



Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Destruktif dalam Sekolah

Dita Adinda Fitri^{1*}, Abdul Fattah Nasution², Khairul Umam Nasution³, Bunga Sari Siagian⁴, Dio Anugrah Pratama⁵

¹⁻⁵ Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

Email: dita0301222074@uinsu.ac.id¹ * abdulfattahnasution@uinsu.ac.id² khairul0301222081@uinsu.ac.id³ bunga0301221023@uinsu.ac.id⁴ pdioanugrah@gmail.com⁵

*Penulis Korespondensi : dita0301222074@uinsu.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the factors influencing the emergence of destructive leadership in schools. Destructive leadership is understood as leadership behavior that systematically harms the goals of the school organization, teacher well-being, and the educational work climate. This study used a library method with a descriptive qualitative approach, through the review and synthesis of various relevant scientific literature, both nationally and internationally. The analysis shows that destructive leadership in schools is influenced by three main factors: internal factors of the leader (characteristics and personality of the principal), follower factors (characteristics of teachers and education personnel), and factors of the school's organizational environment. These three factors interact and reinforce each other, as explained in the toxic triangle theory. Destructive leadership negatively impacts teacher work motivation, the school's organizational climate, and the quality of the learning process. Therefore, preventative measures are needed through strengthening the principal selection and development system, improving teacher professionalism, and creating a democratic and accountable school environment.*

Keywords: *Destructive Leadership; Principal; School Climate; Teachers; Toxic Triangle.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya kepemimpinan destruktif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan destruktif dipahami sebagai perilaku kepemimpinan yang secara sistematis merugikan tujuan organisasi sekolah, kesejahteraan guru, serta iklim kerja pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui pengkajian dan sintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan, baik nasional maupun internasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif di sekolah dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor internal pemimpin (karakteristik dan kepribadian kepala sekolah), faktor pengikut (karakteristik guru dan tenaga kependidikan), serta faktor lingkungan organisasi sekolah. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain sebagaimana dijelaskan dalam teori toxic triangle. Kepemimpinan destruktif berdampak negatif terhadap motivasi kerja guru, iklim organisasi sekolah, serta kualitas proses pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan upaya pencegahan melalui penguatan sistem seleksi dan pembinaan kepala sekolah, peningkatan profesionalisme guru, serta penciptaan lingkungan sekolah yang demokratis dan akuntabel.

Kata kunci: Guru; Iklim Sekolah; Kepala Sekolah; Kepemimpinan Destruktif; *Toxic Triangle*.

1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan destruktif didefinisikan sebagai perilaku sistematis pemimpin yang merusak tujuan organisasi, sumber daya, serta kesejahteraan bawahan melalui tindakan seperti penindasan, manipulasi, dan kurangnya etika. Di sekolah, hal ini muncul sebagai gaya otoriter, abusive supervision, atau laissez-faire yang pasif, yang menimbulkan distrust dan burnout pada guru. Model toxic triangle dari Padilla, Hogan, dan Kaiser menekankan interaksi tiga elemen: pemimpin destruktif, pengikut rentan, dan lingkungan kondusif (Ghamrawi et al., 2024).

Pemimpin destruktif sering memiliki karisma negatif, narsisme, dan penggunaan kekuasaan personal untuk kepentingan diri, seperti mengintimidasi bawahan demi menjaga posisi. Di sekolah, kepala sekolah tidak berkualifikasi menunjukkan komunikasi buruk, kurang

visi strategis, dan dukungan minim bagi guru, yang memperburuk morale. Penelitian di Ethiopia menemukan perilaku pemimpin menyumbang 51% varians kepemimpinan destruktif di sekolah dasar dan menengah (Padilla, 2007).

Pengikut rentan, seperti guru yang kooperatif berlebih atau takut kehilangan karir, memungkinkan destruksi berkembang karena kurangnya resistensi. Kebutuhan akan keamanan kerja dan kohesi sosial membuat bawahan patuh pada pemimpin toksik, menyumbang 8,5% varians dalam studi sekolah primer. Di konteks pendidikan, guru dengan pengalaman rendah atau loyalitas berlebih cenderung menerima perlakuan buruk tanpa konfrontasi (Ghamrawi et al., 2024). Kepemimpinan destruktif menyebabkan demotivasi guru, peningkatan stres, dan turnover, yang merembet ke siswa melalui iklim belajar buruk. Prevalensi moderat di sekolah primer Ethiopia menjelaskan 61% varians melalui interaksi ketiga faktor. Mitigasi memerlukan seleksi pemimpin berkualitas dan penguatan akuntabilitas (Bitew et al., 2024).

