

**TESIS**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA  
KOLABORATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN  
REJOSARI DAN SDN CURAH DUKUH I KEC. KRATON  
KABUPATEN PASURUAN**



Disusun oleh :

**Yulian Devinta Romli**

NIM. 240100086

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS GRESIK  
2026**



## **MOTTO**

➤ PELAN TAPI PASTI

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA  
KOLABORATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN  
REJOSARI DAN SDN CURAH DUKUH I KEC. KRATON  
KABUPATEN PASURUAN**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Program Studi Manajemen Pendidikan  
Pascasarjana  
Universitas Gresik  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan  
dalam menyelesaikan Program Magister

Disusun oleh :  
**Yulian Devinta Romli**  
NIM. 240100086

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS GRESIK  
2026**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis oleh **Yulian Devinta Romli** ini telah diuji pada tanggal 8 Juli 2026, telah direvisi sesuai saran dan masukan Tim Penguji, serta disetujui oleh Dosen Pembimbing sebagai naskah akhir tesis.

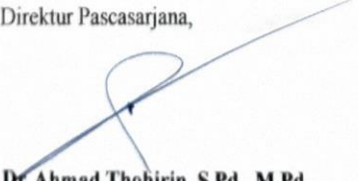
Pembimbing I

 **Dr. Suyanto, SH., MH., M.Kn., M.AP., M.Pd.**  
NIDN. 0717057702

Pembimbing II

  
**Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd.**  
NIDN. 0718099701

Gresik, 17 Juni 2026  
Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,

  
**Dr. Ahmad Thohirin, S.Pd., M.Pd.**  
NIDN. 0710109101

## HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Tesis oleh YULIAN DEVINTA ROMLI ini telah dipertahankan di depan Dewan  
Penguji Tesis pada tanggal 8 Juli 2026 pada saat ujian tesis dan dinyatakan (*Lulus*  
*/ Tidak Lulus*)

**Dr. Ahmad Thohirin, S.Pd., M.Pd.**  
NIDN. 0710109101

Ketua



**Dr. Suyanto, SH., MH., M.Kn., M.AP., M.Pd.**  
NIDN. 0717057702

Anggota

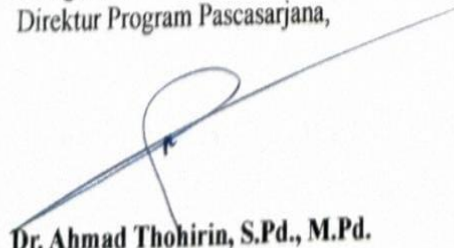
**Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd.**  
NIDN. 0718099701

Anggota



Gresik, 20 Juli 2026  
Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana,

**Dr. Ahmad Thohirin, S.Pd., M.Pd.**  
NIDN. 0710109101



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : YULIAN DEVINTA ROMLI  
NIM : 240100086  
Jurusan/ Progrm Studi : S2 – Manajemen Pendidikan  
Fakultas/ Universitas : Program Magister / Universitas Gresik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gresik, 20 Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



