

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU

Atiek Istijarti

SMA Barunawati Surabaya, Jl. Perak Barat 173 Surabaya
atiekistijarti19@guru.sma.belajar.id

Abstract: The leadership type of a school principal has a significant role in improving teacher performance and the learning process in schools. This study aims to find out how the influence of the principal's leadership type in an effort to improve the performance of teachers in one of the private junior high schools in Surabaya. This study uses a qualitative descriptive approach with data collection methods through observation, interviews and documentation. The data obtained were tested for credibility, transferability, dependability and confirmability. The results of the study show that the principal's leadership in efforts to improve teacher performance in general can be said to be good. Teacher performance in private junior high schools in Surabaya was observed based on teacher competency. Principal leadership is democratic and has made efforts to improve teacher competency through improving pedagogic, personality, social, professional, discipline and exemplary, providing motivation, organizing and completing infrastructure, giving appropriate assignments to teachers and giving awards to teachers. This type of principal leadership can increase the commitment and skills of teachers in carrying out their duties.

Key words: leadership, teacher performance, Junior high School teacher

Abstrak: Tipe kepemimpinan seorang kepala sekolah mempunyai peranan yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru dan proses pembelajaran di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja pada guru di salah satu SMP Swasta di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan dekriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh diuji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru secara umum dapat dikatakan sudah baik. Kinerja guru di SMP swasta di Surabaya diamati berdasarkan kompetensi guru. Kepemimpinan kepala sekolah bersifat demokratis dan telah melakukan upaya untuk meningkatkan kompetensi guru melalui peningkatan pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, disiplin dan keteladanan, pemberian motivasi, mengadakan dan melengkapi sarana prasarana, pemberian tugas yang tepat pada guru serta memberikan penghargaan kepada guru. Tipe kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat meningkatkan komitmen dan keterampilan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kata kunci: kepemimpinan, kinerja guru, guru SMP

Pendidikan adalah aspek yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat. Akan tetapi pada beberapa kasus, pendidikan cenderung menjadi bidang yang terbelakang dibanding dengan bidang pembangunan yang lainnya. Artinya bidang pendidikan menjadi bidang yang terpinggirkan dibandingkan dengan bidang pembangunan yang lain. Sebagai konsekuensi dari kondisi tersebut maka dunia Pendidikan menjadi terbiasa dengan ketidak mampuannya dalam

menghadapi perubahan. Fenomena suatu perubahan akan selalu membawa nilai-nilai baru yang tentu akan membawa dampak pada suatu keadaan yang telah berjalan.

Nilai baru tersebut tidak selalu dapat berjalan seiring dengan tatanan yang telah berjalan, tetapi terkadang justru nilai-nilai baru tersebut berlawanan dengan tatanan yang telah dianggap baik pada kondisi tersebut. Salah satu contoh yang terjadi pada dunia pendidikan adalah semakin

berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan teknologi yang semakin pesat tersebut harus disikapi dengan cepat terutama oleh guru yang merupakan garda terdepan dalam penyampaian ilmu kepada anak didiknya. Seorang guru merupakan pendidik bangsa yang dituntut untuk dapat menyampaikan ilmu kepada anak didiknya dan dapat membuat anak didiknya mampu memahami dan mengembangkan ilmunya bagi orang lain. Perkembangan tersebut dipastikan akan menyebabkan perubahan. Dimana seorang guru dituntut untuk lebih profesional dan mempunyai keterampilan yang lebih baik lagi dalam mengemban tugasnya.

Berdasarkan Undang-Undang No 14 Tahun 2005 pasal 10 menyebutkan bahwa seorang guru harus mempunyai kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional. Empat kompetensi tersebut bersifat holistik yang merupakan satu kesatuan dari kriteria seorang guru profesional. Salah satu kewajiban keprofesionalan guru adalah harus meningkatkan serta mengembangkan kualitas akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan ilmu, teknologi dan seni. Seorang guru terkadang disibukkan oleh kegiatan administrasi yang membuat seorang guru melupakan profesionalnya seperti mampu merencanakan dan mengembangkan pengalaman belajar dan membuat penilaian digital. Sebaik apapun kurikulum dan fasilitas yang lengkap tidak menjamin baiknya pendidikan jika tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas gurunya. Maka, peningkatan pembinaan tenaga guru yang professional merupakan bagian terpenting bagi pembaharuan dunia pendidikan (Hamalik, 2006). Menurut Mulyasa, dalam meningkatkan mutu sekolah peranan guru dan kepala sekolah sangat penting. Efektifitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah memberikan peran yang sangat besar terutama dalam upaya meningkatkan kinerja guru (Mulyasa, 2004a).

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang dalam sebuah organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja yang ideal tidak hanya didapatkan dengan mempunyai keterampilan mengerjakan, tetapi juga harus memahami

apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Hal itu sejalan dengan pendapat Rivai dan Sagala (2009) yang menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dihasilkan dari tindakan konkret yang merupakan performansi karyawan pada suatu instansi (Rivai and Sagala, 2009).

Kepala sekolah sebagai leader yang berwenang menerapkan bentuk kepemimpinan dalam suatu sekolah. Seorang kepala sekolah memiliki tugas khusus yaitu meningkatkan kinerja guru melalui berbagai upaya salah satunya dengan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan tersebut dimaksudkan sebagai penunjang adanya peningkatan kinerja dan mengembangkan profesionalitas sumber daya manusia yang ada di ruang lingkup sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses upaya kepala sekolah dalam meyakinkan warga sekolah untuk melaksanakan tugasnya sehingga tujuan sekolah tercapai. Hal itu sejalan dengan pendapat Greenberg dan Baron (2003) bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mengajak anggota untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Greenberg and Baron, 2003).

