Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 15 No. 3, Agustus 2026

Studi Eksplorasi tentang Kekepalasekolahan Tingkat Sekolah Dasar dari Persepsi Guru

Dwi Esti Andriani[1], Tiastuti[2], Sidrah Afriani Rachman[3]
[1,2]Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
[3]Universitas Negeri Makassar, Indonesia

[1]dwi_esti@uny.ac.id
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.4812

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi 1) persepsi guru sekolah dasar terhadap jabatan kepala sekolah, 2) persepsi guru tentang guru penggerak sebagai penyiapan kepala sekolah, 3) motivasi guru mengikuti program guru penggerak, 4) kesiapan guru menjadi kepala sekolah. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini dilaksanakan di enam Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten X selama dua bulan. Penelitian melibatkan sembilan guru yang terdiri atas tiga lulusan Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) dan enam Calon Guru Penggerak (CGP) dan telah memiliki pengalaman mengajar minimal 2 tahun, Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema utama. Pertama, persepsi guru terhadap jabatan kepala sekolah menggambarkan peran yang kompleks, dengan beban kerja yang dipandang tinggi, tanggung jawab dan tugas manajerial yang luas, insentif yang dianggap kurang memadai, serta kewenangan yang dinilai besar. Kedua, persepsi terhadap Program Guru Penggerak sebagai penyiapan kepala sekolah menunjukkan adanya penguatan kompetensi guru, khususnya dalam implementasi Kurikulum Merdeka, namun program penyiapan kepala sekolah ini dipersepsikan belum memadai dan belum tersosialisasi secara optimal. Ketiga, motivasi guru mengikuti program mencerminkan perpaduan dari dorongan intrinsik dan dorongan ekstrinsik. Keempat, dalam hal kesiapan guru menjadi kepala sekolah, ditemukan kesiapan karena ditugasi dan ketidaksiapan karena faktor eksternal dan internal.
Kata kunci: jabatan kepala sekolah, kesiapan guru, motivasi guru, persepsi guru, program guru penggerak.

Pendahuluan

Kepala sekolah memegang peran strategis dalam menentukan kualitas pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Sebagai pemimpin pelaksanaan program pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh (Manora, 2019). Regulasi terbaru, Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025, mendefinisikan kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan formal. Kedudukan tersebut menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan berbagai komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Basri dan Tatang (2015) menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pendidikan dengan menggerakkan bawahannya ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin berperan vital dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah (Taufik et al., 2023). Perannya sebagai *educator,* manajer, dan administrator

juga strategis untuk keberhasilan sekolah. Sebagai *educator*, kepala sekolah mendorong peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik melalui pengembangan profesional guru, termasuk melanjutkan pendidikan serta mengembangkan kreativitas dan prestasi dalam menjalankan tugasnya (Yahdiyani et al., 2020). Sebagai manajer, kepala sekolah mengelola dan mengembangkan sumber daya serta mengambil kebijakan untuk meningkatkan mutu sekolah agar mencapai atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (Aedi, 2016; Dolong, 2019; Jabar et al., 2020). Sementara itu, sebagai administrator, kepala sekolah mengelola administrasi sekolah dan kurikulum (Juliantoro, 2017). Meskipun memiliki peran strategis, banyak sekolah di berbagai wilayah Indonesia masih mengalami kekosongan jabatan kepala sekolah. Kondisi ini telah berlangsung selama beberapa tahun dan menunjukkan adanya tantangan dalam keberlanjutan kepemimpinan sekolah. Data pemerintah menunjukkan bahwa pada tahun 2025 kebutuhan kepala sekolah pada seluruh jenjang pendidikan mencapai 50.971 orang. Jumlah tersebut terdiri atas 10.899 kepala sekolah yang diproyeksikan memasuki masa pensiun dan 40.072 jabatan kepala sekolah yang belum terisi. Kekosongan terbanyak terdapat di Jawa Barat (7.490), Jawa Tengah (6.881), dan Jawa Timur (6.513) (Kemendikdasmen, 2025). Kekosongan ini berpotensi mengganggu kinerja sekolah. Sekolah tanpa kepala sekolah dilaporkan memiliki tingkat ketidakhadiran guru yang lebih tinggi (McKenzie et al., 2014), sedangkan ketidakhadiran guru berkaitan dengan capaian belajar siswa yang lebih rendah (Suryadarma et al., 2006).

Untuk mengatasi kekosongan jabatan sekaligus memperkuat kepemimpinan sekolah, pemerintah meluncurkan Program Guru Penggerak (PGP) pada tahun 2020 sebagai bagian dari reformasi penyiapan calon kepala sekolah. Melalui Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, sertifikat PGP ditetapkan sebagai salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Sauri et al. (2024) mengemukakan bahwa PGP bertujuan mengembangkan kapasitas kepemimpinan guru sekaligus diposisikan sebagai salah satu solusi untuk mengatasi kekurangan kepala sekolah.

PGP esensinya merupakan program pengembangan kompetensi kepemimpinan pembelajaran guru melalui pelatihan dan pendampingan (Damayanti et al., 2024; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Program ini membekali guru agar mampu menggerakkan komunitas belajar di dalam maupun di luar sekolah sebagai bagian dari upaya mewujudkan merdeka belajar. Guru diharapkan menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik (Damayanti et al., 2024). Orientasi tersebut sekaligus menegaskan kembali *dual nature* peran kepala sekolah yang mencakup tanggung jawab pedagogis dan manajerial (Asfiyah & Andriani, 2025). Selain itu, guru lulusan PGP diharapkan memiliki motivasi untuk melanjutkan peran kepemimpinan, termasuk mengemban jabatan sebagai kepala sekolah.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi persepsi guru yang terdiri atas lulusan PGP dan Calon Guru Penggerak (CGP) terhadap jabatan kepala sekolah sebagai salah satu pilihan karier ke depan. Penelitian ini penting mengingat penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyak guru sekolah dasar tidak berminat menjadi kepala sekolah (Jabar et al., 2020). Rendahnya minat tersebut antara lain dipengaruhi oleh persepsi terhadap tingginya beban kerja kepala sekolah yang tidak diimbangi kompensasi yang memadai (Hidayat et al., 2015; Jabar et al., 2020). Di sisi lain, kekosongan jabatan kepala sekolah dasar masih terjadi di berbagai daerah, termasuk di lokasi penelitian ini. Studi pendahuluan melalui wawancara dengan guru lulusan PGP tahun 2023 menunjukkan bahwa kekosongan terjadi ketika kepala sekolah memasuki masa pensiun dan tidak segera diikuti penunjukan pengganti. Kondisi tersebut mengakibatkan rangkap jabatan, yaitu satu kepala sekolah memimpin lebih dari satu sekolah.

