolah. Kedua, adanya visi, misi, dan tujuan sekolah yang dipahami serta menjadi komitmen bersama. Ketiga, budaya sekolah yang mengedepankan nilai-nilai Islami, kekeluargaan, saling menghargai, dan gotong royong. Selain itu, komunikasi yang baik, koordinasi yang rutin, pembagian tugas yang jelas, serta pemberian apresiasi atas kerja sama guru juga menjadi faktor penting. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, guru dapat bekerja sama dengan lebih baik dalam mendukung keberhasilan setiap program sekolah.⁶⁸

Adapun faktor pendukung kerjasama guru di SD Islam Sabilal Muhtadin dijelaskan sebagai berikut:

⁶⁸ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

1) Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Terbuka dan Melibatkan Guru

Faktor pendukung pertama adalah kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang secara konsisten membangun keterbukaan dan melibatkan guru dalam setiap proses kelembagaan. Kepemimpinan yang transparan dan inklusif ini menciptakan fondasi kepercayaan yang menjadi prasyarat utama terwujudnya kerjasama yang tulus. Kepala sekolah menjelaskan hubungan antara kualitas kepemimpinan dan terbentuknya kerjasama guru yang bermakna.

Menurut saya, hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru menjadi salah satu faktor pendukung utama dalam membangun kerja sama di SD Islam Sabilal Muhtadin. Hubungan yang harmonis dapat menciptakan kepercayaan, keterbukaan, dan semangat untuk bekerja sama. Dengan hubungan yang baik, koordinasi menjadi lebih mudah, penyelesaian masalah dapat dilakukan secara bersama-sama, dan suasana kerja menjadi lebih kondusif. Apabila hubungan antara kepala sekolah dengan guru terjalin, berarti mereka mematuhi segala ketentuan, bukan karena keterpaksaan, melainkan karena kesadaran. Itulah kerja sama yang sesungguhnya.⁶⁹

Hamidah, guru wali kelas IV, membenarkan bahwa keterbukaan komunikasi telah menjadi norma yang disepakati bersama di sekolah ini, sehingga setiap permasalahan dapat diselesaikan sebelum berkembang menjadi hambatan yang lebih besar. Hal ini disampaikan Ibu Hamidah bahwa: “Komunikasi apapun harus dibicarakan, jangan didiamkan. Kalau punya masalah, sudah kami sepakati bahwa apabila ada masalah harus dibicarakan bersama agar bisa diselesaikan.”⁷⁰

Kepemimpinan terbuka kepala sekolah berfungsi sebagai katalis yang mengubah potensi kerjasama antarguru menjadi realitas yang terasa dan berkelanjutan. Ketika guru memiliki keyakinan bahwa suara mereka didengar dan pimpinan dapat dipercaya, hambatan psikologis dalam berkolaborasi secara

⁶⁹ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁷⁰ Hamidah, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas IV SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

otomatis menurun. Kerjasama yang lahir dari kepercayaan ini jauh lebih kuat dan tahan lama dibandingkan kerjasama yang dipaksakan oleh aturan formal.

2) Budaya Sekolah yang Kekeluargaan

Faktor pendukung kedua yang turut menentukan kualitas kerjasama guru adalah budaya sekolah yang telah mengakar kuat dengan nilai-nilai kekeluargaan, saling menghargai, dan gotong royong. Budaya ini tidak terbentuk secara spontan, melainkan merupakan hasil dari proses panjang internalisasi nilai yang dipimpin secara konsisten oleh kepala sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bagaimana budaya sekolah menjadi penopang kerjasama antarguru.

Budaya sekolah yang menanamkan kebersamaan, saling menghargai, disiplin, dan tanggung jawab membuat guru terbiasa bekerja sama karena sudah terbiasa dalam lingkungan yang kolaboratif. Nilai kekeluargaan tercermin dalam hubungan antar guru yang hangat, saling membantu, dan terbuka dalam berkomunikasi. Ketika ada kendala atau kegiatan tertentu, guru terbiasa saling mendukung dan bekerja sama.⁷¹

Risnawati menambahkan bahwa faktor seleksi guru yang ketat sejak awal turut berkontribusi pada terbentuknya tim guru yang berkualitas dan siap untuk berkolaborasi.

Dukungan bukan hanya dari kepala sekolah akan tetapi sesama guru juga saling mendukung. Ketika masuk sini seleksinya lebih ketat, jadi orang-orang yang masuk ke sini memang punya kompetensi dan komitmen yang sudah tersaring.⁷²

Hamidah menegaskan bahwa kebiasaan musyawarah yang sudah mengakar menjadi salah satu ekspresi paling nyata dari budaya kekeluargaan yang mendukung terwujudnya kerjasama.

⁷¹ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁷² Risnawati, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

Kebiasaan musyawarah dan kekompakan guru itu sangat mendukung apalagi komunikasi apapun harus dibicarakan jangan didiamkan kalau punya masalah, dan sudah kami sepakati itu.⁷³

Budaya sekolah kekeluargaan dan proses seleksi guru di SD Islam Sabilal Muhtadin saling menopang dalam membentuk lingkungan kerjasama yang kondusif. Budaya memberikan nilai-nilai yang menjadi pegangan bersama, sementara seleksi memastikan bahwa setiap individu yang bergabung memiliki karakter dasar yang kompatibel dengan nilai tersebut. Perpaduan keduanya menghasilkan komunitas profesional yang tidak hanya mampu berkolaborasi, tetapi juga menikmati proses kerjasama sebagai bagian dari identitas profesional mereka.

3) Motivasi dan Komitmen Intrinsik Guru

Faktor ketiga yang tidak kalah pentingnya adalah motivasi dan komitmen intrinsik yang dimiliki oleh para guru itu sendiri. Kerjasama yang berkelanjutan tidak dapat hanya mengandalkan dorongan eksternal dari kepala sekolah, melainkan memerlukan dorongan internal dari dalam diri setiap guru. Kepala sekolah menegaskan peran sentral motivasi dan komitmen guru dalam membangun kerjasama tim yang berkualitas.

Menurut saya, motivasi dan komitmen guru merupakan faktor yang sangat penting dalam membangun kerja sama tim di SD Islam Sabilal Muhtadin. Guru yang memiliki motivasi dan komitmen tinggi akan lebih aktif dalam berkolaborasi, bertanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan, dan memberikan kontribusi terbaik dalam setiap program sekolah. Motivasi guru mendorong terciptanya semangat untuk saling membantu, berbagi ide, dan mendukung rekan kerja dalam pelaksanaan tugas maupun program sekolah.⁷⁴

⁷³ Hamidah, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas IV SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

⁷⁴ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

Motivasi dan komitmen intrinsik guru merupakan faktor yang mengubah kerjasama dari kewajiban eksternal menjadi kebutuhan internal. Ketika setiap guru termotivasi dari dalam diri sendiri untuk memberikan kontribusi terbaik, kerjasama menjadi lebih autentik, lebih produktif, dan lebih tahan terhadap berbagai tekanan dan hambatan yang muncul. Faktor ini pulalah yang menjelaskan mengapa kerjasama di SD Islam Sabilal Muhtadin tetap berjalan dengan baik meski sekolah menghadapi berbagai tantangan dalam dinamika kelembagaan sehari-hari.