Sebagai pemimpin harus memiliki keterlibatan, antara lain dengan para karyawan atau bawahan (*followers*). Sebagai bawahan harus mau diarahkan pimpinan. Tanpa bawahan seorang pemimpin tidak akan memiliki arti apapun. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya mencapai kinerja yang memuaskan. Hal yang sangat penting bahwa seorang pemimpin harus bersikap jujur terhadap dirinya. Kejujuran adalah karakter penting bagi seorang pemimpin. Hal ini sangat penting dalam membangun kepercayaan bawahannya demi membangun inspirasi mereka. Untuk menjadi sukses, maka pemimpin harus meyakinkan bawahannya, bahwa dia layak untuk diikuti. Pemimpin adalah arsitek sosial yang gaya kepemimpinannya adalah analisis dan desain. Pemimpin juga harus memiliki integritas, sikap tanggung jawab yang tulus (*compasision*), berpengetahuan (*cognizance*), berani bertindak sesuai keyakinan atau memiliki *commitment*, membangun rasa percaya diri dan juga

menaruh kepercayaan kepada bawahan (confidence).

Setiap orang bisa menjadi pemimpin yang efektif asalkan memiliki keinginan dan kemauan keras. Tidak cepat puas dengan pengetahuan yang telah dimiliki, setiap hal dijadikan proses pembelajaran. Sosok pemimpin tidak akan tercipta tanpa dipacu. Seseorang yang berniat menjadi pemimpin harus menjalani proses belajar yang berkelanjutan. Seorang pemimpin harus memberikan kesempatan pada guru untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Seorang guru harus meluangkan waktu untuk mengembangkan diri sehingga keterampilannya meningkat. Keterampilan yang memadai akan memunculkan motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga diperoleh hasil kerja yang lebih baik. Pengembangan diri ditujukan pada seluruh bagian yang menduduki fungsi strategis untuk meningkatkan kinerja. Kegiatan pengembangan diri menurut Dudung (2014) meliputi: (1) Diklat Fungsional yaitu kegiatan guru mengikuti pendidikan atau pelatihan dengan tujuan meningkatkan profesional guru dalam kurun waktu tertentu. (2) Kegiatan Kolektif Guru yaitu kegiatan pertemuan ilmiah atau kegiatan bersama yang dilakukan guru baik di sekolah maupun di luar sekolah (seperti IHT/MGMP, KKKS/MKKS, dan asosiasi profesi guru) yang bertujuan meningkatkan keprofesionalan guru di sekolah, demikian halnya pada guru-guru di SMP Barunawati (Dudung, 2014).

SMP Barunawati, merupakan salah satu SMP Swasta di wilayah Surabaya Utara dibawah naungan Yayasan Barunawati Biru Surabaya (YBBS) dan merupakan binaan dari PT Pelindo III. SMPS Barunawati adalah sekolah berkarakter yang mengutamakan siswa siswinya lebih mandiri dalam bertindak dan bersikap. Sekolah dengan berbagai prestasi terutama dibidang non akademik baik tingkat Kota maupun Propinsi, layak direferensikan bagi para konsumen pendidikan di Kota Surabaya khususnya Surabaya Utara. Visi SMPS Barunawati Surabaya menghasilkan tamatan yang unggul di bidang Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler yang dicapai melalui pengembangan kecerdasan intelektual, spiritual dan emosional.

Beberapa hal yang menjadi keunikan, daya tarik serta keunggulan dari SMPS Barunawati terkait dengan peningkatan kinerja guru antara lain: (i) kepemimpinan kepala sekolah menggunakan metode spiritual leadership yaitu kepemimpinan yang mencontoh kepemimpinan Nabi Muhammad SAW; (ii) pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai referensi dan *best practices* bagi seluruh *stake holder* pendidikan. (iii) urgensinya seiring perkembangan zaman yang semakin pesat, pendidikan menjadi ujung tombak dan berkontribusi terhadap peradaban bangsa sebagai media untuk menerjemahkan ideologi dan sarana untuk membentuk karakter bangsa, sehingga dituntut untuk lebih maju dalam meningkatkan pelayanan yang efektif dan efisien sebagai cerminan dari kinerja sekolah.

METODE

Pendekatan yang digunakan untuk melakukan kajian ini adalah kualitatif dengan jenis deskriptif. Berdasarkan ragam jenis kajian, jenis penelitian ini adalah studi kasus dengan objek penelitian sebuah unit sosial yang mengobservasi seluruh gejala, fakta, dan peristiwa yang terkait dengan peran kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan kinerja guru. Penelitian dilakukan di SMP swasta di Surabaya Jalan Perak Barat 173 Surabaya. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan diperoleh dari Kepala sekolah, Wakil Kepala, Guru, dan Pejabat dari lingkungan Yayasan Barunawati Biru Surabaya.

HASIL

Hasil temuan yang disusun menjadi proposisi untuk menghasilkan rekonstruksi dengan membandingkan teori yang telah ada. Secara rinci diuraikan beberapa fokus penelitian yaitu: 1) tipe kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Swasta di Surabaya, 2) peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru SMP Swasta di Surabaya, 3) kinerja guru SMP Swasta di Surabaya dan 4) Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Swasta di Surabaya.

