KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Teori, Strategi, dan Inovasi Manajemen Pendidikan

Tim Penulis:
Rahmi Hayati | Nurul Saniah | Surani | Eri Purwanti
Agustinus Talindong | Putri Agustina | Ai Hilyatul Halimah
Ruminingsih | Adnin AS | Eko Pujianto | Endah Kurtianti | Sukamdi

Editor: Andri Cahyo Purnomo



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Teori, Strategi, dan Inovasi Manajemen Pendidikan

Rahmi Hayati
Nurul Saniah
Surani
Eri Purwanti
Agustinus Talindong
Putri Agustina
Ai Hilyatul Halimah
Ruminingsih
Adnin AS
Eko Pujianto
Endah Kurtianti
Sukamdi

Editor: **Andri Cahyo Purnomo, M.Pd., C.Ed.**

sada
kurnia pustaka

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Teori, Strategi, dan Inovasi Manajemen Pendidikan

Tim Penulis:
Rahmi Hayati
Nurul Saniah
Surani
Eri Purwanti
Agustinus Talindong
Putri Agustina
Ai Hilyatul Halimah
Ruminingsih
Adnin AS
Eko Pujianto
Endah Kurtianti
Sukamdi

Editor : Andri Cahyo Purnomo, M.Pd., C.Ed.
Tata Letak : Lilis Khalisatul Karimah, S.H.
Desain Cover : Asep Nugraha, S.Hum.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : ix, 217
ISBN : 978-634-7949-16-5
Terbit Pada : Nocvember 2026
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA
Jl. Kramat, Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang – Banten, 42195
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga naskah buku yang berjudul **"KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: Teori, Strategi, dan Inovasi Manajemen Pendidikan"** ini dapat diselesaikan dan hadir ke hadapan para pembaca.

Di era dinamika pendidikan abad ke-21 yang bergerak begitu cepat, peran seorang kepala sekolah telah bertransformasi secara signifikan. Kepala sekolah tidak lagi sekadar figur administrator yang menjalankan rutinitas birokrasi, melainkan seorang pemimpin transformasional, agen perubahan (*agent of change*), dan motor penggerak utama dalam menentukan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kemampuan untuk merumuskan visi, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengorkestrasi sumber daya menjadi kunci keberhasilan sebuah institusi pendidikan.

Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan akan literatur yang holistik dan aplikatif di bidang manajemen pendidikan. Pembahasan di dalamnya dirancang secara komprehensif, dimulai dari telaah mendalam mengenai teori-teori kepemimpinan modern, strategi manajerial dalam pengembangan mutu sekolah, hingga berbagai pendekatan inovatif dalam tata kelola pendidikan yang adaptif terhadap perubahan zaman dan perkembangan teknologi.

Kehadiran literatur ini diharapkan dapat menjadi rujukan yang esensial dan panduan praktis bagi para kepala sekolah, calon kepala sekolah, pengawas satuan pendidikan, pengambil kebijakan, guru, hingga mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan (S1 maupun pascasarjana) yang sedang mendalami ilmu kepemimpinan dan tata kelola institusi pendidikan.

Penyelesaian karya ini tentu tidak lepas dari dukungan, doa, serta sumbangsih pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada seluruh rekan akademisi, praktisi pendidikan, serta secara khusus kepada **Penerbit Sada Kurnia Pustaka** yang telah

memberikan ruang, dukungan, dan dedikasi penuh dalam proses menerbitkan serta mendistribusikan karya literasi ini agar dapat menjangkau khalayak luas.

Akhir kata, semoga buku ini mampu memberikan inspirasi, wawasan baru, serta sumbangsih nyata bagi kemajuan sistem pendidikan di Indonesia.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**
BAB 1 KONSEP DASAR DAN HAKIKAT KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH **1**
Pengertian Kepemimpinan 2
Pengertian Kepemimpinan Secara Umum 2
Definisi Kepemimpinan Menurut Para Ahli 3
Unsur-Unsur Kepemimpinan 4
Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan Dalam Organisasi 6
Kepemimpinan Dalam Konteks Pendidikan 7
Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah 8
Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan 10
Kedudukan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Sekolah 11
Peran Kepala Sekolah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan 12
Tanggung Jawab Kepala Sekolah 13
Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah 14
Daftar Pustaka 21
Profil Penulis 23
BAB 2 TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENDIDIKAN **24**
Pendahuluan 25
Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan Dalam Pendidikan 25
Teori-Teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan 28
Peran Teori Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan 32
Daftar Pustaka 36
Profil Penulis 37
BAB 3 PERAN, TUGAS, DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH **38**
Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah 39
Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan 40
Tugas dan Fungsi Pokok Kepala Sekolah 42
Standar Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Landasan Pelaksanaan Peran 44