Di balik keberhasilan membangun kerjasama guru yang dinamis, SD Islam Sabilal Muhtadin juga menghadapi sejumlah hambatan nyata yang perlu dikelola dengan bijaksana. Hambatan-hambatan ini merupakan konsekuensi logis dari besarnya skala kelembagaan dan kompleksitas dinamika antarpribadi yang ada. Kepala sekolah mengidentifikasi hambatan utama yang dihadapi sekolah secara jujur dan realistis.

Ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam membangun kerjasama guru di SD Islam Sabilal Muhtadin, seperti perbedaan karakter, gaya komunikasi, serta tingkat pengalaman dan kemampuan guru yang beragam. Selain itu, kesibukan dan beban tugas masing-masing guru juga menjadi tantangan karena dapat memengaruhi waktu untuk berdiskusi dan berkolaborasi secara optimal.⁷⁵

Hambatan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Perbedaan Karakter, Latar Belakang, dan Pengalaman Guru

Hambatan pertama adalah keberagaman karakter, latar belakang, dan tingkat pengalaman di antara guru-guru yang jumlahnya cukup besar. Keberagaman

⁷⁵ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

ini merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari, namun cara mengelolanya sangat menentukan apakah perbedaan tersebut menjadi sumber kekuatan atau sebaliknya menjadi hambatan. Kepala sekolah menjelaskan tantangan yang dihadapi sekaligus pendekatan yang diterapkan untuk mengatasinya.

Perbedaan karakter, latar belakang, maupun pengalaman guru terkadang menjadi tantangan dalam membangun kerja sama. Setiap guru memiliki cara berpikir, gaya komunikasi, dan pengalaman kerja yang berbeda-beda. Namun, perbedaan tersebut diupayakan menjadi kekuatan dan saling melengkapi melalui komunikasi yang terbuka, sikap saling menghargai, serta budaya kerja yang kekeluargaan.⁷⁶

Ma'rifah, dengan pengalaman mengajar selama 17 tahun di sekolah tersebut, mengungkapkan perspektif yang lebih personal tentang hambatan perbedaan karakter yang dirasakan langsung oleh guru.

“Perbedaan karakter kan jelas berbeda, karena di sekolah ini memiliki guru yang banyak jadi sifat, karakter juga berbeda-beda. Ada yang lebih suka bergerak sendiri, ada yang sangat kooperatif. Tapi justru saling melengkapi karena ada yang kuat di satu hal dan ada yang kurang.”⁷⁷

Perbedaan karakter di SD Islam Sabilal Muhtadin berhasil dikelola melalui pendekatan musyawarah dan keteladanan kepala sekolah yang konsisten. Kunci keberhasilannya terletak pada reframing: kepala sekolah berhasil mengubah narasi "perbedaan sebagai masalah" menjadi "perbedaan sebagai aset" yang saling melengkapi. Pendekatan ini membutuhkan kesabaran dan keterampilan kepemimpinan, namun menghasilkan tim yang lebih kaya perspektif dan lebih adaptif.

2) Beban Tugas dan Keterbatasan Waktu Koordinasi

⁷⁶ Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, Guru Wali Kelas 3D SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

⁷⁷ Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

Hambatan kedua yang sangat terasa di lapangan adalah tingginya beban kerja guru akibat sistem *fullday school* yang membatasi ketersediaan waktu untuk berkoordinasi dan berkolaborasi secara mendalam. Hambatan ini bersifat struktural dan tidak dapat dieliminasi sepenuhnya, namun dapat diatasi melalui pengelolaan waktu dan pembagian tugas yang lebih cermat. Kepala sekolah menjelaskan dampak beban tugas terhadap kerjasama antarguru.

Beban tugas guru yang cukup tinggi terkadang memengaruhi kerja sama antar guru, terutama dalam hal pembagian waktu untuk koordinasi, diskusi, maupun pelaksanaan kegiatan bersama. Namun demikian, sekolah berupaya mengatasi hal tersebut melalui pembagian tugas yang lebih proporsional, kerja tim, serta koordinasi yang terjadwal agar tugas dapat diselesaikan secara bersama-sama.⁷⁸

Hamidah mendeskripsikan dampak konkret dari kondisi tersebut dalam keseharian kerjanya sebagai guru kelas.

Kadang waktu mepet karena full day, kadang mengajarnya 7 jam yang paling maksimal, kemudian guru bidang yang tidak ada jam mengajar bisa membantu tapi kalau semua jadwal penuh itu menjadi tantangan tersendiri untuk koordinasi.⁷⁹

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ibu Herniati bahwa:

Faktor penghambat kerjasama guru ini yaitu waktu dan beban kerja. Kami memiliki dua kantor, di sini kantor dari kelas 1 sampai kelas 4. Ada juga kantor kelas 5 dan 6, tapi waktu rapat digabung semua di aula. Biasanya terkumpul semuanya waktu rapat tadi. Kami wali kelas biasanya di kelas karena sambil mengawasi anak-anak juga.⁸⁰

Hasil temuan peneliti adalah keterbatasan waktu akibat sistem full day merupakan hambatan struktural yang direspons SD Islam Sabilal Muhtadin dengan strategi koordinasi yang efisien dan memanfaatkan teknologi komunikasi. Sistem briefing singkat sebelum pembelajaran, grup WhatsApp sebagai sarana koordinasi

⁷⁸ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁷⁹ Hamidah, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

⁸⁰ Herniati, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

cepat, dan rapat evaluasi yang terfokus menjadi solusi praktis yang memungkinkan kebutuhan koordinasi terpenuhi tanpa harus menambah beban waktu guru secara signifikan.

3) Perbedaan Pendapat dalam Tim Guru

Hambatan ketiga yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan kerja profesional adalah munculnya perbedaan pendapat di antara guru-guru yang memiliki latar belakang, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda. Di SD Islam Sabilal Muhtadin, perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang wajar dalam dinamika organisasi yang sehat, dan kepala sekolah memiliki mekanisme yang jelas untuk mengelolanya secara konstruktif. Kepala sekolah menjelaskan pendekatan yang diterapkan dalam menangani perbedaan pendapat.