Kepemimpinan destruktif di sekolah tidak hanya muncul dari kepribadian pemimpin yang disfungsi, tetapi juga dari konteks organisasi yang memungkinkan perilaku tersebut berkembang. Lingkungan kerja yang penuh konflik, kurangnya transparansi, dan tekanan birokrasi dapat memperkuat kecenderungan pemimpin untuk bertindak secara abusif. Studi oleh Mufidah (2025) menunjukkan bahwa konflik sosial di lingkungan sekolah berkontribusi signifikan terhadap munculnya gaya kepemimpinan destruktif karena minimnya mekanisme resolusi konflik dan supervisi yang sehat.

Selain faktor lingkungan, dinamika kelompok di sekolah turut menentukan pola komunikasi dan keputusan pemimpin. Penelitian oleh Fan et al. (2025) menemukan bahwa dinamika kelompok yang disfungsi seperti klik, ketidakseimbangan kekuasaan, dan kurangnya kepercayaan antar anggota mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan memperkuat perilaku kepemimpinan di sekolah, situasi ini dapat memicu ketidakadilan dalam pembagian tugas dan eskalasi konflik interpersonal.

Sisi lain yang memengaruhi kepemimpinan destruktif adalah perilaku politik dalam organisasi pendidikan. Menurut Namjofared et al. (2025), perilaku politik yang berlebihan, seperti favoritisme dan manipulasi dalam proses pengambilan keputusan, dapat mendorong perilaku otoriter pemimpin sekolah dan mengikis budaya partisipatif. Hal ini memperkuat persepsi negatif terhadap pemimpin dan menghambat inovasi pendidikan. Lebih jauh, faktor budaya organisasi berkontribusi terhadap munculnya kepemimpinan destruktif. Sekolah dengan budaya hierarkis yang kaku cenderung menciptakan jarak antara pemimpin dan staf, menghambat komunikasi terbuka, dan memperkuat power distance. Trangenstein et al. (2025)

mengemukakan bahwa organisasi dengan nilai-nilai kolaboratif yang rendah rentan terhadap penyalahgunaan kekuasaan dan penurunan kesejahteraan karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan destruktif merupakan bentuk kepemimpinan yang memiliki dampak negatif terhadap organisasi dan individu yang menjadi anggotanya. Einarsen et al. (2021) mendefinisikan kepemimpinan destruktif sebagai perilaku yang dilakukan secara sistematis dan berulang dari seorang pemimpin yang bertentangan dengan kepentingan organisasi dengan cara merusak atau mensabotase tujuan, tugas, sumber daya, dan efektivitas organisasi, sekaligus merugikan motivasi, kesejahteraan, atau kepuasan kerja bawahan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan destruktif dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan kepala sekolah yang melanggar visi dan tujuan organisasi sekolah secara sistematis dan berulang-ulang melalui sabotase, penyalahgunaan wewenang dan sumber daya secara tidak benar, serta merendahkan martabat guru dan tenaga kependidikan (Efandi et al., 2023).

Kepemimpinan destruktif dalam dunia pendidikan memiliki ciri-ciri khusus yang membedakannya dari kepemimpinan yang tidak efektif. Padilla et al. (2007) menemukan tiga unsur utama yang membentuk kepemimpinan destruktif yaitu pemimpin yang berperilaku destruktif, bawahan yang mudah dipengaruhi, dan lingkungan yang mendukung perilaku tersebut. Pemimpin destruktif biasanya memiliki sifat egois, mengejar kekuasaan, suka menipu, dan sering melakukan intimidasi terhadap bawahannya demi mencapai kepentingan pribadi (Efandi et al., 2023).