Copyright © 2026 The Author(s)

Berdasarkan Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 Pasal 7 tentang Penugasan Guru sebagai kepala sekolah, terdapat sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi oleh guru diantaranya guru harus memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana atau diploma empat dari program studi yang terakreditasi serta memiliki sertifikat pendidik. Berusia tidak lebih dari 56 tahun pada saat penugasan dan menandatangani pakta integritas. Ketentuan ini menunjukkan bahwa penugasan kepala sekolah tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi, tetapi juga integritas, pengalaman, dan kesiapan sebagai dasar dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hal ini tidak luput dari kompleksitas tanggung jawab kepala sekolah yang semakin meningkat pada abad ke-21 ini. Adams dan Muthiah (2020) mengidentifikasi tiga kelompok utama tantangan yang dihadapi kepala sekolah di abad ke-21. Pertama, tantangan personal meliputi keterbatasan pengetahuan dan keterampilan, kesulitan menjaga keseimbangan kehidupan kerjam serta minimnya pelatihan kepemimpian. Kedua, tantangan juga muncul dari konteks sekolah misalnya adanya peran ganda, dan keterbatasan sumber daya. Selanjutnya, tantangan dari pemangku kepentingan misalnya sikap negatif orang tua dan adanya intervensi dari kementerian. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kompetensi guru sebagai calon kepala sekolah melalui berbagai program pelatihan kepemimpinan, salah satunya melalui program guru penggerak.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana guru sekolah dasar memandang jabatan kepala sekolah. Pendekatan kualitatif berfokus pada pemahaman makna dari pengalaman individu maupun kelompok yang terlibat dalam penelitian, khususnya terkait persepsi guru terhadap jabatan kepala sekolah (Sugiyono, 2022). Pendekatan kualitatif ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji fenomena dalam konteks alamiah guna mengeksplorasi beberapa hal, salah satunya yaitu memahami perspektif partisipan yang diteliti (Merriam, 1988).

Penelitian ini dilaksanakan di enam sekolah dasar di Kabupaten X. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada adanya permasalahan kekurangan kepala sekolah pada jenjang sekolah dasar di wilayah tersebut. Subjek penelitian berjumlah sembilan yang terdiri atas tiga guru lulusan PGP salah satunya telah menjadi kepala sekolah dan enam guru yang telah lulus seleksi calon peserta PGP baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun (Pegawai Pemrintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Partisipan dipilih secara *purposive* dengan kriteria guru yang memiliki pemahaman terhadap program PGP dan telah memiliki pengalaman mengajar minimal 2 tahun. Partisipan diinformasikan bahwa identitas mereka akan dirahasiakan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan lembar observasi yang disusun sesuai dengan fokus penelitian. Data dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan enam tahapan (Braun & Clarke, 2006). Pertama adalah membaca data secara berulang untuk memahami data secara menyeluruh. Tahap kedua adalah menghasilkan kode awal dengan memberikan kode pada bagian-bagian data yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap ketiga adalah mencari tema dengan mengelompokkan kode-kode yang memiliki keterkaitan ke dalam tema potensial. Tahap keempat adalah meninjau tema untuk memastikan kesesuaian tema dengan data yang telah dikodekan dan keseluruhan data. Tahap kelima adalah mendefinisikan dan menamai tema dengan memperjelas substansi dan batas setiap tema. Tahap keenam adalah menyusun laporan dengan mengintegrasikan tema-tema yang dihasilkan ke dalam penyajian dan interpretasi temuan penelitian. Melalui tahapan

tersebut, analisis dilakukan secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai persepsi guru terhadap kekepalasekolahan pada tingkat sekolah dasar di Kabupaten X. Dalam penyajian hasil penelitian, setiap kutipan wawancara diberi kode yang memuat inisial partisipan, nomor baris transkrip yang dikutip, serta bulan dan tahun pengumpulan data, misalnya W/8/6/2025.

Untuk memenuhi *trustworthiness* atau keterpercayaan, penelitian ini menggunakan berbagai sumber data untuk memperkaya dan menguji interpretasi, menyajikan *rich description*, serta dokumentasi proses analisis secara transparan. Perbedaan perspektif antarpartisipan tidak diperlakukan sebagai inkonsistensi yang harus dieliminasi, tetapi dianalisis sebagai bagian dari konstruksi makna yang menjadi fokus penelitian. Aspek etika penelitian juga diperhatikan dengan memperoleh persetujuan tertulis dari setiap partisipan, menjaga kerahasian identitas partisipan dan sekolahnya, serta memastikan keamanan data melalui penyimpanan menggunakan perangkat yang dilindungi kata sandi.

Hasil

Persepsi guru tentang jabatan kepala sekolah



Gambar 1. Persepsi guru tentang jabatan kepala sekolah

a. Beban pekerjaan yang berat

Berdasarkan hasil penelitian, guru-guru menilai jabatan kepala sekolah sebagai posisi yang berat dan tidak mudah untuk dijalani. Hasil wawancara mengungkapkan adanya persepsi negatif terkait kompleksitas tanggung jawab yang diemban kepala sekolah, sebagaimana tercermin pada kutipan wawancara berikut:

> *"Saya melihat kepala sekolah itu kayaknya untuk bisa mengatur banyak sekali agendanya." (P/12/6/2025)*

Selain harus mengatur banyak agenda, tanggung jawab kepala sekolah tidak terbatas pada tugas administratif, tetapi juga mencakup pengembangan sekolah, pembinaan guru, kemajuan siswa, hubungan dengan lingkungan, serta pengelolaan keuangan. Salah satu informan menyatakan:

> *"Menurut saya kepala sekolah itu berat mbak, [...] banyak sekali hal yang harus dipikirkan, entah itu dari pengembangan sekolah, pengembangan karir guru, [...] kemajuan sekolah, hubungan baik dengan lingkungan sekolah [...]. Belum lagi [...] biaya-biayanya." (TY/7/6/2025)*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa guru memandang kepala sekolah harus mengelola berbagai komponen sekolah secara simultan, termasuk tugas administratif, manajerial, dan kepemimpinan pendidikan.

b. Tanggung jawab kepemimpinan dan manajerial yang besar

Tanggung jawab kepemimpinan dan manajerial yang besar menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah. Beban pekerjaan

Copyright © 2026 The Author(s)

yang banyak membuat kepala sekolah bertanggung jawab secara penuh atas seluruh kegiatan di sekolah. Salah satu guru yang telah lulus PGP dan kini menjabat sebagai kepala sekolah menyatakan:

> *"Kalau pandangan saya, kepala sekolah fokusnya pada pengembangan sekolah, bagaimana cara meningkatkan mutu di sekolah, [...] meningkatkan sarprasnya, tenaga pendidiknya apakah sudah memenuhi atau belum [...]. Tidak hanya fokus ke pembelajaran saja tapi semuanya yang ada di dalamnya." (W/8/6/2025)*

Pernyataan ini menegaskan bahwa kepala sekolah memikul tanggung jawab besar dalam mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan seluruh aspek sekolah guna mendukung kemajuan lembaga pendidikan secara menyeluruh.

c. Insentif yang kurang layak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif yang diterima kepala sekolah dipersepsikan relatif rendah dan belum sebanding dengan beban kerja serta tanggung jawab yang diemban. Para informan menilai bahwa tunjangan yang diberikan tidak mencerminkan kompleksitas tugas kepala sekolah. Salah satu informan mengungkapkan:

> *"Kalau mengenai tunjangan itu katanya memang sedikit yang dingendikake bapak ibu guru yang lain, akan tapi beban tugasnya besar." (TN/3/6/2025)*

Kutipan tersebut menunjukkan ketidakpuasan terhadap tunjangan kepala sekolah yang dinilai tidak proporsional dengan tuntutan administratif, manajerial, dan kepemimpinan pembelajaran.

Ketimpangan antara beban kerja dan insentif turut membentuk persepsi guru bahwa jabatan kepala sekolah kurang menarik secara finansial meskipun tanggung jawabnya tinggi.