Terkadang terdapat komunikasi yang kurang lancar atau perbedaan pendapat dalam tim guru, terutama dalam pelaksanaan program maupun pembagian tugas. Hal tersebut merupakan hal yang wajar karena setiap guru memiliki pandangan dan pendekatan yang berbeda. Dalam penyelesaiannya, kepala sekolah mengedepankan komunikasi terbuka, musyawarah, dan pendekatan kekeluargaan.⁸¹

Ma'rifah berbagi pandangannya tentang perbedaan pendapat yang sering terjadi dan cara penyelesaiannya di sekolah tersebut.

Sering terjadi perbedaan pendapat, cara penyelesaiannya yaitu ibu kepala sekolah menanyakan dengan teman yang berbeda pendapat, dicari solusinya bersama-sama dan tidak ada yang disalahkan. Perbedaan pendapat itu pasti selalu ada, tapi bagaimana kita menanggapi perbedaan pendapat tersebut secara bijak agar permasalahan tidak berlarut-larut.⁸²

Kepala sekolah juga menjelaskan strategi menyeluruh yang diterapkan dalam mengatasi berbagai hambatan kerjasama guru.

Untuk mengatasi berbagai hambatan dalam kerja sama guru saya mengedepankan komunikasi yang terbuka, pendekatan kekeluargaan, dan

⁸¹ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁸² Ma'rifah, wawancara oleh peneliti, 18 Mei 2026.

pembinaan secara berkelanjutan. Setiap kendala atau perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi dan musyawarah, bukan dengan cara yang otoriter. Pembagian tugas dilakukan secara jelas dan menyesuaikan kemampuan serta minat guru agar tidak ada yang merasa terbebani secara berlebihan.⁸³

Mekanisme penyelesaian perbedaan pendapat di SD Islam Sabilal Muhtadin berlangsung dalam kerangka musyawarah yang inklusif dan tidak menghakimi. Kepala sekolah bertindak sebagai mediator yang bijaksana, bukan hakim yang menetapkan keputusan sepihak. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan permasalahan yang ada, tetapi juga memperkuat kohesi tim karena setiap guru merasa dihargai dan didengar bahkan ketika pandangannya berbeda. Dengan demikian, perbedaan pendapat justru menjadi wahana pembelajaran kolektif yang memperkuat kapasitas tim dalam menghadapi tantangan berikutnya.

Siklus kepemimpinan yang efektif tidak berhenti pada pelaksanaan program, melainkan dilanjutkan dengan refleksi yang memungkinkan setiap komponen tim untuk mengevaluasi, belajar, dan berkembang bersama. Di SD Islam Sabilal Muhtadin, forum refleksi bersama difungsikan sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan sekaligus penguatan ikatan kolegal antarguru. Kepala sekolah menjelaskan bentuk-bentuk refleksi bersama yang diselenggarakan di sekolahnya.

Kegiatan refleksi bersama dilakukan melalui rapat evaluasi setelah pelaksanaan program sekolah, diskusi pada rapat dewan guru, serta koordinasi rutin setiap bidang. Dalam kegiatan tersebut, guru bersama-sama mengevaluasi pelaksanaan program, menyampaikan masukan, berbagi solusi, dan menyusun tindak lanjut untuk perbaikan. Kegiatan ini menjadi sarana untuk memperkuat komunikasi, saling menghargai pendapat, dan meningkatkan kerja sama antar guru.⁸⁴

⁸³ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, 17 Mei 2026.

⁸⁴ Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd., wawancara oleh peneliti, 20 Mei 2026.

Terkait monitoring terhadap kualitas kerjasama guru, kepala sekolah menjelaskan mekanisme yang diterapkan secara berkelanjutan.

Monitoring terhadap pelaksanaan kerja sama guru dilakukan melalui observasi langsung, rapat evaluasi, koordinasi program, serta komunikasi sehari-hari dengan para guru. Kepala sekolah memantau perkembangan kerja sama antarguru berdasarkan keterlibatan mereka dalam berbagai kegiatan sekolah, kualitas komunikasi dalam tim, serta pencapaian program yang telah ditetapkan bersama.⁸⁵

Setelah proses monitoring, kepala sekolah memberikan umpan balik dan menindaklanjutinya dengan langkah-langkah perbaikan, hal ini disampaikan oleh kepala sekolah bahwa: “Tindak lanjut berupa penguatan komunikasi, pembagian tugas yang lebih efektif, serta kegiatan yang dapat meningkatkan kekompakan dan kolaborasi guru”.⁸⁶

Risnawati, Wakasek Kurikulum, membenarkan bahwa evaluasi tersebut dilaksanakan dengan pendekatan yang mendorong perbaikan, bukan penghukuman. bahwa:

Untuk kepala sekolah yang sekarang beliau lebih berani untuk menegur secara langsung jadi itu yang saya lihat beliau memang menjaga kualitas kerjasama dan komunikasi antarguru.⁸⁷

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah tampak lebih sering beraktivitas di ruang guru daripada di kantor kepala sekolah. Pola kehadiran tersebut mengindikasikan bahwa kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang kolaboratif dan senang membaur dengan guru dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Kehadiran kepala sekolah di ruang guru memungkinkan terjadinya komunikasi

⁸⁵ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

⁸⁶ Nadzima Fitria Hamdie, wawancara oleh peneliti, Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 17 Mei 2026.

⁸⁷ Risnawati, wawancara oleh peneliti, Wakasek Kurikulum SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, 18 Mei 2026.

yang lebih cair dan santai, baik antar guru maupun antara guru dengan kepala sekolah. Situasi ini berpotensi memperkuat hubungan kerja, rasa kebersamaan, serta kerjasama guru, karena jarak sosial antara pimpinan dan guru menjadi lebih kecil. Selain itu, kehadiran kepala sekolah di ruang guru juga berfungsi sebagai bentuk pemantauan atau monitoring secara tidak langsung terhadap aktivitas dan kinerja guru. Melalui kehadiran tersebut, kepala sekolah dapat mengamati dinamika interaksi, kedisiplinan, dan keseriusan guru dalam mempersiapkan pembelajaran tanpa harus selalu melakukan supervisi formal. Dengan demikian, praktik ini bukan hanya membangun kedekatan sosial, tetapi sekaligus menjadi strategi untuk menjaga mutu pelaksanaan tugas guru secara lebih natural dan berkesinambungan

Forum refleksi bersama di SD Islam Sabilal Muhtadin berfungsi ganda sebagai ruang evaluasi kualitas program dan sebagai wahana penguatan kerjasama antarguru. Melalui forum ini, setiap guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai evaluator aktif yang memiliki hak suara dalam menentukan arah perbaikan. Pola ini mencerminkan kepemimpinan yang menempatkan guru sebagai mitra intelektual, bukan sekadar pelaksana teknis.

C. Analisis Data

Sejalan dengan desain studi multikasus yang digunakan dalam penelitian ini analisis data dilakukan melalui dua tahap yang saling berurutan, yaitu analisis dalam kasus (*within-case analysis*) dan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*). Analisis dalam kasus telah dilakukan secara mendalam pada masing-masing lokasi penelitian sebagaimana disajikan pada Penyajian Data, di mana strategi kepemimpinan kepala sekolah di SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin

dikaji secara terpisah berdasarkan tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi mengikuti kerangka formulasi, implementasi, evaluasi yang dikemukakan David.