Gambaran Umum SMP Swasta Di Surabaya

SMP Swasta yang dipergunakan sebagai sampel berada di wilayah Surabaya Utara dan dibawah naungan Yayasan yang disebut sebagai YBBS dan merupakan binaan dari PT Pelindo III. Sekolah tersebut berdiri sejak 3 Januari 1976. Sebagai Lembaga Pendidikan, SMP Swasta di Surabaya tersebut senantiasa meningkatkan sarana dan prasarana sehingga peserta didik terfasilitasi dalam mengembangkan potensi dari segi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. SMP Swasta di Surabaya tersebut mempunyai catatan prestasi yang cukup baik, hal ini sesuai dengan Visi nya yaitu menghasilkan lulusan yang unggul di bidang Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler yang dicapai melalui pengembangan kecerdasan intelektual, spiritual dan emosional. SMP Swasta di Surabaya yang dipimpin oleh seorang Kepala sekolah yang dibantu oleh wakil kepala sekolah, dengan 20 orang guru mata pelajaran, 2 orang guru BK dan 4 orang tenaga administrasi sekolah. SMP Barunawati juga ditunjang dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai seperti ruang kelas, laboratorium, aula, ruang multimedia, perpustakaan dan lain-lain seperti tampak pada Tabel 1.

Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Swasta di Surabaya

Tipe kepemimpinan kepala SMPS Barunawati Surabaya cenderung bersifat kontinum. Kontinum adalah tipe kepemimpinan ekstrem yang menunjukkan percampuran dua gaya, yaitu *otokratis* dan *laissez faire*. Menurut Tannenbaum dan Schsamid, gaya kepemimpinan *otokratis* dan *laissez faire* mempunyai karakteristik: 1) pembuat inisiatif (*initiating structure*), yaitu gaya memimpin yang terstruktur sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan berjalan sesuai dengan prosedur organisasi; 2) perhatian (*consideration*), yaitu gaya memimpin yang bersahabat sehingga hubungan pemimpin dan bawahan terjalin dengan landasan kepercayaan, penghargaan, dan hubungan yang terjalin dengan baik.

Tabel 1. Saran dan Prasarana di SMP Swasta di Surabaya

Nama Prasarana	Jumlah	Luas (m ²)	Tingkat Kerusakan (%)
Kamar Mandi Guru	2	4	0,46
Kamar Mandi Siswa	6	4	1,59
Ruang Aula	1	120	0
Ruang Band	1	20	0,38
Ruang BK	1	15	0,13
Ruang Elektronika	1	56	0,85
Gudang	1	16	1
Ruang Guru	2	140	0,48
Ruang Kelas	12	56	1,1
Ruang Kepala Sekolah	1	36	0
Ruang Wakasek	1	30	0
Ruang Komputer	2	56	0,36
Ruang Koperasi	1	30	0
Ruang Lab. Bahasa	2	144	0,63
Laboratorium IPA, IPS, MAT	4	114	0,13
Ruang MGMP	1	70	0
Ruang Multimedia	1	70	0,5
Musholla	1	198	1,66
Ruang OSIS	1	12	0,13
Ruang Perpustakaan	1	80	0,25
Ruang Robotika	1	20	1,24
Ruang Tata Boga	1	48	3,36
Ruang Tata Busana	1	28	0
Ruang Tata Usaha	1	60	0,74
Ruang UKS	6	18	0

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Swasta di Surabaya

Kepala sekolah SMP Swasta di Surabaya selalu mengarahkan, memberikan petunjuk, dan membina para guru dalam melaksanakan peran sesuai juknis yang diberikan. Kepala Sekolah dapat bertindak sebagai Evaluator. Strategi kepala sekolah SMP Swasta tersebut dalam memainkan perannya sebagai evaluator direalisasikan dengan melaksanakan evaluasi hasil program secara objektif melalui rapat, forum terbuka, dan adanya laporan pertanggungjawaban dari setiap divisi. Kepala sekolah juga melakukan pengukuran terkait dengan perencanaan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru. Kemudian perencanaan anggaran tersebut

disampaikan dan disesuaikan dengan skala prioritas.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai evaluator dan sesuai dengan teori peran kepala sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran. Peran evaluator direalisasikan dengan melakukan pengukuran kehadiran, kerajinan, dan kepribadian seluruh civitas akademika sebagai langkah awal (Winardi et al. 2017). Data hasil pengukuran yang didapatkan akan dianalisis dan disimpulkan evaluasi secara objektif. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk perbaikan program sehingga pembelajaran berjalan efektif.

Kinerja Guru SMP Swasta di Surabaya

Guru adalah tokoh utama pendidikan yang bertanggung jawab terhadap proses belajar-mengajar. Guru yang memiliki peran sentral dalam pendidikan tersebut diharapkan berkomitmen penuh terhadap kebijakan yang ditetapkan sehingga tujuan sekolah tercapai. Komitmen guru tampak pada keterampilan yang tampak dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Zainuddin et al., 2020) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diraih seseorang yang berpengalaman setelah menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab (Zainuddin et al. 2020).

Kinerja guru di SMP swasta tersebut sudah cukup baik. Hal itu terlihat dari indikator kinerja guru yang terpenuhi (Tabel 2). Indikator kinerja ialah tolok ukur yang mencerminkan ketercapaian tujuan yang menjadi kebijakan (Elfita et al. 2019).