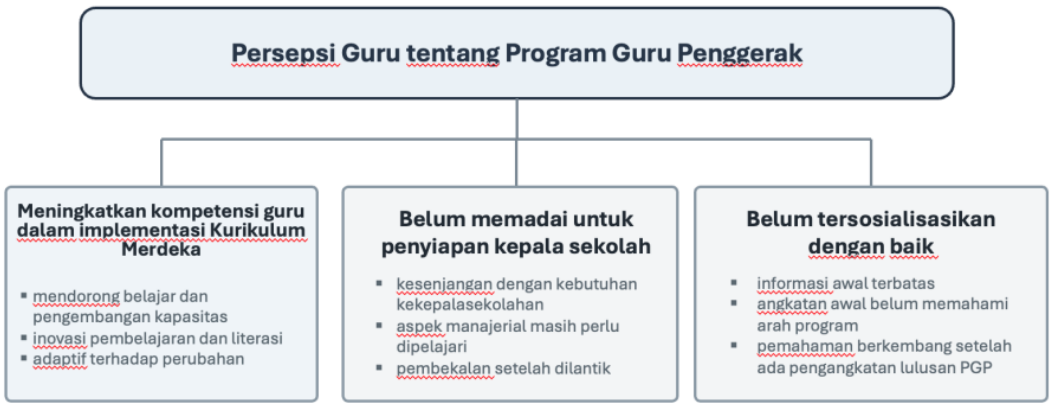
d. Kewenangan jabatan yang besar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewenangan yang melekat pada jabatan kepala sekolah dipersepsikan sebagai sebuah kekuatan atau otoritas dalam mengelola dan memimpin. Kewenangan ini memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk menjalankan fungsinya, terutama dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan sekolah. Salah satu informan menyatakan:

> *"Memimpin sebuah instansi berarti memiliki kewenangan dan otoritas dalam membuat kebijakan. [...] Berbeda dengan guru yang ruang geraknya terbatas, kepala sekolah [...] lebih leluasa mengaktualisasikan gagasan untuk kemajuan sekolah." (L/3/6/2025)*

Kewenangan tersebut memberi kepala sekolah ruang lebih luas daripada guru untuk merealisasikan gagasan, program, visi, dan misi sekolah serta menginisiasi perubahan dan inovasi.

Persepsi guru tentang Program Guru Penggerak



Gambar 2. Persepsi guru tentang program guru penggerak

a. Peningkatan kompetensi guru dalam mengimplementasikan kurikulum merdeka

Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru-guru sebagai peserta PGP memaknai program tersebut sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi profesional, khususnya dalam menghadapi tuntutan implementasi kurikulum merdeka. Program ini dipersepsikan sebagai ruang pembelajaran yang mendorong guru untuk mengembangkan kapasitas diri. Salah satu informan mengungkapkab bahwa PGP berperan dalam menunjang kemampuan guru, khususnya dalam menghadapi implementasi kurikulum merdeka yang menuntut guru untuk lebih aktif mengembangkan kemampuannya:

> "*Menurut saya baguslah untuk peningkatan kompetensi guru, apalagi [...] pembelajaran itu menggunakan kurikulum merdeka, jadi guru sudah harus aktif belajar." (J/15/6/2025)*

Pandangan tersebut diperkuat oleh dua informan lainnya yang menekankan bahwa PGP merupakan suatu program yang sangat relevan bagi guru untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas diri:

> *"Kalau menurut saya pribadi, program guru penggerak itu sebenarnya bagus sekali untuk meningkatkan kompetensi guru, terutama untuk guru-guru yang ingin meningkatkan kapasitas [...] dan ingin terus belajar." (TY/7/6/2025)*
>
> *"Kalau menurut saya, guru penggerak sebagai salah satu program pemerintah untuk memajukan guru-guru untuk memiliki kompetensi dan bisa layak mendidik generasi selanjutnya." (K/15/6/2025)*

Temuan menunjukkan bahwa PGP dipersepsikan bermanfaat bagi pengembangan profesional melalui materi, metode, dan pendekatan yang relevan dengan kurikulum serta ruang untuk berinovasi.

> *"Bisa melakukan inovasi dalam pembelajaran, [...] berwawasan terbuka, melek literasi. [...] teknologi itu semakin berkembang, [...] kurikulum yang dirubah setiap saat, kita juga tetap harus dinamis." (P/12/6/2025)*

PGP dipahami mendukung pengembangan guru secara berkelanjutan dan implementasi Kurikulum Merdeka dengan mendorong praktik yang inovatif, adaptif, dan berpusat pada kebutuhan serta potensi peserta didik.

b. Program penyiapan kepala sekolah yang kurang memadai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa program PGP dipersepsikan belum sepenuhnya memadai dalam mempersiapkan guru untuk menjalankan peran sebagai kepala sekolah. Meskipun program ini dirancang untuk mengembangkan pemimpin pembelajaran, para informan menilai bahwa terdapat kesenjangan antara tujuan program dan kebutuhan kompetensi yang diperlukan dalam praktik kekepalasekolahan.

Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu guru sebagai berikut:

> *"Kalau untuk guru penggerak disiapkan jadi kepala sekolah menurut saya masih ada kurangnya, karena kepala sekolah itu ada diklat khususnya, ada pendidikannya sendiri untuk persiapan menjadi kepala sekolah." (P/12/6/2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan formal bagi kepala sekolah, seperti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) dipersepsikan lebih komprehensif sebagai program penyiapan kepala sekolah dibandingkan dengan program PGP. Selain itu penyelenggaraan program PGP secara daring dinilai belum sepenuhnya mampu mempersiapkan guru dalam menghadapi kompleksitas tugas kepala sekolah di lapangan.

> *"Kalau belajar mandiri itu saya rasa belum begitu optimal dalam menguasai masalah-masalah yang berkaitan dengan kepala sekolah. [...] ketika kita dulu mengikuti program*

Copyright © 2026 The Author(s)

guru penggerak itu posisinya kita itu sebagai guru, jadi tidak memikirkan bagaimana kalau saya jadi kepala sekolah." (W/8/6/2025)

Salah satu informan menyoroti bahwa ketika mengikuti PGP, peserta masih berada dalam mindset sebagai guru biasa, bukan sebagai calon kepala sekolah. Oleh karena itu, guru yang diangkat menjadi kepala sekolah merasa terbebani untuk menjadi kepala sekolah mengingat pembekalannya setelah dilantik. Salah seorang informan mengungkapkannya sebagai berikut:

"Pembekalan itu dilakukan setelah dilantik, bukan diklat dulu [...], juga masih banyak yang perlu dipelajari yang tidak ada disitu, seperti kemampuan manajerial [...] perlu belajar lagi." (W/8/6/2025)

Temuan ini menunjukkan kesenjangan antara materi PGP dan kebutuhan kompetensi kepala sekolah, terutama aspek manajerial dan kepemimpinan strategis, sehingga penyesuaian terhadap jabatan berlangsung setelah penugasan.

c. Program penyiapan calon kepala sekolah yang tidak tersosialisasikan dengan baik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PGP belum tersosialisasikan secara optimal sebagai jalur penyiapan calon kepala sekolah. Salah satu informan mengungkapkan bahwa pada tahap awal, pemahamannya terhadap program PGP ini masih terbatas pada pengembangan kompetensi mengajar, tanpa adanya informasi yang jelas mengenai kemungkinan lulusan PGP diarahkan untuk mengisi jabatan kepala sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu informan yang merupakan peserta PGP angkatan awal:

"Saya awal masuk tahun 2021 saat itu entah saya yang kurang informasi atau bagaimana, itu ternyata disyaratkan untuk jadi kepala sekolah." (N/5/6/2025)

