Analysis of Turnover in Private Schools and Opportunities for Institutional Development
[Analisis Turnover di Sekolah Swasta dan Peluang Mengembangkan Institusi]

Rina Mardiana, Budi Haryanto

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the phenomenon of the high teacher turnover rate in private schools and to identify opportunities for institutional development using a qualitative approach. The main issues addressed are the factors causing teacher turnover, its impact on organizational performance, and the managerial strategies implemented by the school principal to address it. Research data was collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies of teachers. The results indicate that internal factors such as welfare, workload, and job satisfaction, as well as external factors in the form of job offers from other institutions, are the primary causes of the high turnover. The principal's transformational leadership was proven to significantly influence maintaining teacher stability and loyalty, accompanied by strategies to strengthen organizational culture and a reward system. This study also found that high turnover can be an opportunity for renewing HR policies and recruiting new teaching staff who are more adaptive to the developments of modern education.*

Keywords *- Turnover, Leadership, Human Resource Management, Teacher Loyalty, Institutional Development.*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena tingginya tingkat turnover guru di sekolah swasta serta mengidentifikasi peluang dalam mengembangkan institusi melalui pendekatan kualitatif. Permasalahan utama yang diangkat adalah faktor-faktor penyebab terjadinya turnover guru, dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja organisasi, serta strategi manajerial yang diterapkan kepala sekolah dalam mengatasinya. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal seperti kesejahteraan, beban kerja dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal berupa tawaran pekerjaan di lembaga lain, menjadi penyebab utama tingginya turnover. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berpengaruh signifikan dalam menjaga stabilitas dan loyalitas guru, diiringi dengan strategi penguatan budaya organisasi dan sistem penghargaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa tingginya turnover dapat menjadi peluang pembaruan kebijakan SDM dan rekrutmen tenaga pendidik baru yang lebih adaptif terhadap perkembangan pendidikan modern.*

Kata Kunci *- Turnover, Kepemimpinan, Manajemen SDM, Loyalitas Guru, Pengembangan Institusi.*

I. PENDAHULUAN

Pelayanan pendidikan di Indonesia disediakan oleh pemerintah dan juga masyarakat. Pendidikan yang disediakan oleh pemerintah berasal dari anggaran negara. Sedangkan sekolah yang disediakan oleh masyarakat, ada yang dilakukan oleh kelompok atau organisasi dan ada yang dirikan oleh perorangan. Pendanaan dilakukan secara swadaya dan lewat sumbangan pendanaan dari orang tua siswa. Dalam hal ini sekolah swasta lebih mengandalkan kemandirian. Mereka bukan sekedar pelengkap, melainkan mitra pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Lembaga pendidikan swasta hadir untuk menjangkau wilayah dan segmen masyarakat yang mungkin belum terjangkau secara optimal oleh sekolah negeri. Hal ini menciptakan keberagaman pilihan bagi orang tua dan siswa. Kehadiran lembaga pendidikan menciptakan *healty competition* dengan sekolah negeri. Persaingan yang dimaksud adalah dalam hal kualitas, fasilitas, dan layanan mendorong semua institusi untuk terus berbenah serta meningkatkan mutu pendidikan [1]. Peran dan fungsi lembaga pendidikan swasta di dalam pendidikan nasional sebagai mitra yang setara dengan lembaga pendidikan negeri dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Di bidang ekonomi lembaga pendidikan swasta menyediakan lapangan pekerjaan sebagai guru, tenaga kependidikan dan bahkan tenaga profesional yang lain. Bahkan lembaga pendidikan seringkali menerapkan model manajemen yang lebih efisien, fleksibel, dan berorientasi pada layanan sebuah organisasi bisnis sehingga dapat menjadi contoh tata kelola pendidikan yang baik [2]. Sekolah swasta di Indonesia menampilkan variasi kemampuan yang mencolok dan membentuk spektrum dari yang unggul hingga yang hanya sekedar bertahan. Di sisi lain berdiri lembaga pendidikan swasta elite yang menawarkan layanan pendidikan dengan kualitas tinggi. Sekolah semacam ini mendapat dukungan penuh dari Yayasan atau investor besar dengan sumber dana yang melimpah. Dana tersebut di investasikan dalam Pembangunan fasilitas fisik yang lengkap dan mutakhir seperti sarana dan prasarana laboratorium canggih, perpustakaan digital, lapangan olahraga bertaraf nasional, kelas dengan teknologi modern dan masih banyak lagi.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Selain itu, mereka mampu merekrut tenaga pendidik yang berkualifikasi tinggi, baik dari dalam maupun luar negeri, serta menyelenggarakan kurikulum yang inovatif dan berstandar internasional. Di sisi lain, banyak pula sekolah swasta yang berada dalam kondisi serba terbatas. Kelompok ini sering kali menghadapi kesulitan berat dalam memenuhi kebutuhan operasionalnya sehari-hari. Keterbatasan dana, yang biasanya bersumber dari iuran orang tua siswa dengan ekonomi menengah ke bawah, menjadi kendala utama. Akibatnya, mereka kesulitan untuk memperbaiki bangunan yang rusak, melengkapi sarana pembelajaran, atau merekrut guru-guru yang berkualifikasi dengan imbalan yang memadai. Fokus mereka lebih banyak tercurah untuk sekadar mempertahankan kelangsungan hidup lembaga, alih-alih untuk peningkatan kualitas. Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa variasi kemampuan sekolah swasta ini pada dasarnya dipengaruhi secara dominan oleh ketersediaan dan pengelolaan dana. Faktor dana inilah yang kemudian menentukan kualitas fasilitas, kesejahteraan dan kualifikasi guru, serta kelengkapan sarana prasarana. Maka dari itu, sudah sewajarnya jika di Indonesia kita menyaksikan wajah ganda pendidikan swasta ada yang menjadi pusat keunggulan dan inovasi, sementara yang lain bergulat dengan tantangan operasional yang sangat fundamental. Pentingnya lembaga pendidikan swasta inilah yang tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh lembaga pendidikan negeri. Dari perspektif dan akses pemerataan pendidikan lembaga pendidikan swasta memiliki peran krusial untuk menjangkau segmen masyarakat dan lokasi geografis fasilitas, prestasi siswa, dan kepuasan orang tua ini memicu semua pihak baik swasta maupun negeri untuk terus berbenah, berinovasi, dan meningkatkan mutu layanannya di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat menuntut lembaga pendidikan, termasuk sekolah menengah atas, untuk terus meningkatkan mutu dan kemampuan bersaing [3].

Lembaga pendidikan yang ideal tentunya memiliki visi dan misi yang jelas, otonomi dari campur tangan politik, kurikulum yang relevan, guru yang professional, manajemen yang baik, dan lingkungan belajar yang nyaman serta mendukung prestasi akademik maupun non akademik. Lembaga pendidikan yang ideal tidak hanya fokus pada nilai akademis, tetapi juga memperhatikan perkembangan siswa secara menyeluruh (holistik). Agar hal ini terwujud, ada beberapa hal penting yang harus ada, yaitu kurikulum yang saling terkait dan tidak terpisah-pisah, guru-guru yang kompeten, suasana belajar yang mendukung dan memotivasi, kerja sama dengan orang tua dan masyarakat sekitar, serta adanya evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus. Hal tersebut tercermin pada visi misi yang jelas dan menginspirasi, kultur dan lingkungan yang positif, proses pembelajaran yang relevan dan memberdayakan, SDM (Guru dan Tenaga kependidikan) yang berkualitas, manajemen dan tata kelola yang professional, hubungan yang kuat dengan masyarakat, pemanfaatan teknologi yang bijak dan cerdas, serta kelestarian lingkungan [4]. Dalam dunia pendidikan, apabila seorang guru mendapat kompensasi dengan layak, mereka akan termotivasi untuk mengajar lebih baik dan lebih setia kepada sekolah mereka bekerja. sehingga, lembaga pendidikan perlu Menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil serta memberikan peluang bagi para guru agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik [5]. Agar guru mempunyai rasa dihargai dan termotivasi, lembaga pendidikan perlu memberikan kompensasi yang baik. Kompensasi ini tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga berbagai insentif seperti tunjangan profesi, tunjangan fungsional, dan tunjangan keluarga, serta tambahan penghasilan bagi guru yang berprestasi (insentif kinerja). Selain itu, ada pula kompensasi non-finansial yang tak kalah penting, seperti kesempatan untuk mengembangkan keterampilan lewat pelatihan atau pendidikan lanjut, serta suasana kerja yang nyaman dan mendukung. Semua ini berguna untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja guru secara maksimal. Sistem kompensasi yang baik seharusnya adil, transparan, dan disesuaikan dengan kinerja serta kualifikasi guru. Selain itu Gaya kepemimpinan ideal juga mampu mengelola konflik dengan baik akan mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif juga menjadi syarat terciptanya lembaga pendidikan ideal [6]. Faktor utama yang menunjukkan suatu lembaga itu ideal adalah reputasinya. Di sini media sosial sangat perberan untuk memperkuat citra positif lembaga tersebut. Lewat media sosial, sekolah tidak hanya bisa berinteraksi dengan para murid, tetapi juga bisa membentuk opini public tentang kualitas dn nilai-nilai yang dianut lembaga itu. Dengan demikian, sekolah bisa membangun citra positif sekaligus melakukan branding [7].