Berikut disajikan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) yang membandingkan strategi kepemimpinan kepala sekolah antara SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin, disusun berdasarkan tahap strategi David,

Tabel 4.2 Analisis Perbandingan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tahap Strategi (David)	SDIT Al-Firdaus Banjarmasin	SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin
Formulasi	Pendekatan sistemik-terstruktur. Memadukan strategi transformasional, partisipatif, dan manajerial secara terpadu. Visi kolaboratif dirumuskan melalui Rapat Kerja (Raker) tahunan yang melibatkan seluruh guru.	Pendekatan relasional-kultural. Didominasi strategi transformasional dan partisipatif. Visi dan arah dibangun melalui kedekatan personal dan keteladanan kepala sekolah.
Implementasi	Sumber kekuatan kerja sama: sistem dan struktur formal. Mekanisme utama: forum terjadwal (kombel, kepanitiaan, program BPI).	Sumber kekuatan kerja sama: relasi personal dan budaya kekeluargaan. Mekanisme utama: kebiasaan harian dan koordinasi rutin per rombel.
Evaluasi	Faktor kunci keberhasilan: kepemimpinan suportif dan program terstruktur. Sifat hambatan: situasional, terserap oleh struktur yang kokoh. Pengukuran : monitoring berjenjang	Faktor kunci keberhasilan: kedekatan personal dan motivasi intrinsik guru. Sifat hambatan: konsekuensi wajar skala organisasi besar, diatasi personal. Pengukuran: forum refleksi bersama sebagai monitoring internal.

Tabel di atas menunjukkan bahwa kedua sekolah menempuh jalur strategi yang berbeda pada setiap tahap, namun sama-sama berhasil membangun kerja sama guru. Perbedaan mendasarnya terletak pada sumber kekuatan kerja sama guru: SDIT Al-Firdaus bertumpu pada sistem dan terstruktur, sedangkan SD Islam Sabilal Muhtadin bertumpu pada relasi personal dan budaya kekeluargaan.

D. Pembahasan

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama

Guru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, baik SDIT Al-Firdaus maupun SD Islam Sabilal Muhtadin sama-sama memiliki strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru, meskipun keduanya menempuh jalur yang berbeda. Kepala sekolah SDIT Al-Firdaus menerapkan strategi yang bersifat sistemik-terstruktur, yaitu pendekatan yang dibangun melalui forum, mekanisme, dan program kolaborasi yang terjadwal serta terlembagakan secara formal. Sementara itu, kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin menerapkan strategi yang bersifat relasional-kultural, yaitu pendekatan yang bertumpu pada kedekatan personal, keteladanan, dan budaya kekeluargaan yang tumbuh secara alami dalam interaksi sehari-hari.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dianalisis melalui tiga tahap yang saling berkesinambungan, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi. Sebelum menguraikan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi secara rinci, kedua kepala sekolah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berbeda menurut kerangka Path-Goal Theory.⁸⁸ Kepala sekolah SDIT Al-Firdaus cenderung menampilkan perilaku direktif dan berorientasi prestasi (*achievement-oriented*), yaitu menetapkan standar kinerja yang jelas dan menstrukturkan tugas secara sistematis, sementara kepala sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin cenderung menampilkan perilaku suportif dan partisipatif, yaitu menunjukkan perhatian

⁸⁸ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 174–177.

personal terhadap kesejahteraan guru dan melibatkan mereka secara aktif dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Perbedaan perilaku inilah yang menjadi benang merah penjelas mengapa strategi kepemimpinan di kedua sekolah berkembang menjadi pendekatan yang berbeda pada tahap-tahap berikutnya.

a. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru di kedua lokasi penelitian menunjukkan persamaan sekaligus perbedaan pendekatan.

Formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SDIT Al-Firdaus tercermin dalam tiga temuan utama, yaitu internalisasi misi kolaboratif, pelibatan guru dalam setiap kegiatan, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Ketiga temuan ini menunjukkan bahwa tahap formulasi tidak dijalankan secara sepihak oleh kepala sekolah, melainkan melalui proses partisipatif yang melibatkan guru sejak awal perumusan arah sekolah.

Kepala sekolah menjadikan misi kolaboratif sebagai fondasi yang dihayati bersama oleh seluruh warga sekolah, bukan sekadar slogan formal. Internalisasi ini ditanamkan secara sistematis melalui mekanisme Rapat Kerja (Raker) tahunan, di mana seluruh guru dilibatkan sejak tahap perencanaan program, sehingga setiap guru memahami tujuan yang hendak dicapai dan merasa memiliki tanggung jawab atas keberhasilannya. Temuan ini memperkuat pendapat Leithwood dan Riehl bahwa membangun visi bersama dengan melibatkan seluruh anggota organisasi

dalam perumusan tujuan merupakan langkah pertama yang menentukan keberhasilan strategi kepemimpinan sekolah.⁸⁹

Ketika visi dan misi bukan lagi dipandang sebagai milik pimpinan semata, melainkan telah menjadi komitmen bersama yang dihayati secara kolektif, kerja sama antarguru tidak lagi memerlukan instruksi berulang, karena kerja sama tersebut mengalir secara alami dari penghayatan atas tujuan yang sama. Kondisi ini menegaskan bahwa formulasi strategi yang efektif harus berangkat dari proses pemaknaan bersama, bukan sekadar penetapan tujuan secara administratif.

Kepala sekolah secara konsisten melibatkan guru dalam berbagai kegiatan sekolah, baik pada tataran pelaksanaan program harian maupun pada tataran perencanaan kegiatan skala besar. Pelibatan ini tidak bersifat simbolis, melainkan memberi ruang nyata bagi guru untuk menyumbangkan gagasan dan mengambil bagian aktif dalam setiap tahapan kegiatan sekolah. Praktik ini sejalan dengan konsep kepemimpinan partisipatif yang ditegaskan Yukl, bahwa keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan operasional akan meningkatkan kualitas keputusan sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap pelaksanaannya.⁹⁰

Pelibatan semacam ini juga berfungsi sebagai sarana regenerasi kepemimpinan informal di antara guru, karena guru yang terbiasa dilibatkan dalam kegiatan sekolah secara bertahap mengembangkan rasa percaya diri dan kepekaan terhadap kebutuhan kolektif, sehingga kerja sama tumbuh bukan karena tekanan struktural, melainkan karena kebiasaan berpartisipasi yang telah terbentuk.

⁸⁹ Kenneth Leithwood dan Carolyn Riehl, *What We Know About Successful School Leadership* (Philadelphia: Laboratory for Student Success, 2003), 4–5.