Guru-guru di SMP Swasta tersebut berupaya menjadi Sekolah Berstandar Nasional. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kepala sekolah telah berupaya meningkatkan kemampuan guru-guru melalui kegiatan workshop dan pelatihan, seperti workshop pengembangan silabus dan RPP, workshop pengembangan pembelajaran pada standar proses yang dilakukan saat liburan kenaikan kelas, *workshop* "Penulisan Soal Terstandar" dan "Pelatihan Pembuatan Modul, LKS dan Buku Ajar" yang dilaksanakan pada liburan sekolah.

PEMBAHASAN

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Gaya seseorang dalam melakukan pendekatan terhadap bawahan termasuk pemberian arahan dan memberikan semangat. Bagaimana dalam menyelesaikan masalah, disaat kondisi darurat harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat (Aisyah et al. 2017).

Tabel 2. Data Hasil Kinerja Guru SMP Swasta di Surabaya

Nama Guru	Mata Pelajaran	Nilai Kinerja	Keterangan
Srb	PAI	19.9	Efektif
Iki	PAI	16.0	Cukup Efektif
Djd	BIN	18.2	Cukup Efektif
Hss	BIN	16.4	Cukup Efektif
Yas	MTK	17.4	Cukup Efektif
Ast	MTK	18.3	Cukup Efektif
Mdj	IPS	20.4	Efektif
Mku	IPS	19.0	Cukup Efektif
Dsu	IPA	16.2	Cukup Efektif
Ims	SBK	20.3	Efektif
Rata-rata		18.2	Cukup Efektif

Studi besar pertama gaya kepemimpinan dilakukan pada tahun 1939 oleh Kurt Lewin dalam sebuah penelitian identifikasi gaya kepemimpinan yang berbeda. Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan (Baidhawi, 2019). Studi awal ini tetap cukup berpengaruh karena membentuk tiga gaya kepemimpinan utama: (1) **Otoriter atau Otokratis**, pemimpin memberi instruksi yang harus dipatuhi karyawan tanpa saran, tanpa pertanyaan dan tanpa penjelasan apapun. (2) **Demokratis**, pemimpin memberikan hak kepada karyawan untuk ikut serta dalam mengambil keputusan. Manajer yang demokratis memberi informasi kepada karyawannya tentang segala hal yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Kepemimpinan ini dapat menghasilkan pekerjaan berkualitas dan berkuantitas tinggi untuk jangka waktu yang lama. Demokratis juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif, sebagian besar anggota kelompok dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang demokratis akan menekankan kesetaraan

dan mendorong bawahannya untuk memberikan ide-ide. Demokrasi cenderung menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dan memiliki kepemimpinan demokrasi, untuk karyawan yang kurang berpengalaman, tidak mampu berkontribusi bahkan merasa kontribusi mereka tidak dihargai seperti yang lain. sejumlah manfaat mendorong kreativitas, menekankan keadilan, dan menghargai kecerdasan dan kejujuran. (3) **Delegatif**, atau bebas kontrol, dimana pemimpin memberikan kuasa penuh kepada karyawan dalam menentukan tujuan, mengambil keputusan, dan memecahkan permasalahan. Gaya kepemimpinan merupakan kumpulan ciri dari pimpinan yang dipergunakan untuk mempengaruhi para bawahannya demi tercapainya tujuan sebuah organisasi. Selain itu juga ditemukan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu: karismatik, paternalistis, militeristis, populistis, dan administratif atau eskutif (Mattayang, 2019).

Tipe kepemimpinan karismatik dapat mengubah sikap dan kepercayaan pada bawahan dan orang lain. Tipe ini memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain dengan tujuan mencerminkan visinya. Namun tipe ini mempunyai resiko mengabaikan kebutuhan atau ide bawahannya dan tidak mampu belajar dari kesalahannya.

Paternalistis merupakan tipe kebabakan, yang menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa. Sehingga kepemimpinan ini bersifat: terlalu melindungi (*overly protective*), keputusan diambil sendiri, bawahan tidak diberi kesempatan, bawahan tidak diberi kesempatan berinisiatif, berimajinasi dan berkreasi, serta merasa paling tahu.

Tipe Militeristis, merupakan tipe kepemimpinan yang lebih condong ke tipe kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini bersifat: menerapkan sistem perintah atau komando, bawahan harus patuh mutlak, menghendaki disiplin keras, formalitas, upacara ritualitas dan tanda kebesaran, komunikasi berlangsung satu arah. Tipe kepemimpinan ini sangat kaku, tetapi dalam situasi yang menuntut struktur, pengambilan keputusan cepat dan pengawasan ketat sangat bermanfaat bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan yang bebas control mempertahankan pendekatan lepas tangan untuk mengelola pekerja, memberi mereka alat yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tanpa terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan, tugas sehari-hari, dan tanggung jawab. Namun, para pemimpin ini tetap bertanggung jawab atas keputusan perusahaan, meskipun kekuasaan untuk mengambil keputusan ini ada di tangan karyawan. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat sukses ketika karyawan terampil dalam bekerja dan terdorong untuk menjalankan tugas dengan baik. Pekerja menikmati kemandirian, yang sangat bernilai bagi karyawan. Jenis kepemimpinan memiliki konsekuensi ketika pemimpin tidak terlibat atau mengambil pendekatan pasif terhadap karyawan yang membutuhkan bimbingan. Hal ini menyebabkan kurangnya persatuan dan kesatuan dalam tim, proyek-proyek dapat jatuh keluar jalur tanpa pengawasan yang kuat.