Di sisi lain, banyak lembaga pendidikan, banyak pendidikan swasta yang beroprasi jauh dari standar ideal. Meskipun tidak bisa dibilang gagal total, kondisi mereka saat ini hanya sekadar bertahan dan penuh dengan berbagai tantangan dalam dunia pendidikan. Tantangan terbesarnya adalah keterbatasan dana. Akibat langsung dari menurunnya mutu pendidikan adalah tingginya angka guru yang keluar atau pindah kerja *turnover*. Masalah ini sangat serius karena bisa mengancam kelangsungan sekolah. Dalam proses belajar mengajar, pergantian guru yang sering membuat situasi menjadi tidak stabil. Siswa terus-menerus harus beradaptasi dengan guru baru, dan pada akhirnya hal ini merugikan prestasi akademik mereka. Selain itu, sekolah mengalami kerugian investasi karena dana yang telah dikeluarkan untuk pelatihan guru menguap begitu saja. Iklim dan budaya sekolah yang kolektif juga terganggu, yang pada akhirnya melemahkan fondasi institusi secara keseluruhan [8]. Fenomena ini sudah mencapai tingkat yang mengkhawatirkan. Sebuah penelitian di sebuah

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

kota di Jawa Timur memproyeksikan angka turnover melebihi 50% pada tahun 2025 [9]. Angka ini harus menjadi perhatian bersama bagi pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat luas karena ancamannya terhadap kualitas pendidikan nasional sangat nyata. Tingginya angka guru keluar atau pindah kerja pasti ada penyebabnya. Penyebabnya cukup rumit dan saling berhubungan. Yang paling utama biasanya adalah sistem gaji dan tunjangan yang tidak pasti, tawaran gaji yang bersaing dengan tempat kerja lain, serta beban kerja yang terlalu berat dibandingkan dengan apa yang mereka terima. Selain faktor finansial, faktor non finansial juga sangat berpengaruh, misalnya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik, suasana kerja yang tidak sehat serta lokasi sekolah yang jauh dari rumah guru. Ditambah lagi, guru-guru yang berkualitas sering kali mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik dari lembaga lain, termasuk dari kebijakan pemerintah sendiri melalui pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Penelitian sebelumnya mengkaji faktor-faktor penyebab *turnover* untuk disampaikan kepada khalayak, berbeda dari itu penelitian ini akan mengembangkan analisa secara mendalam mengenai fenomena tersebut agar mendapatkan pemahaman yang komperhensif serta menemukan peluang untuk mengembangkan institusi di lembaga swasta. Melalui penelitian ini, penulis berupaya untuk menganalisis penyebab tingginya tingkat *turnover* di lembaga pendidikan serta mengidentifikasi peluang-peluang pengembangan institusi yang dapat dilakukan sebagai solusi berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif agar peneliti dapat memahami secara mendalam dari segi pengalaman, persepsi, dan pandangan para guru serta pihak manajemen sekolah terkait fenomena ini [10]. Hal tersebut juga menjadi perhatian bagi semua pihak agar mendapatkan solusi untuk mengurangi *turnover*, upaya utama untuk mengurangi *turnover* berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang inklusif melalui pengembangan perilaku supervisor yang inklusif seperti menghargai setiap suara, mendorong komunikasi terbuka, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang terbukti meningkatkan persepsi inklusi sosial karyawan. Peningkatan inklusi sosial ini kemudian memicu hubungan timbal balik berdasarkan teori pertukaran sosial, di mana karyawan membalas perasaan diterima dan dihargai dengan loyalitas yang lebih besar dan niat *turnover* yang lebih rendah, dengan efek yang lebih kuat bagi karyawan berusia matang yang terbukti lebih setia dan oleh karenanya juga perlu lebih dioptimalkan perekrutannya [11]. Secara menyeluruh integrasi teknologi dalam sektor pendidikan menawarkan berbagai peluang untuk menghasilkan sistem pendidikan yang lebih inklusif, efektif, dan adaptif. Maka untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang, diperlukan kerja sama multisektoral antara pemerintah, lembaga pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat [12]. Berangkat dari fenomena ini, peneliti bermaksud melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan dan gaji di satuan pendidikan tersebut dan peluang apa saja untuk mengembangkan institusi. Dengan mengeksplorasi berbagai dimensi ini, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai akar permasalahan *turnover* yang terjadi.

Untuk mengkaji secara sistematis faktor-faktor penyebab *turnover* yang telah diidentifikasi dalam fenomena tersebut, diperlukan landasan teori yang komprehensif dan relevan. Penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh James L. Price dan Charles W. Mueller pada tahun 1981, kemudian diperbarui pada tahun (2000) merupakan teori yang sesuai dengan penelitian ini. Model Price-Mueller secara eksplisit memasukkan variabel lingkungan kerja dan struktural (seperti gaji dan kepemimpinan) sebagai determinan langsung dari kepuasan dan komitmen, yang akhirnya mempengaruhi niat keluar dari pekerjaan. Dalam model Price-Mueller, gaji dimasukkan sebagai bagian dari "*Rewards*" atau imbalan ekstrinsik. Model ini secara teoretis menjelaskan bagaimana ketidakadilan atau ketidakcukupan imbalan finansial secara langsung menurunkan kepuasan kerja dan komitmen. Model ini juga memasukkan "Instrumental Communication" (komunikasi instrumental, termasuk kejelasan peran dan umpan balik) dan "*Distributive Justice*" (keadilan distributif). Gaya kepemimpinan yang buruk (otoriter, tidak komunikatif, tidak adil) akan sangat mempengaruhi variabel-variabel ini. Walau istilah kepemimpinan tidak muncul secara eksplisit, berbagai komponen dalam model tersebut tetap relevan untuk menilai sejauh mana kepemimpinan berpengaruh. Teori ini menjadi fondasi penting dalam studi perilaku organisasi dan pengelolaan SDM. Keunggulan utamanya adalah pendekatannya yang teratur dan menyeluruh dalam mengungkap faktor-faktor pemicu *turnover*, sehingga sangat bermanfaat sebagai alat analisis dan riset. Kendati demikian, dalam penerapan nyata, kebanyakan organisasi hanya memanfaatkan bagian-bagian pokok dari kerangka teori ini.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam melalui pengalaman dan persepsi individu terhadap fenomena *turnover* guru. Lokasi penelitian berada di tengah kota kecil padat penduduk dan menjadi salah satu pusat pendidikan daerah kabupaten Mojokerto, sekolah tersebut mempunyai peluang berkembang namun mengalami *turnover* karena belum bersiap menghadapi pesaing atau sekolah lain baik sekolah negeri maupun swasta. Hal tersebut terlihat dari bentuk bangunan yang dianggap masayarakat kurang megah. Teknik pengumpulan data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi pada lingkungan sekolah untuk mendapatkan data yang komprehensif

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

[13]. Subjek penelitian ini adalah lima orang guru yang bertindak sebagai informan, yaitu Wakil Kepala Sekolah, dua guru yang pernah mengundurkan diri, serta dua guru yang masih bertahan di sekolah sampai saat ini. Dalam penelitian kualitatif, kriteria utamanya adalah guru dengan pengalaman mengajar di sekolah dan benar terlibat aktif dalam kegiatan atau bidang yang diteliti, serta mempunyai waktu yang cukup untuk dimintai keterangan [14].

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, ketekunan pengamatan, serta pemeriksaan sejawat untuk memastikan kredibilitas temuan. Dalam melaksanakan triangulasi, penting untuk memperhatikan Teknik pengumpulan sumber data itu sendiri [15]. Dengan terjaminnya kredibilitas temuan melalui proses triangulasi dan pemeriksaan sejawat tersebut, analisis data kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan utama penelitian, yaitu mengungkap akar penyebab *turnover*, baik dari faktor gaji, kepemimpinan, maupun faktor eksternal. Dari pemahaman mendalam ini, penelitian selanjutnya akan mengidentifikasi peluang strategis untuk pengembangan institusi, seperti perbaikan sistem rekrutmen, program pengembangan profesional guru, dan penguatan budaya organisasi, yang dapat direkomendasikan kepada pihak sekolah untuk meningkatkan retensi guru dan keberlanjutan mutu pendidikan.

III. Hasil dan Pembahasan

suatu lembaga pendidikan yang mempunyai sejarah panjang yang bermula dari komitmen warga organisasi masyarakat islam setempat untuk menghadirkan pendidikan Islam yang berkualitas. Pada masa awal pendiriannya pada tahun 1978, sekolah ini dibangun dengan semangat perjuangan dan dukungan masyarakat yang menginginkan lembaga pendidikan yang mampu mencetak generasi unggul secara akademis maupun spiritual. Dengan sumber daya terbatas, para perintis sekolah ini berhasil meletakkan fondasi yang kokoh melalui jaringan organisasi masyarakat dan dukungan komunitas muslim setempat. Dulu, sekolah ini sempat mengalami masa kejaya'an nya dan menjadi sekolah favorit. Keberhasilan tersebut didukung oleh tiga hal utama yakni pemimpin yang mempunya visi dan misi yang jelas dan terukur, kurikulum yang menyatukan berbagai aspek, serta budaya yang menjunjung prestasi. Kepala sekolah pada masa itu mampu mengelola sekolah dengan baik dan berhasil merekrut guru-guru yang kompeten. Di bidang akademik, sekolah ini juga sukses menggabungkan kurikulum yang berlaku saat itu dengan nilai-nilai Islam, sekaligus memenuhi harapan masyarakat akan pendidikan yang menyeluruh dan seimbang. Selain itu, berbagai prestasi pada bidang akademik dan non akademik seperti ekstrakurikuler drumband saat itu banyak digemari masyarakat dan berhasil diraih siswa dalam setiap ajang perlombaan semakin memperkuat reputasi sekolah ini di mata masyarakat. Dukungan jaringan organisasi masyarakat yang luas menjadi faktor penentu dalam mempercepat perkembangan sekolah. Loyalitas warga muslim dalam menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut menciptakan basis siswa yang kuat, sementara sistem nilai yang diterapkan berhasil membentuk karakter khas lulusannya. Kombinasi antara manajemen yang solid, pendekatan kurikulum yang seimbang, dan dukungan komunitas inilah yang mengantarkan Sekolah tersebut pada masa kejayaannya, menjadikannya contoh sukses lembaga pendidikan swasta yang mampu berkiprah secara signifikan dalam dunia pendidikan.