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Al-Qur'an....45
Tantangan dan Strategi Penguatan Peran Kepala Sekolah di Era Digital....47
Simpulan....49
Daftar Pustaka....50
Profil Penulis....52
BAB 4 MODEL KOMPETENSI DAN STANDARDISASI KEPALA SEKOLAH....53
Konsep Dasar Model Kompetensi Kepala Sekolah....54
Konsep dan Prinsip Standardisasi Kepala Sekolah....61
Daftar Pustaka....64
Profil Penulis....65
BAB 5 PERUMUSAN VISI, MISI, DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SEKOLAH....66
Pendahuluan....67
Konsep Visi Sekolah....68
Konsep Misi Sekolah....69
Strategi Pengembangan Sekolah....71
Pengertian Strategi Pengembangan....74
Langkah Perumusan Visi, Misi, dan Strategi....75
Implementasi dan Evaluasi....79
Kesimpulan....81
Daftar Pustaka....83
Profil Penulis....86
BAB 6 GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IMPLEMENTASINYA....87
Pendahuluan....88
Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah....89
Kompetensi yang Menjadi Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah....90
Ragam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah....91
Kepala sekolah membuka ruang bagi warga sekolah untuk menyampaikan gagasan, mengidentifikasi masalah, menyusun pilihan, dan mengevaluasi program. Penerapannya dapat berupa rapat berbasis data, kelompok kerja, forum refleksi, dan penyusunan program secara kolaboratif. Partisipasi akan

bermakna apabila masukan yang diberikan benar-benar dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. 91
Bagaimana Kepala Sekolah Memilih Pendekatan Kepemimpinan? 93
Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 94
Model Praktis Implementasi Kepemimpinan 96
Contoh Penerapan Berdasarkan Kondisi Sekolah 96
Hambatan dan Cara Mengatasinya 97
Evaluasi Kepemimpinan Kepala Sekolah 98
Praktik Baik yang Dapat Dikembangkan 99
Penutup 99
Daftar Pustaka 101
Profil Penulis 102
BAB 7 KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN SUPERVISI AKADEMIK 103
Pendahuluan 104
Konsep Dasar Kepemimpinan Instruksional 104
Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Instruksional 105
Supervisi Akademik: Teori dan Implementasi 107
Penutup 112
Daftar Pustaka 114
Profil Penulis 115
BAB 8 KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEARIFAN LOKAL 116
Pendahuluan 117
Kepemimpinan Dalam Konteks Organisasi 117
Budaya Organisasi Sebagai Fondasi Kepemimpinan 118
Kearifan Lokal Sebagai Sumber Nilai Kepemimpinan 120
Integrasi Budaya Organisasi dan Kearifan Lokal Dalam Kepemimpinan 120
Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Kearifan Lokal Dalam Organisasi Pendidikan 122
Model Implementasi Kepemimpinan Berbasis Budaya Organisasi dan Kearifan Lokal 123
Tantangan Implementasi dan Strategi Penguatan 125
Relevansi Pada Era Digital dan Global 125