Toxic leadership atau kepemimpinan toksik adalah bentuk spesifik dari kepemimpinan destruktif yang ditandai dengan perilaku pemimpin yang menghancurkan lingkungan kerja organisasi. Kepemimpinan toksik adalah mencakup berbagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, baik yang disengaja maupun tidak disengaja yang dapat merusak semangat para pengikut atau karyawan yang sungguh-sungguh ingin mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Efandi et al., 2023). Pemimpin toksik cenderung lebih mementingkan diri sendiri dan menempatkan keuntungan pribadi atau kelompoknya di atas kebutuhan organisasi maupun anak buahnya, sehingga menciptakan kondisi demoralisasi anggota organisasi dan merusak organisasi dari dalam.

Karakteristik kepemimpinan toksik meliputi sikap yang cenderung mengintimidasi, manipulatif (Machiavellianism), sering melakukan perundungan (bullying), memaksa pekerjaan dilakukan dengan caranya pribadi (micromanaging), arogan dan narsis, serta melakukan perbuatan yang tidak etis dan kasar (abusive) terhadap bawahan yang dipimpinnya

(Efandi et al., 2023). Dalam konteks sekolah, kepemimpinan toksik dapat dilihat dari kepala sekolah yang bersifat otoriter, menunjukkan diskriminasi terhadap guru tertentu, menolak kritik atau umpan balik, dan menciptakan suasana di lingkungan sekolah dengan rasa takut.

Teori Dark Triad mengenali tiga sifat kepribadian yang sering dikaitkan dengan perilaku destruktif yaitu Machiavellianism (manipulatif dan penuh tipu daya), narsisme (perasaan superioritas serta membutuhkan pengakuan berlebihan), dan psikopati (kurang empati dan perilaku impulsif). Krasikova et al. (2013) menyarankan sifat-sifat Dark Triad sebagai indikator potensial dari kepemimpinan destruktif. Oleh karena itu, sifat-sifat ini perlu dipantau dan diantisipasi secara hati-hati dalam proses pemilihan dan pembinaan pemimpin.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah di Indonesia, teori ini dapat menjelaskan ciri-ciri kepribadian kepala sekolah yang berpotensi menunjukkan perilaku destruktif. Pemimpin dengan sifat Machiavellian tinggi biasanya menggunakan cara manipulasi untuk mencapai tujuan pribadi, pemimpin narsistik cenderung mementingkan citra diri dan pengakuan dari orang lain, sementara pemimpin yang mempunyai kecenderungan psikopat mungkin menunjukkan sikap kasar tanpa empati terhadap dampak yang dialami oleh guru dan siswa (Efandi et al., 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan destruktif dalam sekolah. Metode ini melibatkan pengumpulan, pengkajian, dan sintesis literatur yang relevan dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, dan artikel ilmiah yang membahas kepemimpinan sekolah dan faktor-faktor penyebab kepemimpinan destruktif. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan menggunakan kata kunci terkait, kemudian dilakukan seleksi berdasarkan tingkat relevansi dan kualitas sumber tersebut. Analisis dilakukan bersifat kualitatif dengan mengidentifikasi tema-tema utama serta pola-pola yang muncul dari literatur yang telah dikaji. Pendekatan ini memungkinkan terjadinya pemahaman mendalam mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kepemimpinan destruktif tanpa melakukan pengumpulan data primer. Hasil dari analisis tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai faktor-faktor tersebut, sehingga dapat menjadi dasar dalam pengembangan teori dan praktik kepemimpinan di lingkungan sekolah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil studi kepustakaan menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif di lingkungan sekolah merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui karakter individu pemimpin semata. Berdasarkan sintesis temuan dari berbagai literatur, faktor-faktor determinan kepemimpinan destruktif dapat dikelompokkan ke dalam tiga pilar utama sebagaimana dikemukakan dalam teori Toxic Triangle, yaitu faktor internal pemimpin, faktor pengikut, dan faktor lingkungan organisasi sekolah. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain sehingga membentuk pola kepemimpinan yang merugikan institusi pendidikan.

a. Faktor Internal Pemimpin (Karakteristik Pribadi Kepala Sekolah)

Berdasarkan hasil analisis studi kepustakaan terhadap literatur nasional, faktor internal kepala sekolah merupakan determinan penting dalam munculnya praktik kepemimpinan yang berpotensi bersifat destruktif di lingkungan sekolah. Faktor internal ini berkaitan dengan karakter pribadi pemimpin, orientasi kekuasaan, serta kemampuan kepala sekolah dalam mengelola emosi dan menjalankan fungsi kepemimpinannya secara profesional. Kepala sekolah sebagai pemegang otoritas struktural memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja dan hubungan profesional dengan guru serta tenaga kependidikan.