Kejayaan dan fondasi kokoh yang telah terbangun sejak masa perintisan tersebut saat ini menghadapi tantangan serius yang mengancam keberlanjutan mutu pendidikannya hingga saat ini lembaga pendidikan menengah atas yang berlokasi di tengah kota kecil namun padat penduduk yang menjadi pusat pendidikan daerah kabupaten Mojokerto, Jawa Timur masih berdiri kokoh dan tetap memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat. Sekolah ini dibawah naungan organisasi masyarakat yang mempunyai peran penting dalam menciptakan generasi unggul dan religius. Berdasarkan data sekolah, jumlah tenaga pendidik mencapai sekitar 10 guru dari berbagai latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar. Situasi ruang guru yang setiap harinya di penuhi oleh semangat guru yang berasal dari latar belakang yang beragam kini mulai terlihar berbeda karena semakin berkurangnya guru yang hadir di kantor. Bangku dan meja guru yang semula dipenuhi kini mulai banyak yang tampak kosong dan sepi. Situasi ini dialami dalam waktu 3 tahun terakhir akibat fenomena tingginya tingkat perpindahan guru atau *turnover.* Setiap tahun rata-rata 3-7 guru mengundurkan diri atau berpindah ke lembaga pendidikan lain. Sehingga dampak dari fenomena tersebut masih dirasakan oleh warga sekolah hingga bergantinya kepemimpinan sekolah baru di sekolah tersebut. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk memahami secara mendalam faktor penyebab *turnover* serta strategi kepala sekolah dalam mengelola dan memanfaatkan kondisi tersebut sebagai peluang pengembangan institusi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingginya angka turnover guru di sekolah tersebut merupakan fenomena kompleks yang dipicu oleh interaksi faktor organisasional, pengembangan SDM, pedagogis, dan ekonomi. Secara organisasional, budaya kerja yang hierarkis dan sistem komunikasi yang kurang transparan menciptakan lingkungan yang tidak mendukung, mengurangi rasa memiliki dan keterikatan emosional guru terhadap institusi. Kondisi ini diperparah oleh ketidaksediaan pengembangan kompetensi yang sistematis dan berkelanjutan. Minimnya program pelatihan, seminar, dan pendampingan karir menyebabkan guru merasa stagnan, tidak dihargai, dan khawatir tertinggal secara profesional, sehingga mendorong mereka mencari peluang di sekolah lain yang menawarkan jalan untuk pengembangan diri. Di sisi lain, minimnya otonomi pedagogik menjadi pemicu utama *disatisfaksi* intrinsik. Kendala birokratis dalam kurikulum, metode mengajar, dan penilaian membatasi kreativitas dan kepuasan profesional guru, yang pada hakikatnya adalah pendidik yang ingin berkontribusi secara penuh menurut kapasitas terbaik mereka. Faktor pendorong final adalah tekanan ekonomi, dimana

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

ketimpangan antara beban kerja dengan kompensasi finansial yang diberikan dinilai tidak sebanding, baik dibandingkan dengan sekolah swasta sejenis maupun tuntutan hidup yang semakin meningkat. Namun, di balik tantangan ini, justru terbuka peluang strategis bagi pengembangan institusi. Sekolah dapat mentransformasi ancaman *turnover* menjadi momentum untuk melakukan restrukturisasi manajemen dengan memperkuat budaya kolaboratif, merancang program pengembangan kompetensi (CPD) yang terstruktur, memberikan ruang otonomi yang lebih besar serta melakukan review dan penyesuaian sistem remunerasi yang lebih adil dan kompetitif. Dengan demikian, upaya menurunkan *turnover* secara berkelanjutan harus dipandang sebagai investasi dalam membangun sekolah sebagai learning organization yang tidak hanya mempertahankan guru-guru berkualitas, tetapi juga menarik talenta baru, yang pada akhirnya akan meningkatkan reputasi dan kualitas pendidikan di sekolah tersebut secara keseluruhan [16]. Alih-alih menjadi masalah, justru fenomena *turnover* guru di sekolah swasta tidak harus dilihat sebagai kegagalan, melainkan dapat dijadikan peluang strategis untuk melakukan transformasi mendasar. Dengan merespons *turnover* secara proaktif dan sistematis, sekolah mampu membangun fondasi yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Temuan lapangan mengenai kompleksitas faktor penyebab *turnover* tersebut selaras dengan perspektif teoretis yang memandang fenomena ini sebagai hasil dari serangkaian proses kausalitas yang sistemati**s** dalam pandangan Price dan Mueller, *turnover* bukanlah penyebab, melainkan hasil akhir dari serangkaian proses kausalitas sebab akibat yang kompleks di tempat kerja. Model ini menyebutkan berbagai faktor penyebab hubungan sebab akibat. Misalnya, lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi jumlah gaji, penghargaan, serta komitmen seseorang terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian terbaru menyadari bahwa kita perlu melihat masalah dari berbagai sudut pandang, dan faktor lingkungan yang turut berperan dalam menimbulkan stres kerja. Faktor yang berkaitan tersebut antara lain adalah gaji, aturan, kebijakan, kondisi kerja, serta peran dari pihak luar seperti pengusaha, serikat pekerja, atau lembaga pemerintah. Semua itu diyakini sebagai pemicu stres. Berbagai aspek lain juga ikut mempengaruhi Tingkat stress kerja, misalnya organisasi kerja yang buruk, rancangan kerja yang tidak baik, manajemen lemah, serta kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Bahkan faktor internal juga sering kali menjadi pemicu stress seperti tekanan untuk selalu melakukan tindakan sesuai batas waktu tertentu dengan resiko yang berat [17].

Penyebab *turnover* di sekolah tersebut berasal dari kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif sehingga dapat mempengaruhi kinerja seorang guru. Dalam hal ini faktor kepemimpinan berkaitan dengan tingkat dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh seorang pemimpin, manager, atau ketua kelompok kerja pada karyawan dan melaksanakan tugas dan fungsi penting yang dilakukan. Seorang kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menginginkan hasil kerja yang maksimal, namun cara komunikasi yang dilakukan hanya satu arah saja. Pimpinan tidak memberikan kebebasan untuk mengungkapkan seluruh ide maupun memberikan keterampilan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab guru di sekolah, semua guru harus memahami dan melaksakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka masing-masing. Dalam rapat rutin setiap bulan kepala sekolah menetapkan kebijakan bahwa satu guru mengajar beberapa mapel sekaligus dalam sebuah kelas. Menurut kepala sekolah kebijakan itu dilakukan untuk efisiensi anggaran pembelanjaan gaji pegawai sekaligus menambah penghasilan guru untuk mendapatkan gaji yang lebih banyak. Dalam memutuskan kebijakan tersebut guru sebagai bawahan merasa tidak dilibatkan dan di beri ruang untuk memberikan pendapatnya sehingga hal tersebut menjadi sebuah keputusan yang bersifat wajib dijalankan oleh seorang guru, selain itu guru yang diberikan tugas lebih dari satu merasa terbebani dalam melaksanakan tugas yang berlebihan. Meskipun begitu guru tersebut tetap menjalankan tugas nya dengan baik, namun masalah tidak berhenti disitu, dalam pelaksana kebijakan tersebut guru merasa kurang maksimal dalam melaksanakan tugas tambahannya karena guru tersebut tidak mempunyai keahlian dan keterampilan di bidang yang sedang dijalankan.

Temuan wawancara mengungkapkan adanya gaya kepemimpinan otoriter yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi salah satu faktor dominan yang memicu tingginya angka *turnover* guru di lembaga tersebut. Kepemimpinan otoriter ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada kepala sekolah, minimnya pelibatan guru dalam proses perumusan kebijakan sekolah, serta komunikasi yang bersifat instruktif dan satu arah. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya beban kerja guru, tidak hanya aspek kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif, karena sejumlah guru diberikan jam mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, serta keahlian yang dimilikinya. Akibatnya, terjadi penurunan kinerja guru yang tercermin dari menurunnya kualitas pembelajaran, rendahnya motivasi mengajar, serta ketidakmampuan dalam mencapai target kurikulum yang telah ditetapkan. Dalam konteks lembaga pendidikan, penerapan gaya kepemimpinan otoriter terbukti tidak optimal dalam mendukung terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif dan bermakna bagi peserta didik. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak partisipatif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang stagnan, menekan kreatifitas tenaga pendidik, serta mengurangi rasa memiliki terhadap institusi sehingga membuahkan hasil yang tidak optimal dalam sebuah lembaga terutama pendidikan dalam menyelenggarakan pembelajaran untuk peserta didik [18]. Hal ini berdampak negatif pada pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Menanggapi kondisi tersebut, para guru yang menjadi partisipan dalam penelitian ini menyampaikan harapan agar terjadi pergeseran gaya kepemimpinan ke arah yang lebih demokratis dan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

partisipatif. Kepemimpinan demokratis dipandang mampu menciptakan iklim kerja yang lebih aktif dan produktif, di mana kepala sekolah dalam mengambil kebijakan mempertimbangkan berbagai faktor pendukung, antara lain: (1) membuka ruang dialog dan diskusi dengan para guru sebelum menetapkan suatu kebijakan; (2) menugaskan guru sesuai dengan bidang keahlian dan kompetensi pedagogisnya; (3) memberikan apresiasi terhadap ide, masukan, dan saran yang disampaikan oleh guru, khususnya mereka yang mendapat tugas tambahan atau terlibat langsung dalam implementasi kebijakan. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis tersebut, kebijakan yang diambil kepala sekolah diharapkan dapat dijalankan secara lebih efektif, mendapat dukungan penuh dari para guru, serta menghasilkan *outcomes* yang optimal bagi peningkatan mutu pendidikan di lembaga tersebut.