Penutup 126
Daftar Pustaka 127
Profil Penulis 130
BAB 9 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN KESEJAHTERAAN GURU 131
Konsep dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan 132
Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Guru 135
Kesejahteraan Guru 138
Strategi Meningkatkan Kesejahteraan dan Profesionalisme Guru 140
Manajemen SDM Guru di Era *Digital* 142
Manajemen SDM Guru Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan 144
Daftar Pustaka 148
Profil Penulis 149
BAB 10 PENGEMBANGAN PROFESIONALISME, KREATIVITAS, DAN KARIER GURU 150
Pendahuluan 151
Konsep Profesionalisme Guru 153
Kerangka Konseptual Pengembangan Profesionalisme Guru 156
Kreativitas Guru Dalam Pembelajaran Inovatif 159
Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru 162
Pengembangan Karir Guru 165
Tantangan Pengembangan Profesionalisme Guru 166
Daftar Pustaka 168
Profil Penulis 170
BAB 11 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN KURIKULUM 171
Pendahuluan 172
Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kurikulum 172
Dimensi Strategis Kepemimpinan Kurikulum 173
Siklus Manajemen Kurikulum dan Fokus Kepemimpinan Kepala Sekolah 174
Kepemimpinan Kolaboratif dan Pemberdayaan Guru 176

Pengembangan Kapasitas Guru dan Komunitas Belajar Profesional 176
Penggunaan Data Untuk Evaluasi dan Pengambilan Keputusan Kurikulum 177
Kepemimpinan Kurikulum Dalam Konteks Perubahan dan Kurikulum Merdeka 178
Teknologi *Digital*, Data, dan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence* AI) Dalam Manajemen Kurikulum 178
Tantangan Kepemimpinan Dalam Manajemen Kurikulum dan Strategi Mitigasi 179
Kerangka Praktis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kurikulum 179
Strategi Implementasi Kepemimpinan Kurikulum di Tingkat Sekolah 181
Penutup 182
Daftar Pustaka 183
Profil Penulis 188
BAB 12 EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH DAN PENJAMINAN MUTU BERKELANJUTAN 189
Pendahuluan 190
Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah 192
Penjaminan Mutu Berkelanjutan 201
Penutup 212
Daftar Pustaka 214
Profil Penulis 216

BAB 1
KONSEP DASAR DAN HAKIKAT KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Dr. Rahmi Hayati, M.Pd.
Universitas Almuslim

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu konsep fundamental dalam kehidupan manusia, baik dalam lingkungan sosial, organisasi, maupun institusi pendidikan. Keberadaan seorang pemimpin tidak hanya berkaitan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki, tetapi lebih jauh menyangkut kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, memberdayakan, dan menginspirasi orang lain agar bersedia bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses sosial yang melibatkan hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan memiliki posisi yang sangat strategis karena menjadi salah satu faktor yang menentukan arah, dinamika, dan keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas belum tentu mampu mencapai tujuan secara optimal apabila tidak didukung oleh kepemimpinan yang mampu menyatukan potensi tersebut. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif mampu mengubah berbagai sumber daya yang tersedia menjadi kekuatan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga tidak dapat dipahami hanya sebagai kemampuan seseorang untuk memberikan instruksi. Seorang pemimpin dituntut mampu membangun kepercayaan, menciptakan komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, mengambil keputusan, memberikan keteladanan, serta mendorong anggota organisasi untuk berkembang. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan perpaduan antara kemampuan personal, kecakapan sosial, kemampuan manajerial, integritas moral, dan orientasi terhadap tujuan bersama.

Pengertian Kepemimpinan Secara Umum

Secara sederhana, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini terdapat dua aspek penting, yaitu adanya proses mempengaruhi dan adanya tujuan yang hendak dicapai. Pengaruh seorang pemimpin tidak selalu muncul karena kekuasaan formal yang melekat pada jabatan, tetapi dapat tumbuh dari keteladanan, kompetensi, integritas,