Pada tipe populistis, pemimpin mempunyai kepercayaan penuh terhadap norma yang berlaku di masyarakat. Tipe pemimpin populistis menyampingkan dukungan pihak asing dari luar negeri. Pemimpin tipe ini mengutamakan penghidupan nasionalisme, dengan semangatnya mengajak pengikutnya meningkatkan ketahanan internal organisasi. Pemimpin ini dianggap ketinggalan zaman. Tipe Administratif atau Eskutif, pemimpin ini dalam melaksanakan tugas-tugas administratif sangat efektif. Sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dibangun untuk memantapkan integritas

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Satuan Pendidikan

Sebagai pimpinan tertinggi pada Lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah mempunyai peranan penting pada terlaksananya kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah mempunyai tugas utama dalam penciptaan dan dapat mempertahankan proses pengajaran yang positif serta penyediaan lingkungan belajar yang sehat bagi warga sekolah. Kepala sekolah berperan penting sebagai pengelola Pendidikan, sehingga harus mampu mengembangkan kinerja para guru menjadi

tenaga profesional. Kepala sekolah juga sebagai penanggung jawab atas ketercapaian tujuan pendidikan melalui upaya mengefektifkan kinerja bawahan. Seorang Kepala sekolah harus memiliki tiga kompetensi, yaitu: (a) wawasan tentang metode dan teknik tertentu dalam melaksanakan pekerjaan, lebih dikenal dengan keterampilan teknis (*technical skill*); (b) membangun kerja sama dengan orang lain atau keterampilan manusiawi (*human skill*); (c) keterampilan konseptual (*conceptual*), yakni keterampilan berpikir, menganalisis, memutuskan dan memecahkan permasalahan sebaik-baiknya (Julaiha, 2019).

Pemimpin dituntut memahami seutuhnya seluk-beluk organisasi yang dikelola. Di dalam menjalankan tugas, seorang kepala sekolah dapat melakukan proses upaya dalam meyakinkan warga sekolah untuk melaksanakan tugasnya sehingga tujuan sekolah tercapai. Hal tersebut seperti yang disampaikan (Mulyasa, 2021) bahwa kepala sekolah adalah pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap segala hal yang terjadi pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tersebut sehingga harus mempunyai keterampilan memimpin yang mumpuni.

Kepala Sekolah dalam satuan pendidikan merupakan seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap keefektifan dan ketepatan cara pelaksanaan pendidikan di sekolah. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rivai dan Mulyadi bahwa kepala sekolah adalah tokoh yang menggerakkan seluruh aktivitas civitas akademika yang dituntut untuk dapat menetapkan kebijakan yang ideal demi kemajuan sekolah. Tujuan sekolah akan tercapai jika dikelola oleh pemimpin yang mempunyai integritas tersebut (Wulogening et al. 2020).

Kepala sekolah dianggap berhasil apabila tujuan sekolah yang ditetapkan tercapai. Terkait peningkatan kinerja peran kepala sekolah pada masing-masing lembaga pendidikan berbeda. Danim (2002) berpendapat bahwa peranan kepala sekolah sangatlah kompleks, di antaranya yaitu kepala sekolah sebagai pemimpin,

administrator, manajer, supervisor, dan penghubung masyarakat (Sirojuddin et al. 2021).

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah diperoleh, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Swasta di daerah Surabaya Utara mempunyai sifat kepemimpinan **edukator**. Edukator dapat diartikan sebagai orang yang mendidik, dapat juga dikatakan orang yang melatih akhlak dan kecerdasan peserta didik. Pengertian tersebut seperti yang disampaikan oleh (Mulyasa, 2004b) yakni, sebagai edukator kepala sekolah berkewajiban menumbuhkan dan meningkatkan empat hal, yakni 1) pembinaan mental yang berkenaan dengan pembinaan sikap batin dan sifat, 2) pembinaan moral yang berkenaan dengan ajaran baik dan buruk, 3) pembinaan fisik yang berkenaan dengan pembinaan jasmani, serta 4) pembinaan artistik yang berkenaan dengan pembinaan kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Praktik kepemimpinan instruksional telah mengembangkan misi sekolah, mengelola kurikulum dan pembelajaran, serta mampu mempromosikan iklim dan budaya sekolah. Iklim dan budaya sekolah yang saling mendukung dan memperkuat satu sama lain merupakan modal dasar pembelajaran dan pengajaran bagi peserta didik (Rahayu et al. 2022)

Kinerja Guru

Mengajar merupakan aktivitas mengubah seluruh dimensi perilaku siswa sehingga kegiatan mengajar tidak hanya terfokus pada kecakapan mencipta, tetapi juga rasa dan karsa (Sholeh and Fahrurrozi, 2021). Pada kegiatan belajar mengajar seorang guru dituntut mampu memotivasi, membimbing, dan memfasilitasi belajar siswa demi mencapai tujuan. Seorang guru bertanggungjawab mengamati semua perubahan yang terjadi di kelas dalam rangka membantu proses perkembangan siswa.

Menurut (Kartomo and Slameto, 2016a) fungsi guru adalah sebagai perencana, pengelola, penilai hasil belajar, memotivasi siswa, dan membimbing. Peran guru dalam proses belajar mengajar bahwa guru juga sebagai demonstrator, evaluator, c)

pengelola kelas, dan d) fasilitator. Intisari proses pendidikan terletak pada kegiatan belajar mengajar yang memposisikan guru sebagai satu di antara sekian faktor terpenting yang menentukan kesuksesan kegiatan belajar-mengajar. Seorang guru dituntut selalu meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian diharapkan seorang guru bukan hanya seorang pencipta pembelajaran yang efektif, melainkan seorang pengelola kelas yang berorientasi pada keoptimalan hasil belajar pula (Kartomo and Slameto, 2016b; Buchari, 2018).