Pernyataan ini menunjukkan adanya keterbatasan informasi pada tahap awal implementasi program PGP, terkait arah dan tujuan jangka panjang program PGP sebagai penyiapan calon kepala sekolah. Hal serupa juga disampaikan oleh informan lain yang menyatakan bahwa wacana PGP sebagai jalur menuju kepala sekolah belum disosialisasikan pada angkatan-angkatan awal:

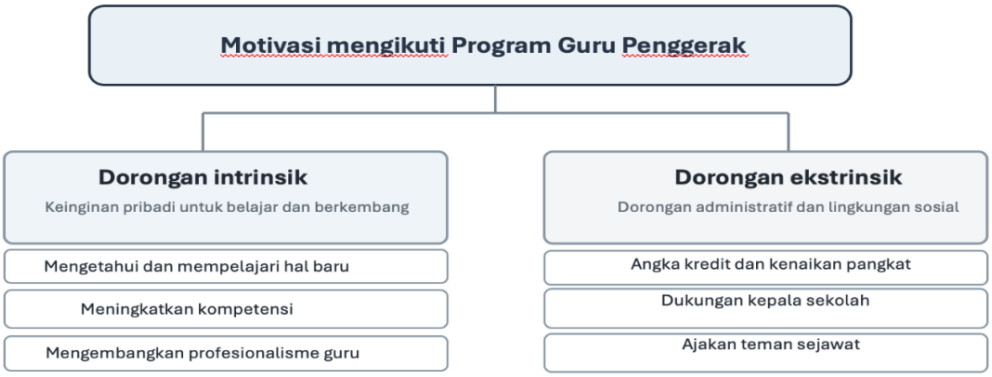
"Dulu itu [...] Angkatan 3, Angkatan 7 [...] belum ada wacana itu. [...] untuk Angkatan 8 ini saya baru tahu." (J/15/6/2025)

Sosialisasi PGP sebagai jalur penyiapan kepala sekolah belum optimal pada angkatan awal. Pemahaman guru berkembang setelah informasi resmi semakin terbuka dan lulusan PGP mulai diangkat menjadi kepala sekolah:

"Awalnya saya belum tau, tapi terus kemarin itu memang sudah ada kejadian dari guru penggerak diangkat menjadi kepala sekolah." (TN/3/6/2025)

Dengan demikian, pemahaman guru terhadap tujuan PGP berkembang seiring keterbukaan informasi dan implementasi kebijakan pengangkatan lulusan PGP sebagai kepala sekolah.

Motivasi guru mengikuti program guru penggerak



Gambar 3. Motivasi mengikuti Program Guru Penggerak

a. Dorongan Intrinsik

Dari hasil penelitian, sebagian besar guru mengikuti program PGP didorong oleh motivasi intrinsik, terutama keinginan untuk belajar, meningkatkan kualitas diri dan berkembang secara professional. Motivasi ini itu muncul dari kesadaran pribadi akan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai bagian dari tuntutan progesi guru yang terus berkembang. Salah satu informan menyatakan:

> *"Motivasi pertama saya, saya pengen tau apa guru penggerak itu dan yang jelas ingin meningkatkan kompetensi." (N/5/6/2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya dorongan internal untuk memahami program sekaligus meningkatkan kapasitas diri. Hal ini sejalan dengan pernyataan informan lain yang menekankan minat belajar dan keinginan untuk memperoleh pengalaman baru:

> *"Motivasi saya pengen tau apa itu guru penggerak. Saya senang belajar, jadi intinya ingin belajar hal baru." (J/15/6/2025)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh guru lainnya yang memaknai partisipasinya dalam program ini sebagai upaya untuk mengembangkan profesionalismenya sebagai pendidik:

> *"Jadi saya mengikuti hanya ingin mengembangkan diri saja sebagai seorang guru supaya jadi guru professional." (P/12/6/2025)*

Temuan tersebut menunjukkan dominannya motivasi intrinsik berupa keinginan belajar, meningkatkan kompetensi, dan berkembang secara profesional.

b. Dorongan Ekstrinsik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa selain motivasi intrinsik, keikutsertaan guru dalam program PGP juga dipengaruhi oleh faktor administratif khususnya terkait dengan pemenuhan angka kredit sebagai bagian dari pengembangan karir. PGP dipandang sebagai salah satu peluang untuk mempercepat kenaikan pangkat melalui akumulasi jam pelatihan yang relatif besar. Guru yang masih dalam golongan III A, misalnya, melihat PGP sebagai peluang untuk mempercepat kenaikan pangkat. Salah satu informan menyatakan:

> *"Kalau saya kemarin itu karena JP nya besar, ya saya mikirnya karena masih berhubungan dengan angka kredit." (C/31/5/2025)*
>
> "*Saya sebagai guru kalau naik pangkat [...] harus mempunyai nilai. Saya niat awalnya hanya untuk menambah angka kredit guru." (TY/7/6/2025)*

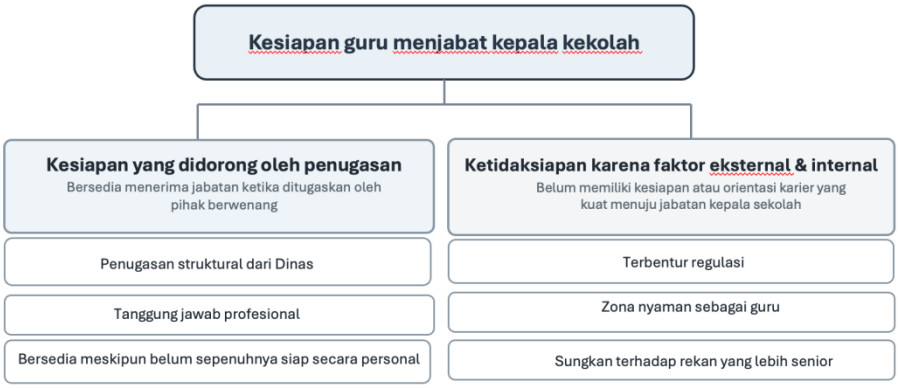
Selain untuk angka kredit, beberapa informan mengungkapkan bahwa salah satu yang menjadi faktor pendorong untuk mendaftar PGP adalah atasan dan teman sejawat. Meskipun keputusan akhir untuk ikut PGP atau tidak tetap diambil secara mandiri, dorongan eksternal dari atasan dan teman seprofesi juga berperan dalam pengambilan keputusan guru. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh beberapa informan dalam pernyataan sebagai berikut:

> *"Yang pertama dulu dari dukungan kepala sekolah terus sama teman-teman menyuruh ikut saja." (TN/3/6/2025)*
>
> *"Dulu karena ajakan teman sih sebenarnya, yuk biar rame yuk ikut guru penggerak. Itu awal mula alasan mengikuti guru penggerak." (K/15/6/2025)*

Dengan demikian, motivasi ekstrinsik mengikuti PGP mencakup kepentingan angka kredit serta dorongan atasan dan teman sejawat.