⁹⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 106–108.

Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam proses pengambilan keputusan strategis, terutama yang berkaitan dengan program-program kerja sama antarguru. Keterlibatan ini dilakukan melalui forum musyawarah maupun konsultasi informal sebelum keputusan penting ditetapkan, sehingga guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga turut membentuknya. Hal ini sesuai dengan kompetensi sosial kepala sekolah yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, yang mensyaratkan kemampuan membangun jaringan kerja sama dan hubungan harmonis dengan seluruh warga sekolah melalui pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan.⁹¹

Dengan dilibatkannya guru dalam pengambilan keputusan, formulasi strategi kepemimpinan di SDIT Al-Firdaus menunjukkan karakter yang partisipatif dan tidak sentralistik, sehingga guru merasa dihargai sebagai mitra strategis kepala sekolah, bukan sekadar pelaksana instruksi. Kondisi inilah yang menjadi modal awal bagi tumbuhnya kerja sama guru yang tulus pada tahap implementasi berikutnya.

Formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Sabilal Muhtadin tercermin dalam lima temuan, yaitu membangun komunikasi terbuka, merumuskan visi dan misi sebagai landasan, melibatkan guru dalam kegiatan tim, membangun koordinasi dan komunikasi, serta melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Kelima temuan ini menunjukkan karakter formulasi yang menonjolkan pendekatan relasional sejak tahap awal.

⁹¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kepala sekolah merumuskan pendekatan komunikasi yang terbuka sebagai landasan awal dalam membangun kerja sama guru, di mana setiap guru didorong untuk menyampaikan pendapat, kendala, maupun usulan secara langsung tanpa sekat birokrasi yang kaku. Keterbukaan ini menjadi dasar tumbuhnya rasa tanggung jawab bersama atas keberhasilan sekolah. Hal ini sejalan dengan kompetensi sosial kepala sekolah yang ditegaskan Mulyasa, yang menekankan komunikasi terbuka sebagai fondasi hubungan harmonis antarwarga sekolah dan prasyarat bagi terciptanya kerja sama yang tulus.⁹²

Komunikasi terbuka semacam ini menciptakan iklim psikologis yang aman bagi guru untuk mengemukakan pandangan berbeda tanpa rasa takut, sehingga permasalahan dapat diselesaikan sejak dini sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar, sekaligus memperkuat rasa saling percaya antara kepala sekolah dan guru.

Visi dan misi sekolah dirumuskan sebagai acuan bersama yang menyatukan arah kerja seluruh guru, disosialisasikan secara berkelanjutan agar senantiasa dihayati dalam praktik keseharian, bukan sekadar dokumen formal yang tersimpan di dinding ruang kepala sekolah. Praktik ini selaras dengan strategi formulasi yang dikemukakan Leithwood dan Riehl, bahwa membangun visi bersama merupakan titik tolak yang menentukan bagi terciptanya kerja sama yang bermakna dalam organisasi pendidikan.⁹³

⁹² E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 17–19.

⁹³ Kenneth Leithwood dan Carolyn Riehl, *What We Know About Successful School Leadership* (Philadelphia: Laboratory for Student Success, 2003), 4–5.

Penghayatan atas visi dan misi bersama ini memungkinkan guru memaknai setiap tugas hariannya sebagai bagian dari upaya kolektif yang lebih besar, sehingga kerja sama antarguru tumbuh bukan semata karena kewajiban struktural, melainkan karena kesadaran akan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Kepala sekolah merancang pelibatan guru dalam berbagai kegiatan tim sejak tahap perumusan program, sehingga guru tidak hanya menjadi peserta pasif, tetapi turut merancang bentuk dan mekanisme kegiatan tim yang akan dijalankan bersama. Hal ini mencerminkan pendekatan kepemimpinan partisipatif yang ditegaskan Yukl, di mana pelibatan aktif anggota organisasi sejak tahap perencanaan memperkuat komitmen mereka terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut.⁹⁴

Pelibatan sejak tahap perumusan ini menjadikan guru merasa memiliki kegiatan tim yang dijalankan, bukan sekadar menjalankan program yang ditentukan sepihak oleh kepala sekolah, sehingga partisipasi guru dalam pelaksanaannya cenderung lebih sukarela dan bersemangat.

Kepala sekolah merumuskan mekanisme koordinasi dan komunikasi sebagai bagian dari strategi awal membangun kerja sama, mencakup penetapan jalur komunikasi antara kepala sekolah, koordinator bidang, dan guru, agar informasi dapat mengalir secara efektif ke seluruh lini sekolah. Hal ini relevan dengan fungsi koordinasi yang ditegaskan Hasibuan, sebagai upaya menyelaraskan

⁹⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 106–108.

gerak seluruh anggota organisasi agar bekerja secara terpadu menuju satu arah dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.⁹⁵

Perumusan mekanisme koordinasi sejak tahap formulasi ini memastikan bahwa ketika strategi mulai diimplementasikan, seluruh guru telah memiliki kejelasan mengenai alur komunikasi dan koordinasi yang harus ditempuh, sehingga meminimalkan kebingungan maupun tumpang tindih peran dalam pelaksanaan kerja sama.

Guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sejak tahap perumusan kebijakan sekolah, terutama yang berkaitan dengan pengaturan kerja sama antar tim maupun antar rombongan belajar, melalui forum musyawarah yang diadakan secara berkala. Praktik ini sesuai dengan kompetensi sosial kepala sekolah yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, yang menegaskan pentingnya kemampuan membangun jaringan kerja sama melalui pelibatan seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan.⁹⁶

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan sejak tahap awal ini menegaskan karakter kepemimpinan yang relasional dan tidak sentralistik di SD Islam Sabilal Muhtadin, sehingga formulasi strategi yang dihasilkan benar-benar mencerminkan aspirasi bersama, bukan keputusan sepihak kepala sekolah.

Secara keseluruhan, formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di kedua sekolah sama-sama menempatkan pelibatan guru sebagai unsur penting sejak

⁹⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 85–87.

⁹⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

tahap perumusan, baik dalam bentuk pelibatan pada kegiatan maupun pada pengambilan keputusan. Perbedaannya terletak pada penekanan: SDIT Al-Firdaus lebih menonjolkan formulasi yang terstruktur melalui tiga temuan utama, sedangkan SD Islam Sabilal Muhtadin menunjukkan formulasi yang lebih kaya dimensi relasionalnya melalui lima temuan yang saling melengkapi.

b. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kerjasama guru di kedua lokasi penelitian sama-sama diwujudkan melalui lima mekanisme konkret, meskipun dengan karakter pelaksanaan yang berbeda.

Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SDIT Al-Firdaus terwujud melalui lima mekanisme konkret yang saling menopang, yaitu komunitas belajar, program pembinaan spiritual, kepanitiaan lintas bidang, sistem penghargaan, serta keteladanan langsung. Kelima mekanisme ini menunjukkan bahwa implementasi strategi tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling memperkuat dalam satu ekosistem kepemimpinan yang koheren.

Komunitas belajar (kombel) yang dilaksanakan sepekan sekali per fase kurikulum menjadi forum kolaborasi profesional yang paling intensif di SDIT Al-Firdaus. Melalui forum ini, guru saling bertukar pengalaman mengajar, mendiskusikan permasalahan di kelas, dan merancang solusi bersama secara terjadwal dan berkelanjutan. Mekanisme ini sejalan dengan konsep Komunitas Belajar Profesional yang dikemukakan DuFour dan Eaker, yaitu lingkungan kerja

yang memfasilitasi kolaborasi berkelanjutan antarguru guna meningkatkan praktik pembelajaran secara kolektif.⁹⁷

Keberadaan kombel yang terjadwal secara rutin menjadikan kolaborasi guru bukan lagi peristiwa insidental, melainkan bagian dari rutinitas profesional yang terinstitusionalisasi. Hal ini memberikan ruang aman bagi guru untuk saling belajar tanpa rasa canggung, sekaligus menjadi wahana regenerasi pengetahuan pedagogis antargenerasi guru di sekolah.

Program pembinaan spiritual seperti Bina Pribadi Islam (BPI) dan rihlah dilaksanakan secara rutin untuk memperkuat kohesi emosional antarguru di luar konteks akademik formal. Kegiatan ini memberikan ruang interaksi personal yang lebih santai, sehingga relasi antarguru tidak hanya terbangun atas dasar kepentingan profesional, tetapi juga kedekatan personal yang tulus. Hal ini relevan dengan elemen kerja sama tim yang dikemukakan West, yaitu pentingnya dukungan sosial dan iklim emosional yang positif sebagai fondasi kolaborasi yang bertahan lama dalam sebuah tim kerja.⁹⁸

Dengan adanya kegiatan pembentuk kohesi tim semacam ini, hubungan antarguru di SDIT Al-Firdaus tidak semata-mata bersifat transaksional dalam menjalankan tugas, melainkan tumbuh menjadi ikatan emosional yang memperkuat rasa saling percaya, yang pada gilirannya memudahkan kerja sama dalam berbagai program sekolah lainnya.

⁹⁷ Richard DuFour dan Robert Eaker, *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington: Solution Tree Press, 1998), 25–28.

⁹⁸ Michael A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed. (Oxford: Wiley-Blackwell, 2012), 47–49.

Pembentukan kepanitiaan lintas bidang pada setiap kegiatan besar sekolah mendorong guru untuk bekerja sama di luar kelompok kerjanya sehari-hari. Guru dari berbagai bidang studi dan jenjang kelas dilibatkan bersama dalam satu kepanitiaan, sehingga tercipta jaringan kolaborasi yang lebih luas daripada sekadar kerja sama di dalam kelas atau fase yang sama. Praktik ini mencerminkan konsep kepemimpinan terdistribusi yang dikemukakan Spillane, yaitu penyebaran tanggung jawab kepemimpinan kepada berbagai anggota organisasi sesuai dengan kompetensi masing-masing, sehingga kepemimpinan tidak terpusat pada satu individu semata.⁹⁹

Distribusi kepemimpinan melalui kepanitiaan lintas bidang ini memungkinkan guru mengembangkan kompetensi kepemimpinan mereka sendiri dalam skala kecil, sekaligus memperluas jaringan relasi profesional mereka melampaui batas kelas atau mata pelajaran yang diampu, sehingga kerja sama guru menjadi lebih kaya dan multiarah.

Kepala sekolah memberikan penghargaan atas kontribusi guru dalam kerja tim. Sistem penghargaan ini secara khusus ditujukan untuk mengapresiasi kontribusi kolektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Sergiovanni bahwa penghargaan yang tepat sasaran mampu memperkuat komitmen kolektif dan mendorong partisipasi berkelanjutan dalam kerja sama tim, karena anggota organisasi merasa kontribusinya diakui secara bermakna.¹⁰⁰

⁹⁹ James P. Spillane, *Distributed Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 11–13.

¹⁰⁰ Thomas J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*, 6th ed. (Boston: Pearson, 2009), 118–120.

Penghargaan yang berorientasi pada kontribusi kolektif ini secara tidak langsung mengirimkan pesan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan bersama, sehingga guru terdorong untuk terus menjaga dan meningkatkan kualitas kerja samanya, bukan sekadar mengejar pengakuan individual semata.

Kepala sekolah secara aktif hadir dan terlibat langsung dalam berbagai aktivitas sekolah sebagai bentuk keteladanan nyata, bukan sekadar memberikan instruksi dari balik meja. Kehadiran langsung ini memungkinkan kepala sekolah memahami dinamika kerja guru secara lebih mendalam sekaligus membangun kedekatan personal. Praktik ini selaras dengan salah satu perspektif kepemimpinan mutu yang dikemukakan Sallis, yaitu *management by walking about*, di mana pemimpin secara aktif hadir di tengah anggotanya untuk membangun kepercayaan dan memahami persoalan secara langsung dari sumbernya.¹⁰¹

Keteladanan berbasis kehadiran ini memperkuat legitimasi kepala sekolah di mata guru, karena guru menyaksikan sendiri bahwa nilai-nilai kolaboratif yang diserukan kepala sekolah juga dijalankan secara konsisten oleh kepala sekolah itu sendiri, sehingga kepercayaan terhadap arahan kepemimpinan semakin kuat.

Kelima mekanisme implementasi tersebut secara keseluruhan mencerminkan penerapan peran EMASLIM yang dikemukakan Mulyasa, yaitu kepala sekolah menjalankan peran sebagai *educator* melalui keteladanan langsung, *manager* melalui pengelolaan forum dan struktur kolaborasi, *administrator* melalui sistem penghargaan yang terdokumentasi, supervisor melalui kepanitiaan lintas

¹⁰¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Kogan Page, 2002), 98–100.

bidang, leader melalui pembangunan komunitas belajar, *innovator* melalui program pembinaan spiritual, dan motivator melalui pemberian penghargaan dan pengakuan.¹⁰² Ketujuh peran ini dijalankan secara terpadu, bukan terpisah-pisah, sehingga implementasi strategi di SDIT Al-Firdaus menunjukkan karakter kepemimpinan yang komprehensif.

Implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Sabilal Muhtadin terwujud melalui lima mekanisme, yaitu kerja sama per kombel, budaya saling membantu, pembentukan tim, kerja sama dalam kegiatan harian, serta motivasi dan keteladanan. Kelima mekanisme ini menunjukkan implementasi yang lebih menonjolkan pendekatan organik-relasional dibandingkan mekanisme formal yang kaku.