Pengertian kinerja disebutkan sebagai proses pekerjaan seorang karyawan dari merencanakan hingga diperoleh hasil. Ketika seorang pegawai melaksanakan tugas yang diberikan atasannya, maka hasil kerja yang ia peroleh dikatakan sebagai prestasi kerja. Hasil kerja yang dicapai seseorang selama melaksanakan tugasnya karena kecakapan, pengalaman disertai kesungguhan dan tepat waktu. Fungsi motivasi dan kemampuan merupakan kinerja yang diperlukan dalam penyelesaian tugas. Setiap orang harus mempunyai arah dan rencana kerja yang matang dalam melakukan segala hal, sehingga tidak akan bingung apa yang harus dilakukan. Bentuk tindakan konkret yang dipertunjukkan sebagai hasil kerja karyawan berdasarkan tanggung jawabnya dinyatakan sebagai kinerja (Rizal et al. 2013).

Kriteria Kinerja Guru

Guru dituntut mempunyai kriteria ideal yang dirumuskan oleh pemerintah dalam melaksanakan tugas. Kriteria-kriteria tersebut tertulis pada Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen di antaranya adalah:

1. Pasal 8 yang menegaskan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
2. Pasal 10, ayat (1) Kompetensi Guru sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Ayat (2) ketentuan lebih lanjut berkenaan kompetensi guru sebagaimana yang

dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Berdasarkan uraian tersebut, dipahami bahwa kriteria guru mencakup empat aspek kompetensi utama, yaitu a) Pedagogik; b) Kepribadian (personality); c) Sosial; dan d) Profesional (Eliza et al. 2022).

Menurut (Iskandar, 2013a) menyatakan bahwa: **Kompetensi Pedagogik** ialah keterampilan penguasaan terhadap ilmu pendidikan dan pengelolaan proses belajar-mengajar peserta didik. Hal tersebut meliputi memberikan pemahaman kepada peserta didik, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan potensi peserta didik untuk mengatualisasikan diri. **Kompetensi Kepribadian** ialah keterampilan penguasaan terhadap kepribadian, berakhlak mulia, bijak, serta berwibawa oleh seorang guru sehingga menjadikannya teladan yang ideal bagi peserta didik. **Kompetensi Sosial** ialah keterampilan penguasaan terhadap komunikasi, kerja sama, dan sosialisasi oleh seorang guru yang didasari dengan karakter ramah sehingga dapat memberikan kenyamanan. **Kompetensi Profesional** ialah keterampilan penguasaan terhadap bidang keahliannya. Kompetensi tersebut meliputi: 1) penguasaan substansi dan metodologi keilmuan bidang studi, 2) penguasaan struktur dan materi kurikulum bidang studi, 3) penguasaan dan pemanfaatan iptek dalam bidang studi, serta 4) penelitian tindakan kelas untuk peningkatan kualitas pembelajaran (Iskandar, 2013b).

Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menunjukkan level capaian sebuah target, sasaran dan tujuan yang sudah ditentukan (Sedarmayanti, 2018). Ada tiga komponen yang menjadi unsur penetapan indikator kinerja guru, yaitu:

- a. Keterampilan dalam perencanaan pembelajaran dan merencanakan kegiatan belajar-mengajar. Hal tersebut merupakan kewajiban yang mutlak bagi seorang guru dan bertujuan untuk mencapai indikator yang ditetapkan. Indikator yang diwujudkan dalam bentuk tujuan belajar secara teknis dapat dicapai dengan cara menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran yang

- sistematis. Keterampilan guru dapat diukur melalui rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah dibuat.
- b. Keterampilan dalam pelaksanaan pembelajaran, aktivitas belajar-mengajar di dalam kelas merupakan realisasi rencana pelaksanaan pembelajaran. Keterampilan seorang guru dalam pelaksanaan pembelajaran dapat diwujudkan melalui keterampilan mengelola kelas, menggunakan media dan sumber belajar, dan menggunakan metode serta strategi yang tepat berdasarkan rencana pelaksanaan pembelajaran yang ditentukan
 - c. Keterampilan dalam evaluasi hasil belajar. Tahap evaluasi hasil belajar merupakan langkah akhir seorang guru dalam kegiatan belajar-mengajar karena melalui kegiatan tersebut, guru mengetahui ketercapaian indikator dari kegiatan belajar-mengajar yang telah dilaksanakan (Halidjah, 2012).

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan pelaksanaan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan seseorang. Evaluasi didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Peran individu terhadap ketercapaian target dalam periode tertentu dapat mempengaruhi penilaian kinerja individu tersebut. Penilaian diorientasikan pada pemberian umpan balik kinerja (*performance feedback*) sehingga individu tersebut memahami prestasi kerjanya yang didasarkan pada standar atau indikator yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yang ideal dapat menjadikan individu menunjukkan suatu perubahan progresif yang diwujudkan dengan pencapaian sasaran (Simamora, 2004). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rivai bahwa penilaian kerja ialah prosedur terukur yang secara resmi dilakukan untuk membandingkan kinerja bawahan terhadap standar organisasi yang ditujukan pada peningkatan performansi bawahan dalam bekerja (Rivai and Sagala, 2009).