Copyright © 2026 The Author(s)

Kesiapan guru menjadi kepala sekolah



Gambar 4. Kesiapan guru menjabat kepala sekolah

a. Kesiapan yang didorong oleh penugasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru menyatakan kesediaan menerima penugasan sebagai kepala sekolah apabila ditunjuk oleh pihak yang berwenang. Guru lulusan PGP yang kini menjabat sebagai kepala sekolah mengungkapkan bahwa harus berpindah tugas bahkan sebelum menyelesaikan tugas semester sebagai guru kelas. Hal tersebut diungkapkan dalam wawancara berikut:

> *"Ibaratnya kita nderek dinas ya, setelah dikasih posisi seperti itu [...] gelem ra gelem kudu tanggung jawab. Saya juga masih ngajar, bahkan belum selesai semester 2, terus tiba-tiba harus pindah." (W/8/6/2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perpindahan peran dari guru ke kepala sekolah dapat terjadi secara mendadak sehingga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dari individu. Meskipun merasa tidak siap secara pribadi namun informan ini tetap berusaha menerima tugas dengan sikap terbuka. Kesiapan yang dirasa bukan sepenuhnya lahir dari motivasi diri sendiri, melainkan dorongan struktural dan tuntutan sistem. Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan lain dalam wawancara berikut:

> *"Kalau memang sudah menjadi aturan atau penugasan dari pihak Dinas atau ya tanggungjawab karena sudah mengikuti program." (L/3/6/2025)*

Temuan ini menunjukkan bahwa kesediaan guru untuk menerima jabatan kepala sekolah didorong oleh penugasan dari pihak yang berwenang. Meskipun belum sepenuhnya merasa siap secara pribadi, guru tetap bersedia menjalankan peran tersebut sebagai bentuk tanggung jawab profesional dan kepatuhan terhadap atasan.

b. Ketidaksiapan guru karena faktor eksternal dan internal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru merasa tidak siap untuk menempati posisi kepala sekolah. Ketidaksiapan ini dipengaruhi oleh belum adanya orientasi karir yang jelas atau niat kuat untuk menjadi kepala sekolah. Hal tersebut dapat dilatarbelakangi oleh beberapa faktor seperti terbentur peraturan, kondisi nyaman, dan rasa sungkan untuk berpindah ke posisi pimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi ketidaksiapan adalah faktor regulasi khususnya bagi guru dengan status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Guru PPPK mengungkapkan adanya ketidakjelasan aturan yang mengatur peluang mereka untuk diangkat sebagai kepala sekolah, sehinga menimbulkan keraguan dalam merencanakan jenjang karier ke posisi kepala sekolah. Hal ini disampaikan oleh salah satu informan:

PPPK [...] kejelasan aturan dan hukumnya itu masih simpang siur, banyak sekali perubahan. [...] setau saya yang menjadi kepala sekolah itu baru yang PNS [...] yang sudah mengikuti Guru Penggerak. Kalau yang PPPK kami belum mengetahui ada yang sudah diangkat kepala sekolah [...], sehingga saya belum ada pikiran untuk menjadi kepala sekolah." (P/12/6/2025)

Ketidakjelasan regulasi mengenai peluang guru PPPK menjadi kepala sekolah menimbulkan ketidakpastian dan menghambat kesiapan mereka merencanakan karier kepemimpinan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru tidak berminat menjadi kepala sekolah karena merasa nyaman dengan peran mereka sebagai pengajar. Aktivitas mengajar dipersepsikan sebagai kondisi yang stabil dan telah dikuasai, sehingga tidak mendorong keinginan untuk beralih ke posisi kepemimpinan yang tuntutannya lebih kompleks. Hal tersebut diungkapkan oleh beberapa guru seperti dalam wawancara berikut:

"Belum ada mbak, masih nyaman untuk mengajar dan belajar." (P/12/6/2025)

"Jadi guru itu udah dititik aman banget apalagi ngajar kelas dah aman banget." (N/5/6/2025)

"Sejauh ini yang saya lihat banyak guru yang wis ngene wae wis cukup kayak gitu." (J/15/6/2025)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan dan stabilitas dalam peran guru dapat mengurangi minat beralih ke jabatan kepala sekolah yang dipersepsikan lebih kompleks dan berisiko.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi ketidaksiapan guru menjadi kepala sekolah adalah aspek psikologi, khususnya rasa sungkan dan ketidakenakan terhadap rekan kerja yang lebih senior. Kondisi ini muncul ketika guru yang memiliki kualifikasi atau telah mengikuti pelatihan kepala sekolah merasa enggan menerima jabatan karena posisinya lebih junior dibandingkan rekan sejawat di lingkungan kerja. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu informan:

"*Saya gak enak aja karena [...] saya termasuk yang paling yunior di antara mereka. [...] saya sudah lulus dari LPPKS [...]. Harusnya kan saya diangkat, tapi [...] lebih banyak ke gak enaknya sih mbak. Saya kan gak mau ngebawahin teman [...]senior saya saat jadi guru. Saya gak siap aja sih." (N/5/6/2025)*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek psikologis menjadi pertimbangan dalam penerimaan jabatan kepala sekolah, terutama ketika budaya kerja yang menghargai senioritas masih kuat di lingkungan sekolah. Rasa sungkan terhadap rekan yang lebih senior membuat guru merasa tidak nyaman jika harus memimpin. Meskipun telah memenuhi syarat dan mengikuti pelatihan calon kepala sekolah, perasaan tidak enak dan enggan menjadi alasan menolak jabatan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan untuk menjadi kepala sekolah juga dipengaruhi oleh pertimbangan psikologis dan dinamika sosial di lingkungan kerja.

Tabel 1. Hasil Penelitian Kekepalasekolahan Tingkat Sekolah Dasar dari Persepsi Guru

No.	Hasil Penelitian	Subtema	Temuan
1	Persepsi guru tentang jabatan kepala sekolah	Beban pekerjaan yang berat; tanggung jawab kepemimpinan dan manajerial yang besar; insentif yang kurang layak; kewenangan jabatan yang besar	Guru memandang jabatan kepala sekolah sebagai posisi dengan beban kerja dan tanggung jawab yang

Copyright © 2026 The Author(s)

			besar karena mencakup pengelolaan berbagai aspek sekolah. Insentif dipersepsikan belum sebanding dengan tuntutan jabatan. Di sisi lain, jabatan kepala sekolah memberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengambil kebijakan dan merealisasikan gagasan bagi kemajuan sekolah.
2	Persepsi guru tentang PGP	Peningkatan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka; program penyiapan kepala sekolah yang kurang memadai; program penyiapan calon kepala sekolah yang tidak tersosialisasikan dengan baik	PGP dipersepsikan bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi profesional, kemampuan belajar, inovasi, dan kesiapan guru menghadapi perubahan kurikulum. Namun, PGP dinilai belum sepenuhnya membekali kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas kepala sekolah, terutama kompetensi manajerial. Selain itu, fungsi PGP sebagai jalur penyiapan calon kepala sekolah belum tersosialisasikan secara optimal, terutama pada angkatan awal.
3	Motivasi guru mengikuti PGP	Dorongan intrinsik; dorongan ekstrinsik	Motivasi intrinsik terutama berupa keinginan untuk belajar, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan profesionalisme sebagai guru. Motivasi ekstrinsik mencakup

			kepentingan angka kredit dan kenaikan pangkat serta dorongan kepala sekolah dan teman sejawat.
4	Kesiapan guru menjadi kepala sekolah	Kesiapan yang didorong oleh penugasan; ketidaksiapan karena faktor eksternal dan internal: regulasi, zona nyaman, dan rasa sungkan	Sebagian guru bersedia menerima jabatan kepala sekolah ketika memperoleh penugasan, meskipun kesiapan tersebut tidak sepenuhnya berasal dari keinginan pribadi. Sebagian lainnya belum siap karena ketidakjelasan regulasi bagi guru PPPK, kenyamanan menjalankan peran sebagai guru, serta rasa sungkan untuk memimpin rekan kerja yang lebih senior.