Koordinasi antarguru per rombongan belajar (kombel) menjadi mekanisme kerja sama yang paling konsisten dijalankan setiap minggu di SD Islam Sabilal Muhtadin, di mana guru-guru yang mengampu kelas yang sama secara rutin bertemu untuk menyelaraskan strategi pembelajaran dan pengelolaan siswa. Pola ini sejalan dengan konsep Komunitas Belajar Profesional yang dikemukakan DuFour dan Eaker, sebagai wadah kolaborasi rutin antarguru yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran secara kolektif dan berkelanjutan.¹⁰³

Konsistensi pertemuan kombel mingguan ini menjadikan kerja sama guru per rombongan belajar sebagai unit kolaborasi terkecil yang paling solid, karena

¹⁰² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 98–122.

¹⁰³ Richard DuFour dan Robert Eaker, *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington: Solution Tree Press, 1998), 25–28.

guru-guru dalam satu kombel memiliki kepentingan langsung yang sama, yaitu keberhasilan siswa yang mereka ampu bersama.

Budaya tolong-menolong tumbuh secara alami dalam keseharian sekolah, di mana guru saling membantu menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi formal, baik dalam hal berbagi materi ajar, menggantikan tugas mengajar rekan yang berhalangan, maupun membantu menyelesaikan persoalan administratif. Hal ini mencerminkan modal sosial sebagaimana dikemukakan Hargreaves dan Fullan, yaitu kerja sama yang terbangun dari hubungan sosial yang kuat antarguru, bukan semata dari mekanisme formal yang ditetapkan secara struktural.¹⁰⁴

Budaya saling membantu yang tumbuh secara organik ini menjadikan kerja sama di SD Islam Sabilal Muhtadin tidak bergantung sepenuhnya pada program formal yang dirancang kepala sekolah, melainkan telah menjadi bagian dari norma profesional yang dihayati bersama oleh seluruh guru.

Pola implementasi yang mengutamakan kedekatan dan budaya saling membantu ini sejalan dengan salah satu perspektif kepemimpinan mutu yang dikemukakan Sallis, yaitu *creating a sense of family*, di mana pemimpin membangun rasa kekeluargaan yang kuat di antara anggota organisasi sebagai fondasi kerja sama yang tulus dan berkelanjutan, alih-alih semata mengandalkan mekanisme formal yang kaku.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Andy Hargreaves dan Michael Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School* (New York: Teachers College Press, 2012), 88–91.

¹⁰⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed. (London: Kogan Page, 2002), 101.

Pembentukan tim kerja menjadi wahana konkret bagi guru untuk berkolaborasi menangani tugas-tugas bersama, baik dalam konteks kegiatan akademik maupun nonakademik, dengan pembagian peran yang disepakati bersama di antara anggota tim. Praktik ini relevan dengan elemen kerja sama tim yang dikemukakan West, yakni pentingnya struktur kelompok kecil dengan tujuan yang jelas sebagai unit kolaborasi yang efektif dalam organisasi.¹⁰⁶

Tim-tim kerja yang terbentuk ini menjadi ruang latihan kepemimpinan informal bagi guru, karena di dalam tim tersebut guru bergantian mengambil peran koordinator sesuai kebutuhan, sehingga kapasitas kepemimpinan tersebar secara alami di antara para guru.

Kerja sama guru terlihat nyata dalam berbagai aktivitas harian sekolah, mulai dari penyambutan siswa di pagi hari, pengawasan bersama saat istirahat, hingga koordinasi penanganan siswa yang membutuhkan perhatian khusus, menunjukkan bahwa kolaborasi telah menjadi kebiasaan yang melekat dalam keseharian. Hal ini sejalan dengan gagasan Hargreaves dan Fullan tentang modal profesional yang terbangun dari praktik kolektif berkelanjutan, bukan dari peristiwa kolaboratif yang bersifat sesaat atau seremonial.¹⁰⁷

Kerja sama dalam kegiatan harian yang konsisten ini menjadi bukti bahwa kolaborasi di SD Islam Sabilal Muhtadin bukan sekadar wacana formal dalam

¹⁰⁶ Michael A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed. (Oxford: Wiley-Blackwell, 2012), 47–49.

¹⁰⁷ Andy Hargreaves dan Michael Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School* (New York: Teachers College Press, 2012), 90–91.

dokumen sekolah, melainkan praktik nyata yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh guru setiap harinya.

Kepala sekolah memberikan motivasi, keteladanan, dan apresiasi nonmaterial sebagai penggerak kerja sama, seperti ucapan terima kasih secara langsung, pengakuan atas kontribusi guru dalam forum bersama, maupun kehadiran kepala sekolah dalam kegiatan yang dijalankan guru. Hal ini sejalan dengan pandangan Siagian tentang peran kepala sekolah sebagai *integrator*, yang menyatukan guru melalui pendekatan personal dan penghargaan yang tulus, bukan semata melalui insentif material.¹⁰⁸

Pendekatan motivasi nonmaterial ini terbukti efektif dalam konteks budaya kekeluargaan yang dianut SD Islam Sabilal Muhtadin, karena apresiasi personal yang tulus dirasakan lebih bermakna oleh guru dibandingkan insentif material semata, sehingga memperkuat ikatan emosional antara kepala sekolah dan guru.

Perbandingan implementasi strategi di kedua sekolah menunjukkan bahwa SDIT Al-Firdaus menempuh jalur implementasi yang lebih terprogram dan terjadwal secara formal, sementara SD Islam Sabilal Muhtadin menempuh jalur implementasi yang lebih organik dan tumbuh dari kebiasaan harian. Meskipun berbeda jalur, kedua pendekatan implementasi tersebut sama-sama efektif dalam mewujudkan kerjasama guru yang nyata dan berkelanjutan.

¹⁰⁸ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 48.

c. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru

Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SDIT Al-Firdaus mencakup peninjauan faktor pendukung, faktor penghambat, serta pengukuran kinerja dan tindakan korektif. Ketiga aspek ini menjadi dasar penilaian menyeluruh terhadap efektivitas strategi kepemimpinan yang telah diformulasikan dan diimplementasikan.

Faktor pendukung yang teridentifikasi meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan suportif, program pembinaan yayasan yang terstruktur dan berkelanjutan, serta kesepahaman bersama tentang tujuan sekolah di antara seluruh guru. Ketiga faktor ini bekerja secara simultan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya kerja sama. Ketiga faktor ini sejalan dengan tiga jalur pengaruh kepemimpinan yang dikemukakan Leithwood, yaitu *setting direction*, *developing people*, dan *redesigning the organization*, yang secara bersamaan menciptakan kondisi kelembagaan yang mendukung kolaborasi antarguru.¹⁰⁹

Kombinasi ketiga faktor pendukung tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kerja sama guru di SDIT Al-Firdaus bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan hasil sinergi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, dukungan kelembagaan yayasan, dan kesamaan pemahaman guru terhadap arah sekolah yang hendak dicapai bersama.