Penilaian kinerja diwujudkan dalam bentuk kartu laporan yang disusun oleh atasan dan diberikan kepada bawahan. Kartu laporan tersebut yang berisi tentang

kekurangan dari pada bawahan. Penilaian kinerja merupakan instrumen ideal untuk menilai hasil kerja bawahan yang kemudian diorientasikan pada pengembangan dan pemberian motivasi kepada bawahan yang hasil kerjanya dinilai tersebut.

Penilaian kinerja dapat bermanfaat untuk meningkatkan performansi kerja, mengembangkan sumber daya manusia, menjadi acuan dalam memberikan kompensasi, merencanakan program peningkatan produktivitas, program kepegawaian, dan menghindari perlakuan diskriminasi. Tujuan penilaian kinerja diklasifikasikan dalam dua golongan, yaitu evaluasi dan pengembangan. Kedua tujuan tersebut dapat dilakukan melalui perspektif berbeda namun saling berkaitan. Evaluasi dan pengembangan dilakukan dalam upaya melakukan konseling, merencanakan karier, menentukan tujuan, serta memantau kinerja secara berkelanjutan (Ahmad, 2017)

Penilaian kinerja guru merupakan suatu hal yang perlu mendapat perhatian serius khususnya dalam pelaksanaan supervisi akademik. implementasi Manajemen Penilaian Kinerja Guru, yang diperoleh melalui optimalisasi fungsi manajemen pendidikan, yang didasari Total Quality Education, dan dirancang berdasarkan Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru, memberikan gambaran positif terhadap kualitas implementasi manajemen penilaian kinerja guru. Hal ini dapat tergambar 1) terpetanya kualitas dan kompetensi guru; 2) guru melaksanakan tugasnya sesuai tugas pokok dan fungsi; 3) Meningkatnya kualitas layanan guru dalam proses pembelajaran (Parida, Lian and Sari, 2020). Penilaian kinerja juga dapat berfungsi dalam 1) sosialisasi perubahan, terkhusus perubahan terhadap kebiasaan dalam organisasi; 2) penentuan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang; 3) pengukuran kemampuan seseorang, 4) pemberian motivasi kepada pegawai dalam menyelesaikan permasalahan; 5) alat evaluasi sebagai bahan kenaikan gaji; 6) kepentingan politis; 7) kesenangan pribadi; 8) membangun kekuatan; 9) meningkatkan tujuan pembelajaran; 10) identifikasi masalah untuk mencari solusi; 11) membangun komunikasi antara atasan dan bawahan dari

hasil evaluasi. Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi performansi individu dalam bekerja, tetapi juga untuk mengembangkan kemajuan organisasi.

Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Pengembangan diri dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan upaya guru dalam meningkatkan kualitas performansi sehingga mempunyai kompetensi berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan perkembangan iptek. Ada dua kegiatan pengembangan diri yang dapat dilakukan seorang guru, yaitu diklat fungsional dan kegiatan kolektif (Dudung, 2014).

Diklat Fungsional merupakan program kegiatan yang berbentuk pelatihan yang diorientasikan pada peningkatan profesionalitas seorang guru yang dilakukan dalam periode tertentu. Menurut (Gultom, 2012) upaya meningkatkan kinerja guru dalam diklat fungsional dapat dilakukan dengan cara: (a) *In House Training* (IHT) merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal di lingkungan KKG/MGMP. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan karier guru tidak harus dilakukan di luar sekolah, tetapi dapat dilakukan melalui MGMP internal. Guru yang berkompentensi lebih membagikan pengalaman kepada rekan yang membutuhkan peningkatan kompetensi. Upaya peningkatan kompetensi melalui IHT dapat menghemat waktu dan biaya. (b) Program magang yang ditujukan pada guru sekolah kejuruan. Program tersebut akan meningkatkan kompetensi secara praktis. Program dilakukan dalam periode tertentu dan pada tempat strategis yang meningkatkan kemampuan secara empiris. (c) Kemitraan sekolah merupakan bentuk kerjasama sekolah dengan lembaga lain. Tujuan kemitraan sekolah adalah untuk menambah wawasan sekaligus menimba ilmu dari instansi mitra tersebut, yang dianggap memiliki kelebihan yang tidak dimiliki sekolahnya sendiri. (d) Belajar jarak jauh dilaksanakan tanpa harus menghadirkan instruktur. Bentuk pembelajarannya tidak seperti pelatihan pada umumnya. Yang dilaksanakan dalam suatu tempat

sebagaimana kelas pembelajaran. Pelatihan ini sangat efektif dan efisien dari segi waktu yang digunakan, hal ini karena pelaksanaannya dapat dilakukan ditempat asal para pembelajar, istilah sekarang adalah daring. (e) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus dilaksanakan di P4TK (Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dan atau LPMP (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan) serta lembaga lain yang diberi wewenang. Program pelatihan tersebut disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut, dan tinggi yang didasarkan pada tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus dilaksanakan apabila terdapat perkembangan signifikan dalam iptek. Kegiatan Kolektif Guru merupakan program peningkatan kompetensi melalui keikutsertaan dalam pertemuan ilmiah yang dilakukan secara kolektif baik di dalam maupun luar sekolah, seperti IHT/KKG/MGMP, KKKS/MKKS, dan asosiasi profesi guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil diskusi temuan penelitian yang telah dilakukan dideskripsikan simpulan sebagai berikut.

1. Tipe Kepemimpinan Kepala SMP Swasta di Surabaya bersifat Demokratis.
2. Pada peningkatan kinerja guru SMP Swasta di Surabaya, terlihat bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator*, *supervisor*, dan *evaluator*
3. Upaya yang telah dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMP Swasta di Surabaya dilakukan melalui peningkatan disiplin dan keteladanan, pemberian motivasi, mengadakan dan melengkapi sarpras, penempatan (pemberian tugas) yang tepat serta memberikan penghargaan kepada guru berprestasi.