pengalaman, komunikasi, dan kepercayaan yang diberikan oleh anggota organisasi. Kepemimpinan berbeda dengan kekuasaan. Kekuasaan lebih menekankan pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sedangkan kepemimpinan lebih menekankan pada proses mengarahkan pengaruh tersebut menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang kepala sekolah, misalnya, memang memiliki kewenangan formal berdasarkan jabatannya. Namun, keberhasilan kepemimpinannya tidak semata-mata ditentukan oleh kewenangan tersebut. Kepala sekolah akan menjadi pemimpin yang efektif apabila mampu memperoleh kepercayaan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Dalam perspektif yang lebih luas, kepemimpinan merupakan proses yang dinamis. Hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi dapat berubah sesuai dengan situasi, kebutuhan, karakter individu, serta tantangan yang dihadapi. Karena itu, pemimpin yang efektif tidak hanya bertanya "Apa yang harus dilakukan?", tetapi juga "Bagaimana membuat orang lain bersedia melakukan hal tersebut dengan kesadaran, komitmen, dan tanggung jawab?". Kepemimpinan yang demikian tidak dibangun melalui perintah semata, melainkan melalui visi, keteladanan, komunikasi, kolaborasi, dan pemberdayaan. Pemimpin tidak hanya berdiri di depan untuk memberikan arah, tetapi pada saat tertentu juga berada di tengah untuk membangun kebersamaan dan berada di belakang untuk memberikan dukungan kepada anggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses mempengaruhi dan menggerakkan individu atau kelompok melalui komunikasi, keteladanan, motivasi, dan pengambilan keputusan agar mampu bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Konsep kepemimpinan telah dikaji oleh berbagai ahli dari beragam perspektif. Perbedaan definisi yang dikemukakan menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks dan multidimensional. George R. Terry memandang kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar bersedia berusaha mencapai tujuan kelompok. Pandangan ini menempatkan pengaruh sebagai inti dari kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak

Daftar Pustaka

Asrin, A. (2021). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru*. CV. Azka Pustaka.

Ariyani, R. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, *5*(1).

Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi*. Deepublish.

Hasanah, S. M. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Pandemi Covid 19. *INCARE, International Journal of Educational Resources*, *1*(3), 256-279.

Hayati, R. (2023). Bab 3 Inovasi dan Kategori Adopter. *Inovasi Pendidikan*, *4*(1), 25.

Hayati, Rahmi, Marzuki Marzuki, Anita Yus, And Dian Armanto. Leadership of The School Principal In Improving Teacher Performance In Elementary Schools. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2023): 391-402.

Hayati, R. (2024). Bab 5 Evaluasi dan Penilaian Pembelajaran. *Pendidikan Profesi Keguruan*, *69*.

Hayati, R. (2025). Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan. *Paradigma Baru Supervisi Pendidikan*, 1.

Hayati, R., Sa'idah, S., Halimah, A. H., Talindong, A., Damayanti, N., Ayuni, R., ... & Rifai, A. (2025). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.

Hayati, R., Muchlis, F. N. U., Hadikusumo, R. A., Agustina, P., Hanifa, N., Ersani, E., ... & Meggy, H. (2026). *Psikologi Pendidikan: Teori dan Aplikasi Dalam Pembelajaran*. Sada Kurnia Pustaka.

Hayati, R., Halimah, A. H., Zulfa, E. S., Septiani, S., Hidayati, W., Missouri, R., ... & Fatchurrohman, M. (2025). *Paradigma Baru Supervisi Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.

Hayati, R., Wijayati, I. W., Nugroho, F. A., Suyitno, M., Nurfauji, B. B., Agustina, P., ... & Prayitno, J. (2026). *Pendidikan Humanistik: Teori dan Praktik Dalam Pembelajaran*. Sada Kurnia Pustaka.

Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*.

Maulani, G., Wachyudi, K., Astuty, H. S., Saptadi, N. T. S., Hayati, R., Tandirerung, V. A., ... & Siregar, R. W. (2024). *Komunikasi Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.

Melayu, N. P., & Nellitawati, N. (2023). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru. *Journal of Educational Administration And Leadership*, *3*(3), 160-167.

Muamar, M. R., Meirawan, D., Herawan, E., & Hayati, R. (2026). Adkar Change Management Model to Enhance The Use of LMS In Lectures: Does It Work?. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, *10*(1), 427-444.

Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.

Ningsih, E. K., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Konsep Diri Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, *1*(2), 100-105.

Rusmana, J., Ratnawulan, T., Ardiana, L., Kusmiyati, N., & Yuningsih, Y. (2023). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Implementasi Di Satuan Pendidikan Tingkat Dasar*. Penerbit P4I.

Septiani, S., Leda, J., Saptadi, N. T. S., Nugraha, T., Mardhiyana, D., Romadhon, K., ... & Malahati, F. (2024). *Pengembangan Kurikulum: Teori, Model, dan Praktik*. Sada Kurnia Pustaka.