Pembahasan

Persepsi guru tentang jabatan kepala sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jabatan kepala sekolah dipersepsikan memiliki beban kerja tinggi dan kompleks, mencakup tugas manajerial, administrasi, supervisi, hubungan antarstaf, dan pengembangan mutu pembelajaran. Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya bahwa pekerjaan kepala sekolah mencakup beragam tugas manajerial, supervisi, dan administrasi (Jabar et al., 2020). Kompleksitas tugas tersebut dapat memengaruhi rendahnya minat guru untuk menempati posisi kepala sekolah.

Hasil penelitian juga menunjukkan posisi sebagai kepala sekolah menuntut tanggung jawab manajerial dan kepemimpinan yang besar pada segala aspek yang ada di sekolah. Hal ini dapat mencakup perencanaan, pelaksanaan program sekolah, pengawasan pembelajaran, hingga membina hubungan dengan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menegaskan bahwa tantangan kepala sekolah muncul dari permasalahan manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi guru dan tenaga kependidikan (Abdurohim et al., 2024; Adams & Muthiah, 2020). Oleh karenanya kepala sekolah berperan dalam memastikan seluruh sistem dan fungsi kelembagaan berjalan secara efektif. Kepala sekolah memikul tanggung jawab besar terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya, sehingga perannya menjadi sangat menentukan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Namun demikian, beban kerja yang tinggi tersebut dianggap tidak diimbangi dengan insentif yang memadai. Insentif kepala sekolah sekolah dinilai kurang layak. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya ketimpangan antara beban dan tanggung jawab kepala sekolah yang besar dengan insentif jabatan kepala sekolah (Jabar et

Copyright © 2026 The Author(s)

al., 2020). Kondisi ini menjadi hal yang perlu diperhatikan, mengingat beban tugas kepala sekolah berat, dan tentunya kepala sekolah perlu imbalan yang layak. Implikasi yang dapat muncul dari kondisi ini adalah banyak kepala sekolah merasa kurang termotivasi, sementara sebagian guru menjadi enggan untuk mengajukan diri sebagai calon kepala sekolah. Kondisi ini dapat memengaruhi kualitas kepemimpinan di sekolah karena jabatan kepala sekolah dipersepsikan lebih banyak menuntut pengorbanan dibandingkan penghargaan yang diterima.

Di sisi lain, temuan penelitian menunjukkan bahwa jabatan kepala sekolah dianggap memiliki kewenangan yang besar dalam pengambilan keputusan. Kewenangan ini memberikan ruang yang luas bagi kepala sekolah untuk mengaktualisasi ide, program, serta kebijakan dalam pengelolaan sekolah. Hal ini selaras dengan temuan sebelumnya dimana kepala sekolah memiliki kewenangan dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan sesuai dengan visi dan misi sekolah dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik internal maupun eksternal (Hidayati & Rustyawati, 2020).

Persepsi Guru tentang Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru memaknai Program Pendidikan Guru Penggerak (PGP) sebagai sarana strategis dari pemerintah untuk meningkatkan kompetensi guru, khususnya dalam menghadapi tuntutan implementasi kurikulum merdeka. Persepsi ini mengindikasikan bahwa PGP dirasa cocok menjadi ruang pembelajaran yang dapat mendorong guru untuk terus mengembangkan kapasitas diri secara berkelanjutan. Dalam program ini guru dituntut sebagai pemimpin pembelajaran dan menjadi agen perubahan. Menurut Manao et al. (2022), PGP merupakan program pengembangan profesionalisme guru yang berkesinambungan melalui kegiatan pelatihan serta kegiatan kolektif guru. Program guru penggerak ini mendukung upaya transformasi pendidikan yang berpusat pada peserta didik, mendorong kreativitas guru, serta memberi ruang berinovasi dalam praktik pengajaran.

Tujuan program PGP ini dipandang mampu memberikan pemahaman yang mendasar kepada guru, khususnya dalam aspek kepemimpinan pembelajaran dan kompetensi pedagogik. Tidak hanya itu, Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah menjadikan sertifikat PGP sebagai salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Sauri et al. (2024) menegaskan bahwa PGP diharapkan tidak hanya dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinan guru, tetapi juga menjadi solusi dalam mengatasi kekurangan kepala sekolah.

Hasil penelitian juga menunjukkan program guru penggerak meskipun dijadikan sebagai salah satu persyaratan menjadi kepala sekolah belum sepenuhnya memadai untuk menyiapkan guru untuk menjalankan peran sebagai pemimpin sekolah. Hal ini terlihat dari orientasi program, metode pembelajaran yang mandiri, keterbatasan materi manajerial serta tidak adanya pendampingan atau praktik nyata sebelum penugasan. Para informan menilai bahwa materi yang diperoleh dalam program PGP belum sepenuhnya mencakup aspek-aspek krusial dalam kepemimpinan sekolah, khususnya terkait manajemen organisasi dan kepemimpinan. Selain itu, penyelenggaraan PGP yang sebagian besar dilakukan secara daring dinilai belum mampu mempersiapkan guru secara optimal dalam menghadapi kompleksitas tugas kepala sekolah.

Kebijakan Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 membolehkan Guru Penggerak untuk langsung menduduki posisi kepala sekolah tanpa melewati proses struktural yang biasa dilalui. Banyak yang menilai bahwa jalur ini justru mengabaikan sistem karier guru yang selama ini dibangun secara bertahap dan berbasis pengalaman. Dampaknya, muncul ketegangan sosial di lingkungan sekolah, seperti kecemburuan dari guru senior dan kurangnya penerimaan terhadap kepala sekolah baru yang dirasa belum cukup berpengalaman dalam manajemen (Kemal et al., 2025).

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi mengenai arah kebijakan PGP sebagai jalur penugasan kepala sekolah tidak dilakukan sejak awal pelaksanaan program. Akibatnya, peserta program tidak mengetahui dan memiliki persepsi awal yang keliru terhadap arah dan konsekuensi dari keikutsertaan dalam PGP. Program secara umum dipahami untuk mendukung peningkatan hasil belajar siswa, pembentukan kepemimpinan pembelajaran, dan kemampuan menjalankan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

PGP juga memiliki tujuan untuk mengoptimalkan kompetensi guru serta menjadikan guru selaku pemimpin pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan memakai tambahan wawasan, pengetahuan, ilmu serta kompetensi diri yang dioptimalkan dari PGP (Tahajudin et al., 2023). Seiring dengan pelaksanaan program yang berjalan dan informasi yang semakin terbuka, guru memahami PGP diarahkan tidak hanya untuk membentuk pemimpin pembelajaran di kelas, melainkan diarahkan sebagai rekrutmen untuk menjadi kepala sekolah. Kesadaran ini muncul secara bertahap, terutama setelah guru mengalami langsung proses pembelajaran dalam program maupun melihat realisasi kebijakan di lapangan.

Motivasi guru mengikuti program pendidikan guru penggerak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi guru mengikuti program PGP mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Dorongan intrinsik yang membuat guru mendaftar PGP yaitu karena keinginan untuk berkembang, meningkatkan kualitas diri, serta memperluas wawasan profesional. Guru mengikuti program guru penggerak didorong oleh kesadaran diri untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran yang mereka berikan kepada peserta didik. PGP dipersepsikan sebagai ruang pembelajaran yang berkelanjutan yang dapat memperkaya pengalaman sebagai pendidik. Guru memandang program ini bukan sekedar sebagai persyaratan administratif atau jalan menuju jabatan struktural melainkan sebagai sarana pembelajaran berkelanjutan yang dapat memperkaya pengalaman sebagai pendidik. Hal ini sejalan dengan tujuan Program Pendidikan Guru Penggerak (PPGP) sebagai bagian dari pengembangan keprofesian berkelanjutan melalui pelatihan dan pendampingan yang berfokus pada kepemimpinan pembelajaran, sehingga guru mampu menggerakkan komunitas belajar dan mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020).