Melalui wawancara mendalam, terungkap mengenai gaya kepemimpinan otoriter yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi salah satu faktor dominan yang memicu tingginya *turnover* di lembaga tersebut, hal tersebut tercermin pada proses pengambilan keputusan strategis mulai dari perencanaan anggaran, penyusunan kurikulum, penentuan metode pembelajaran, hingga jadwal kegiatan berpusat sepenuhnya pada kepala sekolah. Kepala sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) sendirian di ruang kerjanya, sesekali bertanya kepada beberapa guru terkait pengadaan sarana dan prasarana, namun hal itu hanya sebatas formalitas dan sampai saat ini belum ada realisasinya. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya kesempatan untuk berdiskusi mengenai mana kebutuhan prioritas yang lebih penting, misalnya membeli buku atau mengirim guru untuk mengikuti kegiatan seminar dan pelatihan dalam menunjang kempotensi guru. Kegiatan serupa tidak dianjurkan oleh kepala sekolah dengan alasan akan menggangu kegiatan proses belajar mengajar di kelas dan anggaran untuk mengikuti kegiatan tersebut dirasa terlalu mahal. Seperti halnya salah satu kejadian dari beberapa guru yang tidak diperbolehkan mengikuti kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Akibatnya guru yang merasa tidak kompeten mengajar mata pelajaran tetap dipaksa melaksanakan pembelajaran tanpa pelatihan yang memadai. Seringnya materi pembelajaran yang di sampaikan berbeda dengan kurikulum yang berlaku dan namun menuntut pembelajaran yang kreatif. Masalah selanjutnya tidak sampai disitu, Hal lain yang juga menjadi alasan *turnover* adalah ketika guru telah menjalankan tugasnya dengan baik dan berhasil menorehkan prestasi bagi lembaga, seorang guru seringkali merasa kurang dihargai kinerjanya karena tidak adanya penghargaan dari kepala sekolah atau reward. Padahal sistem penghargaan kepada guru memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan multi dimensi terhadap dinamika sekolah secara keseluruhan. Pengaruhnya tidak hanya bersifat personal terhadap individu guru, tetapi juga berdampak sistemik pada iklim kerja. Sistem penghargaan yang cacat, tidak adil, atau terpolitisasi justru menjadi racun yang perlahan-lahan merusak fondasi sekolah. Situasi ini memicu demotivasi massal di kalangan guru-guru yang berintegritas dan berprestasi. Mereka yang merasa diabaikan akan kehilangan semangat untuk berinovasi, memilih untuk sekadar memenuhi kewajiban minimum, atau pada akhirnya memutuskan untuk hengkang dari sekolah tersebut. Iklim kerja yang tercipta pun menjadi toksik, dipenuhi dengan kecemburuan, saling curiga, dan penuh taktik di mana energi habis untuk perlombaan mencari muka alih-alih untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Maka dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan berhasil atau tidaknya proses pendidikan di sekolah. Sebagai pimpinan tertinggi, kepala sekolah berusaha terus menyemangati dan memotivasi para guru agar visi misi pendidikan bisa tercapai. Berbagai indikator kepemimpinan sudah diterapkan oleh kepala sekolah dalam praktik sehari-hari. Hal ini semakin memperkuat anggapan bahwa gaya kepemimpinan seperti inilah yang ideal untuk dijalankan oleh seorang kepala sekolah demi mewujudkan pendidikan yang berkualitas [19]. Kepala sekolah dalam memimpin dihapkan dapat menjadi teladan dan contoh melalui visi misi, nilai, norma, dan semangat kerjanya. Jika guru sudah merasa dihargai dan kontribusinya di akui, rasa setia mereka terhadap sekolah pasti bertambah, sehingga kemungkinan guru mengundurkan diri pun bisa ditekan. Karena pada dasarnya kepemimpinan itu bukan hanya soal mengatur tugas-tugas, tetapi juga menyentuh hati dan pikiran seorang guru. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat kuat dampaknya untuk menciptakan perubahan yang berarti, membangun budaya kerja yang positif, dan memberdayakan setiap guru agar bisa mencapai hal-hal yang dulunya adalah sesuatu kemustahilan. Meski memiliki tantangan, dampaknya dalam membangun organisasi dan kelompok yang *resilient* dan *inovatif* sangatlah besar. Dengan kata lain Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan. Seorang kepala sekolah idealnya tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam mengartikulasikan visi, menjunjung tinggi nilai-nilai kelembagaan, dan menumbuhkan semangat kerja kolektif. Saat seorang kepala sekolah mampu menjadi teladan yang baik, maka hubungan antar kepala sekolah dan guru pun juga ikut baik. Guru yang merasa diharai, di dengarkan, dan dilihat jasanya akan tumbuh rasa memiliki serta loyalitas yang kuat terhadap sekolah. Rasa loyal ini yang mampu mengurangi jumlah perpindahan guru berkurang, karena mereka sudah merasa terikat secara emosional dan professional dengan tempat mengajar. Dengan begitu kegiatan mengelola sumber daya manusia dan kepemimpinan menjadi lebih kompleks dan bukan sekedar mengawasi kerja bawahan dan menyelesaikan tugas. Semata. Lebih dari itu kepemimpinan sejati merupakan kemampuan untuk menggugah hati dan pikiran semua anggota organisasi supaya bisa bergerak meraih tujuan bersama-sama.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kemajuan sekolah secara utuh. Namun, yang tak kalah penting dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya tentang kurikulum dan fasilitas yang lengkap, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah menjadi teladan bagi warga sekolah, efektif mengatur urusan operasional, tetapi harus bisa memberi contoh yang baik. Contoh ini penting untuk menggerakkan dan memotivasi guru, staf, maupun siswa agar bisa bekerja sama meraih tujuan Bersama. Sebagai teladan, kepala sekolah harus menunjukkan kualitas yang diharapkan dri pemimpin ideal. Mulai dari sikap professional, integritas tinggi, sampai kemampuan bicara yang jelas dan bijaksana, konsisten. Dengan begitu kepala sekolah dapat mengatasi masalah dengan baik dan bijaksana. Kualitas tersebut akan menciptakan rasa hormat kepada kepala sekolah tanpa harus diminta dan kepercayaan kepala sekolah dari seluruh anggota sekolah meningkat, secara sistematis kepemimpinan yang demikian akan meningkatkan semangat kerja dan kolaborasi antar semua guru dan pihak sekolah [20].

Hasil analisa kepemimpinan menunjukkan bentuk nyatanya dalam kemampuan pimpinan sekolah untuk menciptakan sebuah ekosistem Pendidikan yang tidak hanya mengejar angka kelulusan semata, tetapi juga berhasil membangkitkan spirit dan makna yang lebih dalam dari setiap proses berlembaga. Namun kepemimpinan yang kurang baik tercerminan dari ketidakmampuan seorang pemimpin dalam menciptakan ekosistem kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin dengan tipe ini umumnya terjebak dalam pola mikromanajemen yang justru menjadi bumerang bagi organisasi. Mereka mengontrol setiap detail pekerjaan dengan ketat, tidak memberikan kepercayaan kepada bawahan, dan tanpa sadar telah membunuh kreativitas serta inisiatif bawahan. Akibatnya, seluruh proses organisasi menjadi tersendat karena harus selalu menunggu persetujuan dari atasan, sementara anggota lain berkembang menjadi pribadi pasif yang hanya menunggu perintah tanpa memiliki *sense of ownership* terhadap pekerjaan mereka. Persoalan mendasar alainnya adalah komunikasi yang tidak terbuka dan cenderung tertutup. Seorang pemimpin yang kurang baik sering menyimpan informasi penting, memberi arahan yang ambigu, dan memberi budaya di mana saran dan kritik hanya mengalir satu arah, yaitu dari atas ke bawah tanpa ada ruang untuk diskusi. Komunikasi yang tidak jelas ini akhirnya memicu munculnya gossip, spekulasi, dan rasa tidak pasti yang perlahan merusak kestabilan emosi guru di lingkungan sekolah. Dalam lingkungan seperti ini, kolaborasi menjadi mustahil untuk tumbuh karena setiap orang sibuk dengan asumsinya masing-masing, dan yang paling berbahaya, masalah-masalah krusial sering kali terlambat teridentifikasi karena tidak adanya jalur komunikasi yang terbuka. Dampak yang ditimbulkan dari kepemimpinan yang disfungsional ini bersifat sistemik dan multidimensi. Pada tingkat individu, anggota mengalami penurunan motivasi kerja, kepercayaan diri, dan pada kasus yang parah dapat mengalami stres kronis hingga *burnout*. Secara organisasi, iklim kerja yang *toxic* ini menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan *turnover*, sulitnya menarik talenta-talenta baru, dan terhambatnya inovasi. Yang lebih parah lagi, organisasi kehilangan daya saingnya di pasar karena seluruh energi terkuras untuk mengelola konflik internal dan birokrasi yang tidak produktif. Dalam jangka panjang, kepemimpinan yang buruk tidak hanya merugikan organisasi secara finansial, tetapi juga merusak reputasi serta *sustainability* organisasi tersebut. Dari penelitian sebelumnya, dapat di artikan bahwa kompensasi berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan. Makin besar pengahargaan yang diterima, makin tinggi pula semangat kerja mereka. Begitu pula dengan guru, jika kompensasi yang diberikan sepadan dengan kinerja mengajarnya, hal ini akan mendorong guru untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas dirinya di dalam kelas. Dengan menerima gaji yang layak, guru bisa menutupi kesenjangan yang ada sekaligus meningkatkan keterampilan sesuai bidangnya. Mereka pun bisa mengembangkan diri secara professional dan menjalankan tugas sebagai guru dengan baik. Jika guru sudah memenuhi kewajiban profesionalnya, mereka berhak mendapatkan hak-hak yang lebih dari sekedar persyaratan minimum. Dengan begitu, proses belajar mengajar berjalan lancar dan sesuai harapan. Wajar jika kompensasi sejalan dengan peningkatan kinerja, begitu pula sebaliknya. Makin adil pemberian penghargaan, makin baik pula kinerja guru di sekolah. Sebaliknya, guru yang merasa tidak dihargai atau kurang mendapat kesempatan mengembangkan diri pasti akan mencari tempat kerja yang lebih menghargai kompetensi mereka. Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah turut andil dalam memotivasi, memberi dukungan emosional, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pada akhirnya, sistem kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang suportif akan saling mendukung. Sekolah menjadi tempat yang nyaman bagi guru untuk berkarya, dan murid pun ikut merasakan manfaat dalam proses belajar mengajar [21]. Peran kepala sekolah dalam menginspirasi guru dilakukan melalui keteladanan, pemberdayaan, serta komunikasi terbuka dan merangkul semua pihak. Hal tersebut berdampak positif dan nyata pada kualitas lulusan yang semakin meningkat, baik dari sisi akademik maupun non akademik. Salah satu buktinya adalah bertambahnya jumlah siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi. Semua faktor ini secara perlahan tapi pasti membangun reputasi sekolah, banyaknya kepercayaan dari orang tua murid maupun masyarakat semakin mengalir. Yang pada akhirnya makin mempermudah sekolah dalam mencapai tujuan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada faktor lain sehingga sekolah tersebut mengalami *turnover* dikarenakan kompensasi atau gaji guru dikelola dengan prinsip yang objektif namun adakalanya tidak konsisten. Yang menjadi penentu utama bukanlah kompetensi, beban kerja, atau kontribusi seorang guru, melainkan kedekatan secara personal dengan kepala sekolah atau kemampuan individu dalam menegosiasikan diri sendiri untuk melaksanakan tugas tertentu. Salah seorang guru mata pelajaran mempunyai kedekatan personal dengan kepala sekolah mendapat kepercayaan untuk menjalankan tugas mengajar di sekolah dengan alokasi waktu dan jumlah jam yang tidak sesuai, namun mendapatkan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

gaji yang lebih besar dibandingkan dengan guru mata pelajaran lain yang tidak mempunyai kedekatan personal dengan kepala sekolah. Keahlian seorang guru mata pelajaran yang mempunyai kedekatan dengan kepala sekolah tersebut dapat dikatakan kurang berkompetensi, namun guru mata pelajaran yang mempunyai kedekatan personal dengan kepala sekolah mampu menegosiasikan dan mempromosikan dirinya sebagai guru yang mempunyai keahlian dalam bidangnya. Sehingga guru tersebut mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan guru yang lainnya. Akibatnya, kerap terjadi kesenjangan yang mencolok di mana orang yang menduduki posisi tertentu dan menjalankan tanggung jawab yang bisa menerima gaji yang jauh berbeda, sebuah ketidakadilan yang secara diam-diam merongrong semangat kerja kolektif dan menumbuhkan bibit-bibit kecemburuan serta *distrust* di antara sesama guru. Dalam proses kenaikan gaji tahunan hampir bisa dikatakan tidak ada kenaikan gaji guru, *reward*, dan promosi jabatan. Kenaikan gaji seringkali menjadi janji yang tidak pasti dan dengan syarat yang berat, contohnya seperti janji untuk menaikkan gaji apabila sekolah mengalami kenaikan jumlah siswa. Sebelum hal itu tercapai dianggap sebagai "bentuk pengabdian" tambahan. Dalam ekosistem seperti ini, kompensasi tidak lagi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, melainkan sebagai sebuah transaksi yang tidak setara yang membuat karyawan merasa terjebak, terus-menerus waswas akan masa depan, dan pada akhirnya kehilangan motivasi untuk memberikan yang terbaik karena mereka tahu bahwa pada kenyataannya tidak ada hubungan yang adil antara usaha dan imbalan yang akan diterima. Seharusnya pendidikan yang ideal adalah dalam proses mengajar guru mendapatkan gaji yang layak, mendapatkan penghargaan, mengajar mata pelajaran sesuai dengan kompetensi, serta rasa di hargai oleh pemimpinnya agar seorang guru nyaman dan betah untuk tetap mengajar di sekolah tersebut.