Sejumlah penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung otoriter dan sentralistik dalam pengambilan keputusan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja dan motivasi guru. Penelitian yang dilakukan oleh Vebriani et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, yang menunjukkan bahwa karakter dan perilaku internal pemimpin berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja staf sekolah. Gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif berpotensi menciptakan tekanan kerja dan ketergantungan struktural guru terhadap pimpinan.

Selain orientasi kekuasaan, kematangan emosional kepala sekolah juga menjadi faktor internal yang krusial. Penelitian oleh Umami et al. (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan erat dengan motivasi kerja guru. Kepala sekolah yang tidak mampu mengelola emosi, menerima kritik, dan membangun komunikasi terbuka cenderung menciptakan hubungan kerja yang tidak sehat, sehingga berdampak pada menurunnya semangat dan keterlibatan guru dalam proses pendidikan.

Faktor internal lainnya berkaitan dengan integritas dan komitmen kepala sekolah terhadap nilai-nilai profesionalisme pendidikan. Studi yang dilakukan oleh

Asmendri et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap iklim organisasi sekolah. Kepala sekolah yang kurang menjunjung nilai keadilan dan transparansi berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan serta ketegangan di lingkungan kerja sekolah. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat berkembang menjadi praktik kepemimpinan yang merugikan organisasi dan individu di dalamnya.

Dengan demikian, faktor internal pemimpin mencakup aspek kepribadian, kematangan emosional, serta orientasi nilai kepala sekolah. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola melalui sistem seleksi, pembinaan, dan evaluasi kepemimpinan yang berkelanjutan, maka potensi munculnya kepemimpinan destruktif di sekolah akan semakin besar dan berdampak negatif terhadap iklim kerja serta kualitas pendidikan.

b. Faktor Pengikut (Karakteristik Guru dan Tenaga Kependidikan)

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa keberlangsungan kepemimpinan destruktif di sekolah tidak hanya ditentukan oleh karakter kepala sekolah sebagai pemimpin, tetapi juga oleh karakteristik guru dan tenaga kependidikan sebagai pengikut. Dalam struktur organisasi sekolah yang bersifat hierarkis, posisi guru sering kali berada pada relasi kuasa yang terbatas, sehingga respons mereka terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam dinamika kepemimpinan.

Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa guru cenderung menyesuaikan diri terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, termasuk ketika kepemimpinan tersebut bersifat otoriter atau kurang partisipatif. Penelitian oleh Vebriani et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru sering kali memilih untuk patuh dan menyesuaikan perilaku kerja mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, sebagai bentuk strategi mempertahankan stabilitas pekerjaan dan hubungan struktural dengan pimpinan.

Selain sikap pasif, faktor pengikut juga tercermin dalam tingkat motivasi dan kondisi psikologis guru. Penelitian Umami et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru. Guru dengan motivasi kerja yang rendah cenderung memiliki daya kritis yang lemah terhadap kebijakan dan perilaku pimpinan, sehingga lebih mudah menerima praktik kepemimpinan yang kurang sehat sebagai bagian dari realitas organisasi sekolah.

Faktor lain yang memengaruhi karakteristik pengikut adalah tingkat komitmen organisasi dan kedisiplinan guru. Studi yang dilakukan oleh Bernia (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap disiplin dan komitmen kerja guru. Dalam konteks ini, guru yang sangat bergantung pada penilaian dan kontrol pimpinan berpotensi mengembangkan sikap konformis, yaitu mengikuti kebijakan kepala sekolah tanpa melalui proses refleksi kritis, meskipun kebijakan tersebut berpotensi merugikan iklim kerja sekolah.