**YULIAN DEVINTA ROMLI**  
NIM. 240100086

## ABSTRAK

Yulian Devinta Romli. 2026. *Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Kolaboratif untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Rejosari dan SD Negeri Curah Dukuh 1 Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Magister (S2) Universitas Gresik. Pembimbing I: Dr. Suyanto, SH., MH., M.Kn., M.AP., M.Pd., Pembimbing II: Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepala Sekolah, Budaya Kerja Kolaboratif, Kinerja Guru, Kepemimpinan Pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah dalam membangun budaya kerja kolaboratif untuk meningkatkan kinerja guru, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan budaya kerja kolaboratif, serta mendeskripsikan kontribusi budaya kerja kolaboratif terhadap peningkatan kinerja guru di SD Negeri Rejosari dan SD Negeri Curah Dukuh 1 Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam membangun budaya kerja kolaboratif pada dua sekolah dasar yang memiliki karakteristik berbeda. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan budaya kerja kolaboratif. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, *member check*, dan *audit trail*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran, manajer, fasilitator, dan motivator dalam membangun budaya kerja kolaboratif melalui supervisi akademik, komunikasi terbuka, pelaksanaan Kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi profesional, serta pemberian motivasi dan apresiasi kepada guru. Di SD Negeri Rejosari, kepala sekolah lebih menonjol dalam pembinaan teknis pembelajaran melalui supervisi akademik, sedangkan di SD Negeri Curah Dukuh 1 lebih mengedepankan pendekatan personal-humanis dan komunikasi kekeluargaan. Budaya kerja kolaboratif diwujudkan melalui komunikasi terbuka, berbagi praktik pembelajaran, refleksi bersama, dan pemecahan masalah secara kolektif. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang suportif, hubungan interpersonal yang baik, kegiatan KKG, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru. Faktor penghambat

meliputi beban administrasi guru, keterbatasan waktu, perbedaan karakter guru, keterbatasan fasilitas, dan adaptasi terhadap perubahan. Budaya kerja kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, meningkatkan profesionalisme, kreativitas, motivasi kerja, serta kerja sama antarguru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, komunikatif, dan kolaboratif menjadi faktor penting dalam membangun budaya kerja yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja guru.

## ABSTRACT

Yulian Devinta Romli. 2026. *The Role of the Principal in Building a Collaborative Work Culture to Improve Teacher Performance at SD Negeri Rejosari and SD Negeri Curah Dukuh 1, Kraton District, Pasuruan Regency*. Thesis. Educational Management Study Program, Master's Program (S2), Universitas Gresik. Advisor I: Dr. Suyanto, SH., MH., M.Kn., M.AP., M.Pd., Advisor II: Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd.

**Keywords:** Principal, Collaborative Work Culture, Teacher Performance, Instructional Leadership.

This study aims to describe and analyze the role of the principal in building a collaborative work culture to improve teacher performance, identify the supporting and inhibiting factors in developing a collaborative work culture, and describe its contribution to improving teacher performance at SD Negeri Rejosari and SD Negeri Curah Dukuh 1, Kraton District, Pasuruan Regency.

This study employed a qualitative approach with a descriptive research design. The approach was selected to obtain an in-depth understanding of the principal's role in developing a collaborative work culture in two elementary schools with different characteristics. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The research informants consisted of principals, teachers, and other relevant stakeholders. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The trustworthiness of the data was ensured through source triangulation, member checking, and an audit trail.

The findings reveal that the principals played significant roles as instructional leaders, managers, facilitators, and motivators in fostering a collaborative work culture through academic supervision, open communication, Teacher Working Group (KKG) activities, professional discussions, and teacher motivation and appreciation. At SD Negeri Rejosari, the principal emphasized instructional supervision, while at SD Negeri Curah Dukuh 1, a more personal and humanistic leadership approach was implemented. Collaborative work culture was reflected in open communication, the sharing of teaching practices, collective reflection, and collaborative problem-solving. Supporting factors included supportive leadership, positive interpersonal relationships, KKG activities, and professional development opportunities, while inhibiting factors comprised administrative workload, limited time, differences in teacher characteristics, inadequate facilities, and adaptation to change. The collaborative work culture contributed to improving teachers' professionalism, creativity, motivation, and the quality of lesson planning,

instruction, and assessment. These findings indicate that adaptive and collaborative principal leadership plays a crucial role in sustaining collaborative work culture and improving teacher performance.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Kolaboratif untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Rejosari dan SDN Curah Dukuh I Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan.”** Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk melanjutkan proses penelitian dalam rangka penyelesaian program Magister Manajemen Pendidikan.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Rian Pramana Suwanda, S.STP., M.HP., CHRMP., selaku Rektor Universitas Gresik
2. Dr. Ahmad Thohirin, S.Pd., M.Pd., selaku Direktur Pascasarjan Universitas Gresik
3. Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Program Magister Universitas Gresik.
4. Dr. Suyanto, SH., MH., M.Kn., M.AP., M.Pd., selaku Pembimbing I, yang selalu meluangkan waktu memberikan bimbingan baik online maupun daring serta memberikan motivasi dan semangat agar penulis bisa menyelesaikan tesis dengan baik.
5. Dr. M. Furqon Wahyudi., M.Pd, selaku Pembimbing II, yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan serta motivasi untuk menyelesaikan tesis tepat waktu.