Begitupun hal mengenai minimnya otonomi pedagogik bukan hanya masalah administratif, tetapi krisis identitas profesional guru. Ini merampas esensi pendidikan sebagai proses humanisasi dan menghambat transformasi menuju pembelajaran yang relevan [22]. Paradoks yang harus dipecahkan adalah meminta guru mengembangkan siswa yang kreatif, kritis, dan mampu menyelesaikan masalah kompleks, sementara sistem membatasi guru untuk menjadi model dari kapasitas tersebut. Pada akhirnya, memberikan otonomi pedagogik pada guru adalah investasi pada kapasitas sistem pendidikan untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang. Ini adalah pengakuan bahwa pendidikan yang berkualitas tidak bisa diproduksi massal, tetapi harus dikultivasi dengan kepercayaan, dukungan, dan pengakuan terhadap profesionalisme guru. Ketika guru mendapatkan kembali otonomi pedagogiknya, mereka bukan hanya mendapatkan kebebasan namun mereka juga mendapatkan tanggung jawab penuh untuk kualitas pembelajaran. Dan dengan tanggung jawab itu datanglah kebanggaan, kreativitas, dan komitmen yang merupakan jantung dari pendidikan transformasional. Keadaan tersebut terjadi di ruang dengan meja kayu yang usang dan sumber belajar yang sudah tidak sesuai dengan kurikulum terbaru, telah berdiri guru mata pelajaran matematika namun juga mengemban tugas sebagai guru mata pelajaran lainnya. Menghadapi puluhan pasang mata yang menanti keajaiban pembelajaran abad ke-21 bukanlah hal yang mudah, karena kompetensi dan keahlian guru matematika sedari awal diterima menjadi guru di sekolah tersebut adalah sebagai guru matematika dengan kompetensi lulusan pendidikan matematika namun berjalannya waktu diberikan tugas tambahan sebagai guru sejarah. Setiap rapat, kepala sekolah selalu berpidato lantang tentang mencetak generasi berprestasi dan berwawasan global namun ketika salah seorang guru meminta alat dan bahan ajar untuk belajar di kelas mengenai materi yang sedang di ajarkan, jawabannya selalu, "Maaf, anggaran terbatas." Alhasil kegiatan pembelajaran pun tetap berlangsung namun dengan kondisi yang serba terbatas. Ironisnya, sebagai dengan latar belakang pendidikan yang terbatas, guru tersebut diwajibkan mengajar mata pelajaran selain matematika. berbeda ilmu yang di pelajari saat di bangku kuliah, guru tersebut juga mengajar mata pelajaran sejarah bahkan sampai pelajaran jurnalistik tanpa pernah mendapatkan pelatihan memadai. Murid yang seharusnya belajar melalui inquiry dan discovery, akhirnya hanya mencatat teori dari buku paket usang karena tidak ada alternatif lain. Setiap kali mencoba belajar di luar kelas, kepala sekolah justru menegur dengan alasan guru tidak pernah masuk kelas dan tidak sesuai protokol pengajaran baku. Disinalah guru terjebak dalam paradoks yang menyakitkan yakni diminta membentuk pemikir kreatif dengan tangan yang dibelenggu, diminta menyalakan api keingintahuan siswa dengan sumber daya yang bahkan tidak cukup untuk menyalakan lilin.

Fragmen konflik ini terjadi ketika Otoritarianisme membunuh semangat mengajar terjadi pada beberapa guru yang mengalami kelelahan mengajar beberapa mata pelajaran sekaligus tanpa mendapat apresiasi. Dalam keadaan tersebut, di suata kesempatan seluruh guru saling bercerita kepada guru lain yang di alami di kelas dan ternyata kondisi tersebut juga sama terjadi oleh beberapa guru lainnya. Perbincangan bisik-bisik oleh beberapa guru membahas kekecewaan dan keberatannya kepada kepala sekolah mengenai gaya kepemimpinan dan kebijakan yang seringnya tidak memihak kepada guru bahkan memandang guru bukan sebagai mitra profesional, tetapi sebagai bawahan yang harus patuh tanpa syarat. Segala keputusan diambil secara sepihak, dari pemilihan buku ajar hingga metode mengajar, dan ruang dialog hanya sebatas formalitas. Saat tujuan pendidikan tercapai, para guru tidak diberikan apresiasi dari hasil kerja kerasnya. Yang sering terdengar justru kalimat ketidakpuasan dari seorang pemimpin yang menganggap bahwa guru harus berdedikasi dan harus dikerjakan dengan benar. Seakan akan kerja keras para guru selama ini tak bernilai. Klimaksnya saat beberapa guru membicarakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang otoriter telah terdengar sampai ke telinga kepala sekolah. Kepala sekolah memanggil seluruh guru yang terlibat dalam perbincangan itu untuk mengklarifikasi gaya kepemimpinannya dan menyampaikan keberatannya saat dibicarakan oleh guru-guru. Forum tabayun yang terjadi bukannya saling intropeksi diri

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

malah membuat babak baru sampai terjadi perpecahan antar guru sehingga situasi malah menjadi penuh ketegangan dan intrik. Beruntung tak beberapa lama turut lembaga pendidikan lain yang masih bermitra turut meredam emosi, seluruh guru beserta kepala sekolah di ajak berkomunikasi untuk mengurai masalah yang selama ini menjadi alasan hingga terjadi konflik. Sebagian guru menyampaikan akar permasalahan yang selama ini mereka alami dengan dengan nada keberatan namun tetap sopan, sebagian guru ada yang menangis hingga tersedu-sedu karena di fitnah, dan sebagian lagi diam seribu bahasa. Hasil pertemuan yang di lakukan tidak banyak mengubah kekecewaan yang selama ini rasakan oleh para guru hingga tanpa sadar bahwa di balik itu ada pertempuran diam-diam antara guru yang kehilangan semangat dan pemimpin yang tak lagi dihormati. Iklim kerja yang dulu penuh kebersamaan, kini retak oleh ego dan sikap otoriter meninggalkan luka emosional yang mungkin tak akan mudah sembuh, bahkan setelah kejadian tersebut telah usai. Pada akhirnya beberapa minggu kemudian beberapa guru satu per satu memilih keluar dan tidak lagi mengajar di sekolah tersebut, beberapa ada yang keluar dari sekolah tersebut untuk memilih sekolah lain, namun ada juga yang bertahan di sekolah tersebut.

Situasi kritis yang terjadi menunjukkan bahwa ketiadaan budaya organisasi yang sehat di sekolah tersebut tidak hanya merugikan iklim kerja, tetapi juga menggerus aset terpenting sekolah, yaitu guru-guru berkualitas. Dalam konteks inilah implementasi budaya organisasi yang positif mampu menjadi strategi yang jitu untuk mengembangkan kinerja guru. [23]. Untuk memperkuat budaya organisasi sekolah, ada beberapa upaya bisa dilakukan bertahap, mulai dari memberikan contoh langsung kepada guru saat berbicara di dalam forum rapat, membangun kebiasaan kecil yang konsisten seperti datang ke sekolah lebih awal, menghargai siapapun yang menunjukkan nilai-nilai baik, menciptakan komunikasi yang terbuka dan nyaman, sampai melibatkan pihak terkait dalam memutuskan kebijakan sekolah. Terakhir, memberi perhatian kesejahteraan guru. Hal tersebut harus dilaksanakan terus menerus untuk membetuk organisasi yang bergerak ke arah yang positif. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, diharapkan budaya organisasi di sekolah akan semakin kuat dan berkelanjutan, sehingga dapat terus meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Budaya organisasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan rasa saling percaya dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu menanamkan budaya kerja yang berbasis nilai-nilai Islami, profesionalitas, dan kebersamaan sesuai dengan identitas organisasi masyarakat islam. Dari perspektif tersebut dapat menegaskan bahwa retensi karyawan bergantung pada keseimbangan antara kompensasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, sekolah perlu merancang sistem penghargaan yang adil, kesempatan pelatihan yang berkelanjutan, dan mekanisme evaluasi yang transparan. Hal ini tidak hanya mengurangi *turnover*, tetapi juga meningkatkan kinerja guru dan reputasi sekolah. Dengan demikian, pembahasan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa fenomena *turnover* guru bukan hanya permasalahan individu, tetapi juga cerminan dari sistem manajemen organisasi yang perlu diperkuat. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis untuk mengelola motivasi dan kesejahteraan guru melalui kepemimpinan yang efektif. Budaya organisasi yang toksik atau disfungsional, adalah sebuah lingkungan kerja yang ditandai dengan nilai-nilai, norma, dan praktik yang merusak semangat, kinerja, dan kesejahteraan para anggotanya. Budaya ini tidak terbentuk dalam semalam, melainkan merupakan akumulasi dari kepemimpinan yang keliru, kebijakan yang tidak adil, dan pola komunikasi yang destruktif yang dibiarkan terus berlangsung. Dalam lingkungan seperti ini, rasa takut, saling tidak percaya, dan sikap apatis menggantikan kolaborasi, inovasi, dan rasa saling menghormati. Karakteristik yang paling terlihat adalah komunikasi yang buruk, karena segala bentuk informasi dirahasiakan, saran dan kritik yang diberikan cenderuh merendahkan, dan gossip pun tumbuh subur menggantikan diskusi yang membangun. Akibatnya, terciptalah suasana yang membingungkan dan penuh teka-teki. Para karyawan jadi tidak pernah benar-benar paham apa yang diharapkan dari mereka atau mau kemana arah organisasi. Alih-alih fokus berkontribusi pada tujuan bersama, mereka malah menghabiskan banyak energi untuk berspekulasi dan melindungi diri.