Dengan demikian, faktor pengikut dalam kepemimpinan destruktif di sekolah mencakup sikap pasif, ketergantungan struktural, serta lemahnya keberanian profesional guru dalam merespons perilaku kepemimpinan yang tidak sehat. Apabila kondisi ini tidak diimbangi dengan budaya dialog, perlindungan profesional, dan penguatan etika keguruan, maka guru dan tenaga kependidikan berpotensi menjadi pengikut yang rentan dan secara tidak langsung memperkuat keberlangsungan kepemimpinan destruktif di lingkungan sekolah.

c. Faktor Lingkungan (Iklim Sekolah dan Sistem Organisasi)

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan destruktif di lingkungan sekolah juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor lingkungan organisasi. Lingkungan sekolah yang lemah secara struktural dan kultural dapat menjadi ruang yang kondusif bagi berkembangnya perilaku kepemimpinan yang merugikan. Faktor lingkungan ini mencakup sistem pengawasan, budaya organisasi sekolah, serta dinamika kebijakan pendidikan yang memengaruhi praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Salah satu faktor lingkungan yang berperan penting adalah lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa pengawasan yang tidak berjalan secara efektif dapat menyebabkan kepala sekolah memiliki keleluasaan berlebih dalam menjalankan kewenangannya tanpa kontrol yang memadai. Studi oleh Asmendri et al. (2024) menegaskan bahwa lemahnya mekanisme pengawasan berimplikasi pada rendahnya akuntabilitas kepemimpinan kepala sekolah, sehingga membuka peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan sekolah.

Selain itu, budaya organisasi sekolah yang tertutup dan kurang demokratis turut memperkuat lingkungan yang mendukung kepemimpinan destruktif. Sekolah dengan budaya hierarkis yang kuat cenderung membatasi ruang dialog dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Penelitian oleh Fitrah (2017) menunjukkan bahwa iklim

organisasi sekolah yang tidak partisipatif berdampak pada rendahnya keterlibatan guru dan lemahnya kontrol sosial terhadap kebijakan pimpinan. Kondisi ini membuat perilaku kepemimpinan yang tidak sehat sulit dikritisi dan cenderung dianggap sebagai hal yang wajar.

Faktor lingkungan lainnya adalah tekanan kerja dan ketidakstabilan kebijakan pendidikan. Perubahan kebijakan yang cepat, beban administrasi yang tinggi, serta tuntutan kinerja yang berlebihan dapat menciptakan situasi stres organisasi. Dalam kondisi demikian, kepala sekolah berpotensi menggunakan pendekatan kepemimpinan yang bersifat koersif demi menjaga stabilitas dan pencapaian target. Penelitian oleh Akmal et al. (2021) menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi di sekolah berpengaruh terhadap iklim kerja dan hubungan antara pimpinan dan guru, yang pada akhirnya dapat memicu praktik kepemimpinan yang kurang sehat.

Dengan demikian, faktor lingkungan berperan sebagai konteks yang dapat memperkuat atau membatasi munculnya kepemimpinan destruktif di sekolah. Lingkungan organisasi yang lemah dalam pengawasan, tertutup secara budaya, serta berada dalam tekanan kebijakan yang tinggi berpotensi menciptakan kondisi yang kondusif bagi berkembangnya kepemimpinan destruktif. Oleh karena itu, penguatan sistem pengawasan, pembangunan budaya sekolah yang demokratis, serta kebijakan pendidikan yang stabil dan manusiawi menjadi langkah strategis dalam mencegah kepemimpinan destruktif di lingkungan pendidikan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian kepustakaan dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan destruktif di lingkungan sekolah merupakan fenomena yang bersifat kompleks dan multidimensional. Kepemimpinan destruktif tidak hanya disebabkan oleh karakter pribadi kepala sekolah sebagai pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik guru sebagai pengikut serta kondisi lingkungan organisasi sekolah yang mendukung munculnya perilaku tersebut.