Di sisi lain, partisipasi guru dalam PGP juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti dorongan dari atasan dan rekan sejawat, serta pertimbangan administratif berupa perolehan angka kredit. Sertifikat yang diperoleh dari program ini, dengan jumlah jam pelatihan yang relatif besar, menjadi salah satu komponen penting dalam pengembangan karier guru, khususnya untuk memenuhi persyaratan kenaikan pangkat dan golongan (Manao et al., 2022). Ini menunjukkan bahwa PGP tidak hanya sebagai sarana pengembangan profesional, tetapi juga sebagai penunjang kemajuan karir guru. Dengan demikian, keputusan guru untuk mengikuti PGP tidak hanya didasarkan pada dorongan internal yaitu pengembangan diri, tetapu juga dipengaruhi oleh dorongan eksternal seperti kebutuhan administratif dan dorongan atasan dan teman sejawat.

Kesiapan dan ketidaksiapan guru menjadi kepala sekolah

Kesiapan dan ketidaksiapan untuk menduduki jabatan kepala sekolah dalam penelitian ini dipahami dari perspektif guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru miliki pandangan yang beragam terkait kesiapan mereka. Kesiapan guru dapat muncul bukan dari alasan pribadi, melainkan sebagai bentuk respon terhadap kewajiban struktural dan tuntutan sistem yang melekat pada karier seorang pendidik. Salah satunya sebagai bentuk respon terhadap penugasan atau penunjukan dari pihak yang berwenang. Meskipun tidak merasa siap secara personal, guru tetap menunjukkan keterbukaan dan komitmen untuk menjalani tugas kepala sekolah. Kesiapan yang terbentuk ini lebih bersifat adaptif, dimana guru belajar untuk

Copyright © 2026 The Author(s)

menerima dan mengembangkan diri seiring berjalannya waktu dan peran yang dipercayakan kepada mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa guru sekolah dasar bersedia mengikuti rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah karena kepatuhan dan loyalitas kepada atasan (Jabar et al., 2020).

Di sisi lain, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat guru yang merasa belum siap untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Ketidaksiapan ini dipengaruhi oleh faktor regulasi, zona nyaman, dan rasa sungkan. Terkait regulasi, status kepegawaian sebagai Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menjadi faktor yang mempengaruhi keraguan guru dalam merencanakan jenjang karier sebagai kepala sekolah. Kondisi ini mencerminkan adanya kebingungan dikalangan guru yang berstatus PPPK terhadap jalur karier ke depan. Ketidakpastian ini mengarah pada sikap pasif dan keengganan untuk mempersiapkan diri menuju jabatan kepala sekolah, meskipun secara kompetensi telah mengikuti pelatihan seperti Program Guru Penggerak. Meskipun guru PPPK memiliki pengakuan formal sebagai aparatur sipil negara, realitas di lapangan menunjukkan adanya perbedaan perlakuan dibandingkan dengan pegawai negeri sipil dari segi administrasi dan struktur pekerjaan (Anggraini et al., 2024). Kabupaten X memilih pengangkatan kepala sekolah lebih memprioritaskan untuk guru yang berstatus PNS yang memenuhi persyaratan menjadi kepala sekolah. Namun berdasarkan peraturan terbaru Permendikdasmen Nomor 7 tahun 2025, guru PPPK dapat diangkat menjadi kepala sekolah, dengan syarat memiliki pengalaman minimal delapan tahun dan pengalaman dalam jabatan minimal empat tahun jika diinstansi tersebut tidak ada guru PPPK yang memenuhi syarat delapan tahun.

Selain faktor regulasi, kenyamanan dalam menjalankan peran sebagai guru juga menjadi alasan yang memengaruhi ketidaksiapan menjabat posisi sebagai kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu alasan utama guru tidak tertarik untuk menempati posisi kepala sekolah karena merasa nyaman dengan peran sebagai pendidik. Guru yang berada di zona nyaman cenderung mempertahankan rutinitas mengajar yang dianggap lebih stabil, terukur dan tidak terlalu menuntut dari sisi tanggung jawab struktural. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa guru lebih menikmasi peran sebagai pendidik yang dekat dengan peserta didik dan merasakan kepuasan emosional dalam aktivitas pembelajaran (Irianto et al., 2020).

Di samping itu, faktor psikologis dan budaya organisasi juga dapat berperan dalam membentuk ketidaksiapan guru mengemban tugas sebagai kepala sekolah. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa rasa sungkan menjadi penghalang dalam kesiapan guru untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Rasa sungkan terhadap rekan sejawat yang lebih senior, kekhawatiran memimpin guru yang lebih lama bekerja, serta ketidaknyamanan menjadi pertimbangan meskipun secara administratif guru telah memenuhi syarat. Hal ini sejalan dengan penelitian Widialestari et al. (2022), yang menunjukkan bahwa individu yang baru masuk meskipun menduduki posisi lebih tinggi cenderung mengalami rasa sungkan terhadap rekan kerja yang lebih senior. Hal ini terkait dengan pandangan bahwa individu yang lebih senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, jabatan kepala sekolah dipersepsikan sebagai posisi dengan beban kerja, tanggung jawab kepemimpinan dan manajerial, serta kewenangan yang besar, sementara insentif dinilai belum sebanding dengan tuntutan jabatan. PGP dipersepsikan bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi guru, khususnya dalam implementasi Kurikulum Merdeka, tetapi belum sepenuhnya memadai sebagai program penyiapan kepala sekolah

karena masih terdapat kesenjangan pada aspek manajerial dan kepemimpinan sekolah serta sosialisasi program yang belum optimal. Motivasi guru mengikuti PGP mencakup dorongan intrinsik untuk belajar dan mengembangkan profesionalisme serta dorongan ekstrinsik berupa kepentingan karier dan pengaruh lingkungan sosial. Dalam hal kesiapan menjadi kepala sekolah, sebagian guru menunjukkan kesediaan ketika memperoleh penugasan, meskipun belum sepenuhnya siap secara personal, sedangkan ketidaksiapan dipengaruhi oleh kendala regulasi, kenyamanan dalam peran sebagai guru, dan rasa sungkan terhadap rekan yang lebih senior.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kesiapan guru untuk beralih ke jabatan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kompetensi atau keikutsertaan dalam program penyiapan kepala sekolah, tetapi juga oleh cara guru memandang tuntutan dan penghargaan jabatan, program penyiapan kepala sekolah yang memadai, motivasi karier, serta kondisi struktural dan sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, penyiapan calon kepala sekolah perlu dipahami sebagai proses yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan formal, tetapi juga pada pembentukan kesiapan profesional dan personal guru untuk menjalankan transisi dari peran guru ke peran pemimpin sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan perlunya dinas pendidikan memperjelas dan menyosialisasikan jalur karier menuju jabatan kepala sekolah, termasuk kedudukan PGP atau sejenisnya dalam penyiapan calon kepala sekolah dan peluang guru dengan status kepegawaian yang berbeda. Penyiapan calon kepala sekolah perlu diperkuat pada aspek manajerial dan kepemimpinan sekolah serta disertai dukungan selama masa transisi dari guru menjadi kepala sekolah. Pemerintah daerah juga perlu memperhatikan keseimbangan antara beban kerja, tanggung jawab, dan insentif, sedangkan sekolah perlu membangun dukungan kolegial bagi kepala sekolah baru, terutama ketika harus memimpin rekan kerja yang lebih senior.