Dampak dari budaya yang diamati di sekolah tersebut bersifat disfungsional. Pada tingkat individu, karyawan mengalami stres, kecemasan, dan kelelahan emosional. Mereka merasa tidak dihargai, tidak didengar, dan terjebak dalam sebuah sistem yang tidak peduli dengan pertumbuhan atau kesejahteraan mereka. Motivasi intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik pun memudar, digantikan oleh mentalitas "sekadar bertahan hidup" atau "bekerja untuk gaji". Dampak yang ditimbulkan cukup terasa, produktivitas jadi menurun, banyak karyawan yang keluar masuk, dan sekolah atau lembaga kesulitan mempertahankan guru-guru terbaik. Inovasi dalam mengembangkan lembaga menjadi hal yang langka karena kurangnya guru berkualitas. Begitupun dengan guru yang lain tidak berani mengambil risiko untuk mengeluarkan ide baru karena lingkungan yang kurang mendukung dalam berdiskusi. Mereka takut apabila ide yang mereka sampaikan tidak diterima bahkan takut jika disalahkan apabila ada ketidaksesuaian dalam menjalankan ide tersebut. Akibatnya para dewan guru dan warga sekolah akan setengah hati untuk bekerja dan berkolaborasi. Di titik inilah tinggal menunggu reputasi organisasi lembaga tercoreng. Pada akhirnya, budaya yang tidak baik tidak hanya merupakan masalah moral dan manusiawi, tetapi juga sebuah liabilitas strategis dan finansial yang dapat menggerogoti fondasi organisasi dari dalam hingga menghambat pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Dan pada akhirnya, budaya

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

organisasi yang tidak baik bukan sekadar masalah ketidakharmonisan hubungan kerja, melainkan sebuah penyakit organisasi kronis yang menggerogoti fondasi organisasi dari dalam. Tidak hanya merugikan secara finansial melalui produktivitas yang rendah dan biaya *turnover* yang tinggi, tetapi juga merusak reputasi organisasi di mata eksternal, sekaligus menghancurkan kehidupan pribadi karyawan-karyawan yang terpaksa harus bertahan di dalamnya. Transformasi budaya semacam ini memerlukan intervensi yang mendalam dan berkelanjutan, para guru menginginkan perubahan kepemimpinan dan redefinisi nilai-nilai inti organisasi yang kemudian harus dikomunikasikan dan diterapkan secara konsisten di setiap level organisasi contohnya membuka ruang diskusi atau rapat terbuka secara rutin dengan seluruh dewan guru di sekolah [24].

Berjalannya waktu fenomena tersebut menjadi bahan perbaikan bagi kepala sekolah untuk menyadari bahwa pentingnya strategi manajerial untuk mengatasi fenomena ini. Beberapa langkah yang dilakukan antara lain meningkatkan komunikasi internal, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, memperbaiki sistem supervisi, memberikan pelatihan berkala bagi guru, menyusun kejelasan jenjang karir, memperbaiki iklim kerja yang kondusif hingga psikososial yang positif. Dalam hal ini kepala sekolah berusa menciptakan suasana kerja yang rukun dan nyaman di sekolah. Tujuannya agar guru merasa dihargai dan mempunyai rasa memiliki terhadap tempatnya mengajar. Apabila guru sudah merasa seperti bagian dari keluarga besar, mereka akan lebih betah dan bersemangat. Selain itu, kepala sekolah juga memperbaiki sistem penerimaan guru baru dengan proses rekrutmen yang tidak hanya melihat ijazah atau nilai akdemik semata, lebih dari itu kepala sekolah juga memastikan bahwa calon guru tersebut mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, serta memiliki nilai-nilai keislaman yang baik. Dengan cara tersebut, guru yang diterima bukan hanya sekedar pintar secara akademis, tetapi juga sevisi dan punya semangat mengabdi yang tinggi terhadap lembaga. Memang keluar k masuknya guru membawa dampak negatif bagi sekolah, namun jika kepala sekolah mampu mengatasi kondisi tersebut dengan bijaksana maka akan membuka peluang untuk mengembangkan intitusi kea rah yang lebih baik. Dengan adanya rotasi guru, sekolah dapat melakukan evaluasi terhadap sistem manajemen SDM. Evaluasi ini penting karena berdasarkan hasil penelitian, *turnover* di sekolah tersebut lebih dipengaruhi oleh faktor gaji dan kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, sekolah memiliki dasar yang kuat untuk memperbarui kebijakan internal serta melakukan rekrutmen tenaga pendidik yang lebih kompeten dan inovatif.

Di sisi lain Budaya organisasi yang positif dan sampai saat ini terus dilakukan telah menjadi fondasi kokoh yang menjaga keharmonisan dan kinerja guru-guru di sekolah swasta ini, tercermin dalam keseharian yang penuh nilai-nilai luhur. Budaya apresiasi di sekolah saat ini sudah tampak dan nyata. Ketika ada guru yang berprestasi atau pensiun, mereka diberi penghargaan dengan tulus dalam acara sederhana. Hal ini tentu membuat setiap guru merasa dihargai. Guru lain yang berbeda latar belakang pun turut mendukung tanpa syarat ketika ada kegiatan yang menuntut berkolaborasi dengan guru yang lain. Mereka mengutamakan kerja sama daripada bersaing. Suasana kekeluargaan pun tidak kalah terasa. Contohnya, ketika ada guru yang sakit, yag lain spontan menggalang bantuan atau menjenguk. Rasa peduli seperti ini memperkuat ikatan emosional dan membuat tim semakin kompak. Mengenai kedisiplinan, sekolah menjalankannya secara konsisten tetapi tetap manusiawi. Para guru senior memberi contoh dengan datang tepat waktu dan tertib tanpa diawasi ketat, Administrasi berjalan baik, lingkungan kerja nyaman, grur-guru bebas berekspresi, kegiatan keagamaan rutin dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, bahkan peringatan hari besar menyatukan nilai spiritual dalam suasana akademik yang menyenangkan. Hal mendasar yang dapat kita ambil dari hal ini adalah komunikasi yang efektif dan menyenangkan. Contoh paling jelas terlihat dalam rapat bulanan kali ini di lakukan secara transparan, saling menghormati, mengapresiasi atas pencaaian yang di dapat, serta memecahkan masalah Bersama-sama memalui diskusi terbuka. Semua pengalaman ini menujukkan bahwa budaya yang terbangun bukan soal aturan tertulis, melainkan soal nilai hidup yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pada akhirnya sekolah tidak lagi terasa sebagai tempat kerja biasa, melainkan seperti rumah kedua yang hangat dan penuh makna. Dengan budaya seperti ini, para guru merasa betah dan memiliki keterikatan batin. Rasa memiliki yang kuat membuat mereka ikut menjaga nama baik sekolah dan rela bekerja tanpa harus diminta. Bahkan ketika ada masalah atau konflik kecil, semua pihak membantu mencari Solusi untuk menyelesaikan masalah dengan kepala dingin melalui musyawarah. Dampak yang terjadi dalam proses pembelajaran juga membuat guru merasa Bahagia, nyaman, merasa lebih dihargai, kreatif, dan bersemangat dalam mengajar. Murid pun jadi lebih percaya diri, mengormati dan menghargai guru, suasana kelas kondusif. Kepala sekolah sendiri juga di untungkan, tak lagi mengawasi guru di kelas karena masing-masing guru dengan penuh kesadaran menjalankan kewajibannya semaksimal mungkin sehingga kepala sekolah pun lebih leluasa memikirkan pengembangan sekolah kea rah lebih maju. Dan pada akhirnya budaya positif yang dibangun secara konsisten ini menjadi semacam sistem dan investasi jangka Panjang. Sekolah fokus mencetak murid yang berprestasi secara akademik dan non akademik, mampu membentuk karakter, kebersamaan, dan keteladanan. Seluruh warga sekolah yang pernah bergabung di sekolah tersebut tentu akan membawa dampak kemanapun mereka singgah. Itulah kekuatan sejati dari sebuah sekolah yang tidak hanya fokus target kuantitas, tetapi juga pada kauliatas manusianya.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Di sekolah swasta, budaya organisasi positif diwujudkan dalam kebiasaan yang nyata dan terukur. Misalnya dalam upacara bendera, disisipkan apresiasi kepada guru maupun warga sekolah yang berprestasi dengan cara sederhana namun bermakna. Contohnya memberikan apresiasi bagi guru yang akan pensiun, memuat prestasinya di majalah dinding sekolah dan lainnya. Sikap toleransi dan saling menghargai dapat terlihat dari kebijakan yang memberikan kebebasan dalam metode mengajar, serta pembagian tugas yang adil dengan mempertimbangkan kondisi masing-masing guru. Nuansa kekeluargaan dijalankan melalui sistem resmi seperti kas kesejahteraan guru yang digunakan untuk bantuan Kesehatan dan mengadakan acara silaturahmi setiap semester. Lingkungan kerja yang nyaman tentunya di dukung dengan fasilitas ruang guru yang lengkap, ada area istirahat, meja kerja masing-masing, serta ruang ibadah yang cukup. Kegiatan keagamaan juga masuk dalam jadwal sekolah, missal sholat dhuha, sholat dhuhur, mengaji do'a bersama dan peringatan hari besar agama melibatkan semua pihak. Supaya semua budaya ini berjalan lancer, komunikasi yang efektif menjadi kuncinya. Komunikasi ini dilakukan secara resmi dalam rapat bulanan dan memuat agenda teratur seperti evaluasi program, penyampaian kebijakan, serta diskusi. Semua praktik ini tidak berjalan sendiri, namun saling terkait dan mendapat dukungan serta komitmen dari seluruh warga sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran penting yakni sebagai penggerak utama yang melibatkan para guru dan staf ikut aktif dalam merumuskan sampai mengevaluasi kebijakan. Dengan demikian, setiap guru merasa memiliki tanggung jawab yang sama terhadap terpeliharanya budaya positif ini. Hasilnya pun bisa di rasakan secara nyata oleh guru-guru yang bisa fokus dalam mengajar dengan tenang karena ada sistem yang adil dan transparan. Antara pimpinan dan guru tercipta rasa saling percaya sehingga sekolah menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja sekaligus belajar. Dari sisi manajemen, budaya yang tertata rapi ini mempermudah kepala sekolah dalam memantau kinerja tanpa harus ikut campur urusan kecil. Otomatis *turnover* menurun secara drastis. Bahkan banyak guru dari luar yang tertarik untuk melamar karena mendengar reputasi positif sekolah tersebut. Dengan demikian, Upaya yang dibangun oleh sekolah swasta ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik tidak harus rumit atau mahal. Yang paling krusial adalah konsisten, terbuka, dan rasa kebersamaan. Lama kelamaan menjadi kebiasaan yang mandarah daging dan di lanjutkan dari generasi ke generasi berikutnya. Rapat tersebut didokumentasikan dalam notulen resmi dan diikuti oleh seluruh guru dengan penuh tanggung jawab namun tetap saling menghormati terhadap sesama guru dan penuh rasa kekeluargaan. Struktur budaya yang spesifik ini telah menjadi kerangka operasional yang menjaga konsistensi dan keberlangsungan lingkungan kerja yang produktif di sekolah tersebut.