SARAN

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, sebaiknya kepala sekolah, dapat menjaga kualitas meningkatkan kemampuan kepemimpinannya di segala bidang. Peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan

guru mengikuti kegiatan ilmiah di luar sekolah seperti seminar yang bersifat Nasional maupun Internasional. Guru juga mengikuti perkembangan Iptek sehingga mampu bersaing dan mengikuti tuntutan zaman. Untuk meningkatkan proses pembelajaran juga harus diiringi dengan peningkatan sarana dan prasarana sebagai fasilitas sumber belajar.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, L.I. (2017) 'Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya', *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), pp. 133–142. Available at: <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4133>.
- Aisyah, Sitti. and Takdir, S. (2017) 'Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya', *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), pp. 118–132.
- Baidhawi (2019) 'Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren di Era Globalisasi', *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan Uniska MAB*, pp. 9–25.
- Buchari, A. (2018) 'Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran', *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 12(2), p. 106. Available at: <https://doi.org/10.30984/jii.v12i2.897>.
- Dudung, A. (2014) 'Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Pkb) Bagi Guru - Guru Se Jakarta Timur', *Sarwahita*, 11(1), p. 13. Available at: <https://doi.org/10.21009/sarwahita.111.03>.
- Elfita, R., Zuhaini, Z. and Mailani, I. (2019) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di MTS Negeri Sentajo Filial Singingi Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi', *AL-HIKMAH (Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam)*, 1(1), pp. 37–55.
- Eliza, D. et al. (2022) 'Studi Deskriptif Profesionalisme Guru PAUD Berdasarkan Prinsip-Prinsip Profesional Guru pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005', *Jurnal Basicedu*, 6(3), pp. 4663–4671. Available at: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2837>.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003) 'Behavior in Organization International Edition'. New Jersey: Prentice Hall.
- Gultom, N. (2012) 'Pemanfaatan Teks Feature Perjalanan sebagai Media dalam Pembelajaran Menulis Karangan Naratif', *Basastra*, 1(1).
- Halidjah, S. (2012) 'Evaluasi Keterampilan Berbicara dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia', *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 2(1), pp. 259–268. Available at: <https://doi.org/10.26418/jvip.v2i1.367>.
- Hamalik, O. (2006) 'Proses belajar mengajar'.
- Iskandar, U. (2013a) 'Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru', *Jurnal visi ilmu pendidikan*, 10(1).
- Iskandar, U. (2013b) 'Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru', *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1), pp. 1018–1027. Available at: <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>.
- Julaiha, S. (2019) 'Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah', *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(3), pp. 179–190. Available at: <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>.
- Kartomo, A.I. and Slameto, S. (2016a) 'Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi', *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), pp. 219–229.
- Kartomo, A.I. and Slameto, S. (2016b) 'Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi', *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), p. 219. Available at:

- <https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i2.p219-229>.
- Mattayang, B. (2019) 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis', *Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis*, Volume 2 N(4), pp. 1–8.
- Mulyasa, E. (2004a) 'Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi'.
- Mulyasa, E. (2004b) 'Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi'.
- Mulyasa, H.E. (2021) *Implementasi kurikulum 2013 revisi: dalam era industri 4.0*. Bumi Aksara.
- Parida, P., Lian, B. and Sari, A.P. (2020) 'Implementasi Penilaian Kinerja Berdasarkan Tugas Pokok Dan Fungsi Guru Melalui Instrumen Supervisi Akademik', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(2), pp. 1676–1683. Available at: <https://doi.org/10.31004/jptam.v4i2.632>.
- Rahayu, S.P., Roesminingsih, E. and Hariyati, N. (2022) 'Pembentukan Karakter Peserta Didik Melalui Manajemen Budaya Sekolah di Tingkat Sekolah Dasar', *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 7(1), pp. 61–72. Available at: <https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n1.p61-72>.
- Rivai, V. and Sagala, E.J. (2009) 'Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan', *Ghara Ilmu: Yogyakarta* [Preprint].
- Rizal, Y. *et al.* (2013) 'Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public', 8(1), pp. 1–8.
- Sedarmayanti, H. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.
- Sholeh, A. and Fahrurozi, F. (2021) 'Pendekatan Realistic Mathematic Education (RME) Berbasis Blended untuk Meningkatkan Kreativitas Matematika di Sekolah Dasar', *Jurnal Basicedu*, 5(4), pp. 1743–1753.
- Simamora, H. (2004) 'Manajemen sumber daya manusia: Yogyakarta: STIE YKPN'.
- Sirojuddin, A., Aprilianto, A. and Zahari, N.E. (2021) 'Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru', *Chalim Journal of Teaching and Learning (CJoTL)*, 1(2), pp. 159–168.
- Winardi, J., Nurkolis, N. and Yuliejantiningasih, Y. (2017) 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Sekolah Efektif pada SMP Negeri Rayon Patebon Kabupaten Kendal', *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 6(2).
- Wulogening, H.I. and Timan, A. (2020) 'Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), pp. 137–146. Available at: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282>.
- Zainuddin, Z. *et al.* (2020) 'The impact of gamification on learning and instruction: A systematic review of empirical evidence', *Educational research review*, 30, p. 100326.
- Zainuddin, Z., Ananiah, A. and Saugi, W. (2020) 'Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Ihsan Anggana', *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo*, 1(2), pp. 179–187. Available at: <https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v1i2.3213>.