Penelitian ini terbatas pada sembilan partisipan dari enam sekolah dasar negeri di Kabupaten X, sehingga temuan merepresentasikan konteks lokal dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan. Hanya satu partisipan lulusan PGP yang telah menjabat sebagai kepala sekolah; karena itu, sebagian besar temuan mengenai jabatan dan kesiapan menjadi kepala sekolah bersumber dari persepsi guru yang belum mengalami transisi tersebut secara langsung. Pengumpulan data selama dua bulan dan fokus pada perspektif guru juga belum menangkap dinamika kesiapan dari waktu ke waktu maupun perspektif pihak lain yang terlibat dalam kebijakan dan penyiapan kepala sekolah.

Penelitian selanjutnya dapat melibatkan partisipan dan konteks sekolah yang lebih beragam, termasuk membandingkan guru PNS dan PPPK serta lulusan PGP yang telah dan belum diangkat menjadi kepala sekolah. Studi longitudinal diperlukan untuk mengikuti proses transisi guru sebelum dan setelah penugasan sehingga perubahan motivasi, kesiapan, dan pengalaman adaptasi dapat dianalisis secara lebih mendalam. Penelitian juga dapat melibatkan dinas pendidikan, kepala sekolah, dan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan PGP untuk mengkaji kesesuaian program penyiapan dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam praktik kekepalasekolahan.

References

Abdurohim, I., Suryani, Y., & Rahmat, P. S. (2024). Pengaruh manajerial kepala sekolah, jiwa kewirausahaan kepala sekolah dan supervisi pendidikan terhadap mutu sekolah (survey pada sekolah menengah pertama se-kabupaten majalengka). Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(1), 1554–1565. https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.12608

Copyright © 2026 The Author(s)

Adams, D., & Muthiah, V. (2020). School principals and 21 st century leadership challenges: a systematic review. Journal of Nusantara Studies, 5(1), 189–210. https://doi.org/10.24200/jonus.vol5iss1pp189-210

Aedi, N. (2016). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Gosyen Publishing.

Anggraini, L., Setyowati, S. E., & Nurkholis. (2024). Dampak implementasi kebijakan pppk guru di kecamatan warungpring kabupaten pemalang. Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran, 4(4), 1–23. https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3482

Asfiyah, S., & Andriani, D. E. (2025). Principal Duties in Integrated Islamic Junior High Schools:: A Case Study in Sleman Regency, Yogyakarta. Belajea: Jurnal Pendidikan Islam, 10(1), 263–284.

Basri, H., & Tatang, S. (2015). Kepemimpinan pendidikan. CV. Pustaka Setia.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Damayanti, D., Asbari, M., & Zaharantika, A. (2024). Guru penggerak: pengembangan pendidikan melalui kepemimpinan guru. Journal of Information Systems and Management (JISMA), 3(2), 5–10. https://doi.org/10.4444/jisma.v3i2.895

Dolong, M. J. (2019). Standar kualifikasi dan kompotensi kepemimpinan kepala sekolah. Inspiratif Pendidikan, 8(2), 316-326. https://doi.org/10.24252/ip.v8i2.12337

Hidayat, F., Nurkolis, & Rasiman. (2015). Minat guru menjadi kepala sekolah di kabupaten kudus. Jurnal Manajemen Pendidikan 5(3), 303–314. https://doi.org/10.26877/jmp.v5i3.1941

Hidayati, N., & Rustyawati, D. (2020). Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan pendidikan di sekolah dasar. PREMIERE : Journal of Islamic Elementary Education, 1(2), 91–103. https://doi.org/10.51675/jp.v1i2.82

Irianto, Ibrahim, Wahyudi, & Salviana. (2020). Rationality of teacher for principal career opportunities negation. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), 7(8), 39–49. https://doi.org/10.20431/2349-0381.0708005

Jabar, C. S. A., Khuzaimi, I., & Andriani, D. E. (2020). Menarikkah Jabatan Kepala Sekolah Dasar di Indonesia dalam Pandangan Guru? Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan, 2(1), 99–121. https://doi.org/10.21831/jump.v2i1.31051

Juliantoro, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jurnal Al-Hikmah, 5(2), 24–38.

Kemal, S. N., Duryat, M., & Suherman, A. (2025). Teacher policy analysis: challenging the P3K policy and the teacher leader program becoming school principals. TOFEDU: The Future of Education Journal, 4(6), 1682–1690.

Kemendikdasmen. (2025, June). Strategi kemdikdasmen tingkatkan kualitas kepala sekolah melalui program kepemimpinan sekolah.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020, July). Merdeka belajar episode kelima: guru penggerak.

Manao, M. M., Sijabat, O. P., Situmorang, A. R., Hutauruk, A., & Panjaitan, S. (2022). Mengatur kualitas guru melalui program guru penggerak. Journal of Education Learning and Innovation, 2(1), 130–144. https://doi.org/10.46229/elia.v2i1.404

Manora, H. (2019). Peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Garuda: Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Dan Filsafat, 1(1), 103–113. https://doi.org/10.59581/garuda.v1i1.572

McKenzie, P., Nugroho, D., Ozolins, C., McMillan, J., Sumarto, S., Toyamah, N., Febriany, V., Sodo, R. J., Bima, L., & Sim, A. A. (2014). Study on teacher absenteeism in Indonesia

2014. Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP).

Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: A qualitative approach. Jossey-Bass.

Sauri, R. S., Saadah, E., Jam'an, P., Hermawan, W., Rukhaida, I., Jabar, R., & Sopandi, U. (2024). Implementasi kebijakan pengangkatan kepala sekolah dan pengawas sekolah dari guru penggerak pada dinas pendidikan kabupaten garut. Jurnal Ilmu Pendidikan Muhammadiyah Kramat Jati, 5(1), 133–137. https://doi.org/10.55943/jipmukjt.v5i1.162

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d. CV. Alfabeta.

Suryadarma, D., Suryahadi, A., Sumarto, S., & Rogers, F. H. (2006). Improving student performance in public primary schools in developing countries: Evidence from Indonesia. Education Economics, 14(4), 401–429. https://doi.org/10.1080/09645290600854110

Tahajudin, D., Rokmanah, S., & Putri, C. H. (2023). Optimalisasi guru sebagai pemimpin pembelajaran pada program guru penggerak. Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 8(4), 1967–1972. https://doi.org/10.29303/jipp.v8i4.1631

Taufik, A., Bumi, S., Lubuklinggau, S., Chandra, P., & Ibda, H. (2023). Pengelolaan pendidikan melalui sosok kepala sekolah. SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan, 5(1), 131–146.

Widialestari, G., Mulyatini, N., & Yustini, I. (2022). Pengaruh senioritas dan loyalitas pegawai terhadap promosi jabatab (Suatu Studi pada kantor BPKD Kabupaten Ciamis). Entrepreneurship Journal, 4(3), 55–66.

Yahdiyani, N. R., Muna, A. R., Nurjanah, S., & Wahyuni, S. (2020). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas peserta didik di sdn martapuro 2 kabupaten pasuruan. Journal of Education, Psychology and Counseling, 2(01), 327–336.