Peluang mengembangkan institusi pendidikan di era disrupsi, menuntut respons adaptif dan visioner. Beberapa peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk mengubah lembaga pendidikan menjadi pusat keunggulan yang terus berkembang di antaranya adalah: pertama, meningkatkan kemampuan guru melalui program pelatihan berkelanjutan yang teratur, berdasarkan data, dan fokus pada metode mengajar yang inovatif. Guru yang mahir dalam teknologi dan literasi digital akan menjadi motor utama perubahan kelas. Apabila guru terus berkembang secara professional, mereka bisa mendorong terciptanya pengalaman belajar yang relevan, menarik, dan berguna bagi siswa. Alhasil menanamkan investasi pada pengembangan guru secara menyeluruh dan terus menerus merupakan cara paling jitu untuk meningkatkan mutu pendidikan dari akarnya. Karena, guru yang rajin akan melahirkan murid yang rajin juga. Kedua, memanfaatkan teknologi digital secara besar-besaran dan cerdas. Teknologi tidak hanya dipakai sebagai alat bantu, tapi juga harus menjadi faktor pendorong utama pembelajaran yang memungkinkan setiap siswa belajar sesuai kebutuhannya, bekerja sama dengan pihak global, serta terus mengembangkan ekosistem belajar digital. Ketiga, memperkuat kemitraan dengan dunia usaha dan industri. Sekolah tidak berjalan sendiri. Sekolah juga harus menjalin kerja sama yang erat dengan Perusahaan atau lembaga lain. Dengan menjalin kerja sama yang erat maka sekolah bisa mendapatkan masukan mengenai keterampilan apa yang benar-benar dibutuhkan di dunia kerja. Selain itu murid juga berkesempatan magang, belajar langsung dari praktisi, dan melihat penerapan ilmu mereka di kehidupan nyata. Kemitraan seperti ini lah yang menjadikan lulusan siap terjun ke dunia Masyarakat dan lebih mudah terserap di dunia kerja. Keempat, menciptakan budaya belajar yang inklusif dan menghargai keberagaman. Setiap siswa itu unik, ada yang cepat paham, ada yang butuh waktu lebih, ada yang suka belajar sambil bergerak, ada pula yang belajar dengan kondisi lingkungan yang tenang. Peran sekolah unggul harus bisa mengakomodasi perbedaan-perbedaan ini, bukan memaksakan semua siswa kedalam satu cara belajar yang sama. Dengan lingkungan yang inklusif, semua anak akan merasa diterima, di dukung, dan termotivasi untuk menonjolkan bakat terbaiknya. Kelima, membangun kepemimpinan yang visioner dan adaptif di semua level, bukan hanya kepala sekolah saja yang menggerakkan, tetapi juga wakil kepala sekolah, wali kelas, dan koordinator guru juga perlu mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat. Mereka harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan belajar menggerakkan tim tanpa harus menunggu perintah atasan. Di saat kepemimpinan tersebar merata, sekolah jadi lebih lincah, responsive, dan tidak mudah goyah. Integrasi AI, platform analitik pembelajaran, dan sumber daya edukasi terbuka (open educational resources) dapat memperluas akses dan kualitas pembelajaran. Pemanfaatan teknologi digital sebagai infrastruktur pembelajaran bukan tentang memiliki perangkat tercanggih, tetapi tentang membangun ekosistem di mana setiap peserta didik dapat mencapai potensi maksimalnya. Integrasi AI, analytics, dan OER menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, terhubung, berdemokrasi, berdatar serta berkelanjutan. Kolaborasi yang efektif memerlukan kepercayaan, transparansi, dan komitmen jangka panjang yang membutuhkan kesabaran tetapi memberikan imbalan yang sangat besar bagi pendidikan yang benar-benar mempersiapkan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

generasi muda bukan hanya untuk mencari pekerjaan, tetapi untuk menciptakan masa depan. Kelima, penerapan kurikulum yang relevan dan dinamis, yang mampu merespons perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan pasar kerja. Kurikulum harus bersifat kontekstual, mengintegrasikan keterampilan lunak (soft skills), kewirausahaan, literasi data, dan nilai-nilai keberlanjutan (sustainability). Kurikulum seperti ini membutuhkan keberanian untuk mencoba hal baru, kerendahan hati untuk terus belajar, serta komitmen agar terus berinovasi. Sejatinya dunia pendidikan tidak pernah selesai begitu saja namun ia selalu terus bergerak seiring dengan perkembangan zaman. Saat Menyusun kurikulum seperti ini, sebenarnya kita sedang membentuk kemungkinan di masa depan. Setiap Keputusan tentang materi apa yang di ajarkan, cara mengajarkanya, dan bagaimana menilainya adalah cerminan dari dunia yang kita impikan. Yang tak kalah penting adalah Kelima pilar yang sudah disebutkan sebelumnya saling terkait dan menguatkan. Contoh nya teknologi digital, akan sangat berguna ketika ada guru yang berkompeten menggunakannya. Sarana dan prasarana mendukung jalannya kurikulum yang relevan. Sementara itu, kerja sama dengan pihak luar akan memperkaya semua aspek sumber daya serta sudut pandang. Hasil dari menjalankan kelima peluang ini secara menyeluruh dan seimbang, lembaga pendidikan tidak hanya akan meningkatkan mutu layanan pendidikan semata, lebih dari itu akan mampu membangun posisi sebagai agen perubahan sosial yang tanggap, Tangguh, berdampak luas alam menyiapkan generasi masa depan.

Peluang lain yang dapat digunakan untuk mengembangkan institusi dalam hal ini adalah dengan adanya Persyarikatan Muhammadiyah, sekolah tersebut sebenarnya memegang "modal simbolis" yang sangat berharga yang dapat dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang nyata. Nama besar Muhammadiyah yang telah teruji selama lebih dari satu abad membawa reputasi kuat dalam hal integritas moral, kejujuran, dan komitmen pada nilai-nilai keislaman yang moderat. Dalam keteladanan dan kredibilitas di tengah maraknya informasi yang tidak terverifikasi, reputasi ini menjadi "mata uang sosial" yang sangat likuid. Orang tua pada dasarnya tidak hanya mencari sekolah yang membuat anak mereka pintar, tetapi lebih penting lagi, yang dapat menjamin anak mereka tumbuh menjadi pribadi yang berakhlak mulia dan memiliki ketahanan mental di tengah gempuran budaya global [25]. Inilah peluang pertama: memposisikan sekolah bukan sekadar lembaga pendidikan, tetapi sebagai "produsen" karakter unggul yang andal, dengan Muhammadiyah sebagai *brand guarantee* yang tidak perlu diragukan lagi. Peluang strategis kedua terletak pada jaringan ekosistem Muhammadiyah yang massive dan sudah mapan. Sekolah tersebut bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sebuah mata rantai yang sangat panjang, mulai dari sekolah taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, hingga perguruan tinggi swasta seperti Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Universitas Muhammadiyah Malang atau Universitas Muhammadiyah Surabaya dan Universitas Muhammadiyah lainnya yang ada di Indonesia. Peluang ini dapat dieksplorasi dengan menciptakan program keterhubungan (link and match) yang terstruktur dengan institusi-institusi tersebut, misalnya dengan membuat program kelas akselerasi yang bekerjasama dengan UMM, dimana siswa berprestasi dapat mengambil mata kuliah tertentu yang diakui sebagai kredit ketika mereka melanjutkan studi di lembaga-lembaga yang sudah disebutkan. Selain itu, jaringan bisnis Muhammadiyah yang luas, dari rumah sakit hingga bank syariah, dapat dijadikan laboratorium pembelajaran dan sekaligus pasar penyerapan lulusan yang potensial untuk program studi kejuruan, menciptakan sebuah *value proposition* yang unik dan sulit ditiru sekolah lain.

Peluang terakhir yang bersifat praktis adalah dengan memanfaatkan cerita perjuangan dan sumbangan nyata dari Muhammadiyah untuk bangsa. Sekolah bisa Menyusun program belajar yang tidak Cuma terpukau pada buku pelajaran, tetapi juga memasukkan Sejarah, nilai-nilai, serta semangat organisasi masyarakat. Contoh nyata yang dapat kita ambil adalah sekolah bisa mengadakan pembelajaran berbasis proyek. Dalam proyek ini siswa diminta meneliti dan mencoba meniru model perberdayaan masyarakat di sekitar lingkungan sekolah. Atau bisa juga dengan cara mengadakan seminar rutin yang menghadirkan tokoh-tokoh berpengaruh yang inspiratif dari berbagai bidang. Selain itu, sekolah juga bisa mengajak siswa untuk mengunjungi langsung tempat-tempat bersejarah atau lembaga social milik Muhammadiyah seperti, panti asuhan, rumah sakit, atau sekolah-sekolah Muhammadiyah yang sudah lama berdiri. Dengan melihat langsung, siswa tidak hanya belajar dari cerita, tetapi juga merasakan sendiri bagaimana nilai-nilai perjuangan itu masih hidup dan bermanfaat hingga sekarang. Kegiatan lain yang tak kalah menarik adalah mengadakan lomba karya tulis, video pendek, atau poster tentang tokoh dan Gerakan Muhammadiyah. Lomba semacam ini bisa mendorong siswa untuk menggali lebih dalam sekaligus mengekspresikan pemahaman mereka dengan cara kreatif. Semua kegiatan ini penting untuk menunjukkan bahwa nilai-nilai Muhammadiyah bukan sekedar hafalan atau peljaran di atas kertas. Terlebih dapat dihidupkan dalam aksi nyata sehari-hari. Dengan begitu, murid tidak hanya pintar secara akademis, tapi juga tumbuh menjadi pribadi yang berkarakter, peduli terhadap sesama, serta bangga menjadi bagian dari Gerakan Muhammadiyah. Peluang taktis ini apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh akan membuat sekolah Muhammadiyah unggul dalam mutu, dan dikenal sebagai lembaga pendidikan yang melahirkan generasi cerdas, beramal, dan terus menebar manfaat untuk umat dan bangsa. Dengan demikian, *brand* Muhammadiyah tidak hanya menjadi logo statis di gerbang sekolah, tetapi menjadi roh dan narasi hidup yang dialami sehari-hari oleh siswa. Pendekatan ini akan membedakan sekolah tersebut dari sekolah-sekolah Islam lainnya, karena ia tidak hanya menjual "ajaran Islam", tetapi lebih spesifik lagi menjual "metode dan karakter Islam ala Muhammadiyah" yang telah terbukti relevan dan berkontribusi bagi Indonesia selama lebih dari satu abad [26].