Faktor internal pemimpin meliputi kepribadian kepala sekolah, kematangan emosional, orientasi kekuasaan, serta komitmen terhadap nilai-nilai profesionalisme pendidikan. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan otoriter, kurang transparan, dan rendah kemampuan komunikasi berpotensi menciptakan iklim kerja yang tidak sehat. Faktor pengikut ditunjukkan melalui sikap pasif, ketergantungan struktural, serta rendahnya keberanian profesional guru

dalam menyikapi perilaku kepemimpinan yang menyimpang. Sementara itu, faktor lingkungan organisasi meliputi lemahnya sistem pengawasan, budaya sekolah yang hierarkis dan tertutup, serta tekanan kebijakan dan beban kerja yang tinggi.

Interaksi antara ketiga faktor tersebut membentuk kondisi yang kondusif bagi berkembangnya kepemimpinan destruktif di sekolah. Dampak yang ditimbulkan antara lain menurunnya motivasi dan kinerja guru, meningkatnya stres kerja, serta terganggunya iklim pembelajaran yang berdampak pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar pemangku kebijakan pendidikan memperkuat sistem seleksi, pembinaan, dan evaluasi kepala sekolah secara berkelanjutan dengan menekankan aspek kompetensi kepemimpinan, integritas, dan kematangan emosional. Kepala sekolah diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, transparan, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru serta menciptakan komunikasi yang terbuka dan saling menghargai. Selain itu, guru dan tenaga kependidikan perlu diberikan penguatan profesionalisme, perlindungan etis, serta ruang dialog yang sehat agar tidak bersikap pasif terhadap praktik kepemimpinan yang tidak kondusif. Pihak sekolah juga disarankan untuk membangun budaya organisasi yang demokratis, sistem pengawasan yang efektif, serta iklim kerja yang adil dan manusiawi guna mencegah berkembangnya kepemimpinan destruktif. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan kajian empiris melalui studi lapangan dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak kepemimpinan destruktif terhadap kinerja guru, iklim sekolah, dan mutu pendidikan.

REFERENSI

- Akmal, Z., Gimin, Kartikowati, R. S., & Edi, F. (2021). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Dumai Kota, Kota Dumai. *Instructional Development Journal*, 4(2), 94–103. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IDJ/article/view/14104>
- Asmendri, A., Sari, M., Asrida, D., Muchlis, L. S., Febrian, V. R., & Azizah, N. (2024). Transformational leadership in Islamic education institutions through social media engagement. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 336–349. <https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.40221>
- Bernia, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 5(1), 239–253. <https://doi.org/10.52690/jitim.v5i1.936>
- Bitew, B. A., Alene, M., & Shiferaw, G. (2024). Antecedents and prevalence of destructive leadership behaviour: The case in primary and middle level schools. *Early Years*. <https://doi.org/10.1080/03004279.2024.2367553>

- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). Toxic leadership: Faktor pengaruh, implikasi terhadap organisasi, dan strategi intervensi. *Behavioral Sciences Journal*, 1(2), 19–33.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Fan, Y., Liu, D., & Li, X. (2025). Group dynamics and its influence on decision-making processes of psychology students. *Journal of Psychology and Behavior Studies*, 5(2), 7–14. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2025.5.2.2>
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*, 126, 102382. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102382>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Mufidah, D. (2025). Managing school-based conflicts as a social factor influencing educational environments: A case study approach. *Asian Journal Collaboration of Social Environmental and Education*, 3(1), 45–67. <https://doi.org/10.61511/ajcsee.v3i1.2025.1939>
- Namjofared, H., Kamali, M. J., Sabok Roo, M., Anjom Shoua, Z., & Babaei, H. (2025). Designing a political behavior management model based on organizational citizenship behavior. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 256–281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.485601.1431>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Trangenstein, P., Tello, J., Eck, R., Tionson, P., Yeh, J., Jernigan, D., Haragirimana, E., Waleewong, O., Fitzgerald, N., Uny, I., Tumwesigye, N. M., & Kaneka, B. (2025). *Restricting alcohol availability in practice: Evidence from selected countries* (Snapshot series on alcohol control policies and practice). World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/381461>
- Umami, S., Lian, B., & Missriani, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja guru terhadap disiplin kerja. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 52–66. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3961>
- Vebriani, N. L. P. N., Utomo, S., & Su'ad. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kedisiplinan guru sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.23887/jippg.v5i1.32778>