¹⁰⁹ Kenneth Leithwood dkk., *How Leadership Influences Student Learning* (New York: Wallace Foundation, 2004), 8–10.

Ketiga faktor pendukung tersebut secara keseluruhan mencerminkan apa yang Syafaruddin sebut sebagai kondisi-kondisi iklim kerja sama yang efektif, yaitu saling percaya, saling mendukung, komunikasi yang tulus, dan penghormatan atas perbedaan pendapat di antara anggota organisasi.¹¹⁰

Faktor penghambat yang ditemukan meliputi kegiatan insidental di luar program Raker, miskomunikasi dan perbedaan pendapat antarguru, beban kerja serta keterbatasan waktu, dan partisipasi guru yang belum optimal dalam tim. Keempat hambatan ini muncul secara situasional dalam praktik keseharian, bukan sebagai kelemahan struktural dari strategi yang diterapkan. Yukl menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengelola keberagaman dan dinamika organisasi sebagai kekuatan, bukan sebagai sumber konflik yang harus dihindari, sehingga hambatan semacam ini dapat dikelola melalui pendekatan kepemimpinan yang adaptif.¹¹¹

Sifat situasional dari hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa fondasi kerja sama yang telah dibangun melalui formulasi dan implementasi strategi cukup kokoh untuk menyerap tekanan-tekanan tersebut tanpa menggoyahkan budaya kolaborasi yang telah terbentuk secara keseluruhan di SDIT Al-Firdaus.

Pengukuran kinerja di SDIT Al-Firdaus dilakukan melalui observasi kelas yang bersifat suportif, bukan penilaian yang mengancam, serta evaluasi yang dilaksanakan setelah setiap kegiatan kepanitiaan selesai maupun dalam rapat

¹¹⁰ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 183–184.

¹¹¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 342.

evaluasi akhir semester. Aspek yang dinilai mencakup baik hasil akhir maupun proses pelaksanaan kerja sama itu sendiri. Arikunto dan Jabar menegaskan bahwa monitoring yang dilakukan secara terjadwal dan suportif berfungsi menghasilkan umpan balik yang konstruktif bagi perbaikan program secara berkelanjutan, bukan sekadar mencari kesalahan.¹¹²

Adapun tindakan korektif dilakukan dengan pendekatan pembinaan, bukan menghakimi, sehingga guru yang menghadapi kendala dalam kerja sama tetap merasa didampingi, bukan disalahkan. Sukardi menekankan bahwa evaluasi yang berorientasi pembinaan semacam ini menjadi kunci keberlanjutan perbaikan strategi kepemimpinan dari waktu ke waktu.¹¹³

Evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Sabilal Muhtadin mencakup peninjauan faktor pendukung, faktor penghambat, serta pengukuran kinerja dan tindakan korektif. Ketiga aspek evaluasi ini saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas strategi kepemimpinan yang diterapkan.

Faktor pendukung yang teridentifikasi meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka dan melibatkan guru, budaya sekolah yang kekeluargaan, serta motivasi dan komitmen intrinsik guru. Ketiga faktor ini saling terkait erat, di mana keterbukaan kepemimpinan menumbuhkan budaya kekeluargaan, yang pada gilirannya memperkuat motivasi intrinsik guru untuk bekerja sama. Ketiga faktor

¹¹² Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 21–23.

¹¹³ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 7–9.

ini sejalan dengan peran kepala sekolah sebagai integrator yang dikemukakan Siagian, yang menyatukan individu-individu dengan perbedaan latar belakang ke dalam satu arah gerak yang kohesif melalui pendekatan personal.¹¹⁴

Faktor pendukung yang bersifat relasional ini menunjukkan bahwa keberhasilan kerja sama guru di SD Islam Sabilal Muhtadin lebih banyak ditopang oleh kualitas hubungan antarpribadi dibandingkan mekanisme formal semata, sehingga strategi kepemimpinan yang diterapkan perlu terus menjaga kualitas relasi tersebut agar tidak menurun.

Faktor penghambat yang ditemukan meliputi perbedaan karakter, latar belakang, dan pengalaman guru; beban tugas dan keterbatasan waktu koordinasi; serta perbedaan pendapat dalam tim guru. Ketiga hambatan ini merupakan konsekuensi wajar dari mengelola organisasi dengan jumlah guru yang cukup besar dan beragam. Sejalan dengan Yukl, hambatan-hambatan tersebut merupakan konsekuensi logis dari kompleksitas mengelola organisasi berskala besar, yang perlu direspons melalui kepemimpinan yang adaptif terhadap keberagaman anggotanya.¹¹⁵

Kepala sekolah merespons hambatan-hambatan tersebut melalui kesabaran dan pendekatan personal, bukan melalui teguran formal atau sanksi administratif, sehingga hambatan yang muncul tidak melemahkan semangat kerja sama, melainkan justru menjadi bahan pembelajaran kolektif yang memperkuat solidaritas antarguru dari waktu ke waktu.

¹¹⁴ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 48.

¹¹⁵ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 342.

Pengukuran kinerja dan tindakan korektif di SD Islam Sabilal Muhtadin diwujudkan melalui forum refleksi bersama yang berfungsi ganda, yaitu sebagai sarana evaluasi kerja sama sekaligus sebagai forum penguatan hubungan antarguru, dilaksanakan secara berkala di luar forum evaluasi formal semester. Sukardi membedakan monitoring internal, yang dilakukan warga sekolah sendiri untuk menghasilkan umpan balik cepat dan kontekstual, dari monitoring eksternal yang dilakukan pihak luar sekolah.¹¹⁶

Forum refleksi bersama di SD Islam Sabilal Muhtadin dapat dikategorikan sebagai bentuk monitoring internal tersebut, yang menghasilkan umpan balik cepat dan kontekstual karena dilakukan oleh warga sekolah sendiri yang memahami betul dinamika dan kebutuhan spesifik sekolah, sehingga tindakan korektif yang dihasilkan lebih tepat sasaran dan responsif terhadap kondisi nyata di lapangan.

Secara keseluruhan, evaluasi strategi kepemimpinan kepala sekolah di kedua sekolah menunjukkan bahwa keberhasilan kerjasama guru senantiasa ditopang oleh kepemimpinan yang suportif dan budaya sekolah yang kolaboratif, sementara hambatan yang muncul di kedua sekolah bersifat situasional dan dapat dikelola, bukan kegagalan struktural dari strategi yang diterapkan. Kedua sekolah juga sama-sama menjalankan pengukuran kinerja dan tindakan korektif secara konsisten, meskipun dengan mekanisme yang disesuaikan dengan karakter kelembagaan masing-masing.

¹¹⁶ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 7–9.