6. Kepala Sekolah, guru, dan tenaga kependidikan di SDN Rejosari dan SDN Curah Dukuh I Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan, yang telah memberikan kesempatan serta dukungan dalam proses perencanaan penelitian.
7. Suami dan anak-anak yang selalu mendukung mulai dari awal semester hingga saat tesis terselesaikan.
8. Grup Xenia hitam yang terdiri dari klenting-klenting (rombongan tiap kali pertemuan ke Unigres)
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini pada tahap selanjutnya.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, serta menjadi kontribusi nyata dalam peningkatan budaya kerja kolaboratif dan kinerja guru di sekolah dasar.

Pasuruan, ..... 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                            | Halaman |
|--------------------------------------------|---------|
| Halaman Sampul Depan                       |         |
| Halaman Sampul Dalam .....                 | i       |
| Halaman Logo.....                          | ii      |
| Halaman Motto .....                        | iii     |
| Halaman Prasyarat Gelar .....              | iv      |
| Halaman Persetujuan Pembimbing .....       | v       |
| Halaman Pengesahan Penguji .....           | vi      |
| Halaman Pernyataan Keaslian Tulisan .....  | vii     |
| Abstrak .....                              | viii    |
| Abstrac .....                              | x       |
| Kata Pengantar .....                       | xii     |
| Daftar Isi .....                           | xiv     |
| Daftar Gambar .....                        | xvi     |
| Daftar Tabel .....                         | xvii    |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....         | <br>1   |
| 1.1 Latar Belakang.....                    | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                   | 5       |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                | 6       |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....               | 6       |
| <br><b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....   | <br>8   |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....             | 8       |
| 2.2 Landasan Teori .....                   | 18      |
| 2.2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah .....    | 18      |
| 2.2.2 Budaya Kerja Kolaboratif .....       | 30      |
| 2.2.3 Kinerja Guru .....                   | 32      |
| 2.3 Kerangka Berpikir .....                | 38      |
| <br><b>BAB III METODE PENELITIAN</b> ..... | <br>41  |
| 3.1 Pendekatan dan jenis Penelitian.....   | 41      |
| 3.2 Kehadiran Peneliti.....                | 41      |
| 3.3 Lokasi Penelitian.....                 | 42      |
| 3.4 Sumber Data .....                      | 43      |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....          | 44      |
| 3.6 Teknik Analisa Data.....               | 45      |
| 3.7 Keabsahan Data .....                   | 46      |

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....</b> | <b>48</b> |
| 4.1 Paparan Data.....                                 | 48        |
| 4.2 Temuan Penelitian.....                            | 64        |
| 4.3 Pembahasan.....                                   | 68        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>     | <b>96</b> |
| 5.1Kesimpulan.....            | 96        |
| 5.2 Implikasi Penelitian..... | 99        |
| 5.3 Saran.....                | 100       |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 103 |
|----------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| LAMPIRAN ..... | 106 |
|----------------|-----|

1. Surat Izin Penelitian
2. Surat Balasan Penelitian
3. Kisi-kisi Instrument Penelitian
4. Hasil Observasi SDN Rejosari
5. Hasil Observasi SDN Curah Dukuh I
6. Transkrip Wawancara
7. Dokumentasi Penelitian
8. Biodata Penulis
9. Lembar Plagiasi

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 : Landasan Teori .....    | 34 |
| Gambar 3.2 : Kerangka Berpikir ..... | 40 |

## **DAFTAR TABEL**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 : Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu ..... | 13 |
|-----------------------------------------------------------------------|----|