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

VII. Simpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap fenomena dan data yang diungkapkan, dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat turnover guru di SMA tersebut merupakan gejala multifaktoral yang bersumber dari dua masalah inti: sistem kompensasi yang tidak adil dan kepemimpinan yang disfungsional. Pertama, sistem kompensasi yang tidak transparan dan inkonsisten, dimana penentuan gaji lebih didasarkan pada kedekatan personal dan kemampuan negosiasi individu daripada kompetensi dan kontribusi, telah menciptakan ketidakadilan yang mengikis semangat kolektif dan memicu kecemburuan. Tidak adanya sistem penghargaan dan kenaikan gaji yang jelas serta terukur mengakibatkan kekecewaan bagi guru untuk mencari tempat kerja yang lebih menghargai kemampuan mereka. Begitu juga dengan gaya kepemimpinan yang suka mengatur terlalu detail dan komunikasi yang tertutup melahirkan budaya organisasi yang tidak baik. Ciri-ciri dari budaya yang buruk diantaranya adalah: tidak transparan, tidak ada rasa saling percaya, penuh ketakutan dan minim inisiatif. Akibatnya energi akan lebih cepat terkuras untuk urusan konflik internal dan birokrasi semata. Bukan untuk mengembangkan inovasi dalam pendidikan. Meskipun menghadapi tantangan berat, sebenarnya masih ada peluang strategis untuk melakukan perubahan dengan memanfaatkan modal simbiolis yang dimiliki oleh Muhammadiyah. Sekolah dapat mengembangkan keunggulannya melalui identitas, jaringan, dan menghidupkan narasi perjuangan.

Peluang pengembangan keterampilan dan keahlian guru, teknologi digital, kemitraan industri, budaya inklusif, serta kepemimpinan adaptif ditambah dengan cara konsisten akan diyakini mampu mengubah sekolah Muhammadiyah dari yang semula terpuruk menjadi pusat keunggulan yang berkelanjutan. Sekolah tidak hanya pulih, kan tetapi juga bisa menjadi agen perubahan sosial yang tanggap, Tangguh, berdampak luas bagi umat dan bangsa. Oleh karena itu, solusi yang berkelanjutan terletak pada perombakan sistemik yang dimulai dari kepemimpinan transformasional yang mampu menciptakan keadilan, transparansi, dan lingkungan yang memberdayakan, didukung oleh sistem kompensasi yang objektif serta pemanfaatan maksimal terhadap kekuatan jaringan dan reputasi Muhammadiyah. Transformasi ini tidak hanya akan menekan angka turnover, tetapi juga mengembalikan SMA tersebut pada posisinya sebagai lembaga pendidikan unggulan yang mencetak generasi berilmu, beriman, dan berakhlak mulia.

Ucapan Terima Kasih

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat ALLAH SWT. atas segala limpahan berkah, rahmat, dan karunia-Nya. Berkat ilmu pengetahuan, kekuatan, kesabaran, serta kesempatan yang dianugerahkan-Nya, penulis dapat menyelesaikan jurnal ini dengan sebaik-baiknya. Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan, arahan, serta kesempatan yang telah diberikan selama proses penyusunan jurnal ini sehingga penulis mampu mengembangkan gagasan secara mendalam dan penuh makna serta semangat kolaboratif yang terbangun selama ini turut menjadi kekuatan tersendiri dalam menyelesaikan penelitian ini. Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan dan keikhlasan semua pihak yang telah membantu penulis dengan balasan yang berlipat ganda, baik di dunia maupun di akhirat. Penulis berharap jurnal ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pembaca, serta menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan. Penulis menyadari bahwa jurnal ini masih jauh dari sempurna dan memiliki keterbatasan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan penelitian ini agar lebih baik dan bermanfaat.

REFERENSIS

[1] A. Abdullah, “Analisis Psikologi Pendidik Malas Mengajar di Lembaga Pendidikan Swasta sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” vol. 1, no. 1, pp. 12–20, 2025.

[2] E. Noviya, “Peran Lembaga Pendidikan dalam Masyarakat,” no. 17.

[3] M. F. Islami, “Perbandingan Kualitas Pendidikan Antara Sekolah Negeri Dan Sekolah Swasta: Eksplorasi Pada Aspek Pembelajaran,” 2024.

[4] J. Holst, A. Brock, J. Grund, A. Schlieszus, and M. Singer-brodowski, “Whole-school sustainability at the core of quality education: Wished for by principals but requiring collective and structural action,” *J. Clean. Prod.*, vol. 519, no. April, p. 145897, 2025, doi: 10.1016/j.jclepro.2025.145897.

[5] A. K. Kencana, S. Wati, and T. S. Najah, “Peran Kompensasi dalam Manajemen Pendidikan Islam dan Dampaknya Terhadap Motivasi serta Kinerja Staf,” vol. 1, no. 3, pp. 598–604, 2025.

[6] S. Haryanto and U. M. Surakarta, “Manajemen Pendidikan Gaya Kepemimpinan Ideal Dalam Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam,” vol. 20, no. 1, pp. 207–214, 2025.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

[7] A. A. Uddin, F. A. Dharma, U. M. Sidoarjo, U. M. Sidoarjo, and S. Media, "House of wisdom: journal on library and information sciences," pp. 1–20.

[8] H. A. D. Gundlach, G. R. Slemp, and J. Hattie, "A meta-analysis of the antecedents of teacher turnover and retention," *Educ. Res. Rev.*, vol. 44, no. September 2023, p. 100606, 2024, doi: 10.1016/j.edurev.2024.100606.

[9] F. Hidayanti and U. M. Jember, "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Generasi Z Sebagai Guru Smk Swasta Di," vol. 3, pp. 139–152, 2025.

[10] Z. Farahmandpour and R. Voelkel, "Teacher Turnover Factors and School-Level Influences: A Meta-Analysis of the Literature," *Educ. Sci.*, vol. 15, no. 2, 2025, doi: 10.3390/educsci15020219.

[11] M. Ali, "A study of inclusive supervisory behaviors, workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age," vol. 47, no. 9, pp. 1–23, 2025, doi: 10.1108/ER-04-2024-0252.

[12] L. Judijanto, R. Y. Santoso, and A. Mansur, "Jurnal Ilmiah Edukatif Integrasi Teknologi dan Sektor Pendidikan: Tantangan dan Peluang dalam Perspektif Multisektoral," *J. Ilm. Edukatif*, vol. 11, no. 01, pp. 47–57, 2025.

[13] R. Dan *et al.*, "Metode Penelitian Kualitatif,".

[14] F. Ramadona Wijaya, F. Alya Rahmi Lubis, M. Najib Sihab Siregar, and A. Ayu Fauziah Batubara, "Sumber Data, Subjek Penelitian, dan Isu Terkait," *J. Edukatif*, vol. 3, no. 2, pp. 271–276, 2025.

[15] S. P. A. and S. B., "Designing a hybrid stack ensemble model to enhance sepsis classification using data triangulation approach," *Results Eng.*, vol. 25, no. December 2024, p. 103748, 2025, doi 10.1016/j.rineng.2024.103748.

[16] Rusdiansyah, L. Wicaksono, and M. Waruwu, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi Melalui Motivasi untuk Optimalisasi Kinerja Guru yang Berkelanjutan," *J-CEKI J. Cendekia Ilm.*, vol. 3, no. 6, pp. 7762–7774, 2024, [Online]. Available: https://ulilalbabinstitute.co.id/index.php/J-CEKI/article/view/5706

[17] P. Doktor, I. Ekonomi, F. Ekonomi, D. A. N. Bisnis, and U. Hasanuddin, "Dian intan tangkeallo," 2023.

[18] V. Sanjaya and W. Desty, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)," vol. 6, no. 1, pp. 29–45, 2024.

[19] M. A. Hussain, S. Ali, S. Ali, G. G. G. Goh, N. Saif, and S. U. Khan, "Redefining the concept of greentransformational leadership through psychometric analysis: Evidence from educational setup of developing country prospective," *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 30, no. 3, p. 100354, 2025, doi: 10.1016/j.apmrv.2024.100354.

[20] A. Syayyiqul *et al.*, "Jurnal Dinamika Pendidikan Nusantara Jurnal Dinamika Pendidikan Nusantara," vol. 6, no. 2, pp. 763–775, 2025.

[21] M. L. N. Luqman and Dana Dihya' Maulal Karim, "Transformational Leadership Implementation By Madrasah Principals To Enhance Graduate Quality in Islamic Educational Institutions," *Leadersh. J. Mhs. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 6, no. 2, pp. 250–260, 2025, doi: 10.32478/leadership. v6i2.3543.

[22] M. Yahya and A. Martha, "Guru Profesional dengan Tantangan Tugas, Fungsi, serta Perannya dalam Meningkatkan Kompetensi Pendidikan (Professional Teachers with Challenges of Their Duties, Functions, and Roles in Improving Educational Competence)," *JEM J. Edumatika*, vol. 1, no. 2, pp. 60–70, 2025.

[23] P. M. Hasibuan and Y. Hadijaya, "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru," vol. 5, no. 3, pp. 2802–2809, 2024.

[24] D. Lase, Y. Absah, P. Lumbanraja, Y. Giawa, and Y. Gulo, "Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi," vol. 3, pp. 21–45, 2025.

[25] R. Aisi and S. Zakir, "Strategi Branding Reputasi Lembaga Pendidikan Islam: Integrasi Nilai Islam dalam Membangun Identitas dan Kepercayaan Publik," 2025.

[26] M. Parhan, "Perkembangan Nilai Karakter Masyarakat Berdasarkan Pemikiran Muhammadiyah K. H Ahmad

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Dahlam dalam Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia," vol. 2, no. 3, 2024.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationship that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.