Septiani, S., Novianti, W., Astuty, H. S., Handayani, I., Prasetya, C., Saptadi, N. T. S., ... & Fauziah, N. K. (2023). *Strategi Pembelajaran*. Sada Kurnia Pustaka.

Santika, I. G. N. (2017). Kepala Sekolah Dalam Konsep Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis. *Widya Accarya*, *7*(1).

Suryana, C., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Konsep Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, *6*(4), 7317-7326.

Yunus, A. A. S. P., Hidayat, M. T., Djazilan, M. S., & Akhwani, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, *5*(5), 3625-3635

PROFIL PENULIS



Dr. Rahmi Hayati, M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Pendidikan matematika dimulai pada tahun 2006 lalu. Hal tersebut Hal tersebut menjadikan penulis pada tahun 2007 masuk ke jurusan S1 Pendidikan Matematika Universitas Syiah Kuala dan lulus pada tahun 2011. Kemudian penulis melanjutkan Magister Pendidikan Matematika Juga di Universitas Syiah Kuala pada tahun 2012 dan lulus tahun 2016. Pada Saat ini 2022-sekarang penulis menyelesaikan Program Doktor Pendidikan Dasar Di Universitas Negeri Medan tahun 2026. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Almuslim yang mengampu mata Kuliah di Prodi Pendidikan Matematika dan Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD). Penulis aktif menulis artikel yang di-publish di jurnal Nasional Terakreditasi dan jurnal Internasional. Baik di bidang pendidikan Umum maupun di Bidang Pendidikan Matematika dan Pendidikan Dasar. Penulis juga aktif mengikuti program penelitian yang didanai oleh Universitas Almuslim atau Hibah Internal Perguruan Tinggi dan Kemenristek Dikti. Selain melaksanakan tridharma perguruan tinggi, penulis juga dipercaya mengemban berbagai amanah akademik dan profesional, di antaranya sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Matematika,Sekeretaris LPPM, dosen Pendidikan Profesi Guru (PPG), Penguji UKPPPG. Melalui berbagai peran tersebut, penulis secara konsisten menaruh perhatian pada pengembangan pendidikan dasar, khususnya dalam bidang pendidikan matematika sekolah dasar, literasi numerasi, *problem solving*, *computational thinking*, RME, pengembangan bahan ajar, inovasi. Penulis menaruh harapan agar buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca untuk menambahkan wawasannya dan referensi terhadap penulis lain. Terima kasih yang tak terhingga kepada penerbit buku ini dan juga pembaca.

Email Penulis: hayatirahmi@yahoo.com.

BAB 2
TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENDIDIKAN

Nurul Saniah, S.Sos.I., M.A.
Universitas Potensi Utama

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam dunia pendidikan, karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, sarana dan prasarana, serta kompetensi pendidik, tetapi juga oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan mengembangkan seluruh sumber daya yang ada dalam lembaga tersebut. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif, membangun budaya organisasi yang positif, meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, serta mendorong tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah, kepala madrasah, rektor, dekan, maupun pemimpin pada berbagai satuan pendidikan lainnya, dituntut tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki kemampuan dalam memberikan arahan, motivasi, keteladanan, disiplin, dan inovasi kepada seluruh jajaran yang ada pada lembaga pendidikan tersebut. Kajian mengenai teori-teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan menjadi penting karena kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi dan profesionalisme pendidik, memperkuat kerjasama, serta mendukung terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai teori kepemimpinan tidak hanya diperlukan bagi kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan, tetapi juga bagi calon pemimpin pendidikan dan seluruh yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut agar mampu mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang adaptif, demokratis, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi

(Mu'ah, 2019). Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mendengarkan individu maupun kelompok dalam lingkungan pendidikan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pemimpin adalah seseorang yang memimpin atau memandu kelompok orang, organisasi, atau komunitas menuju tujuan tertentu. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggotanya agar dapat mencapai tujuan tersebut (Hasanuddin, 2025).

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kedudukan atau jabatan formal seperti kepala sekolah, rektor, dekan, atau pimpinan lembaga pendidikan tetapi juga menyangkut kemampuan dalam memberikan teladan, mengambil keputusan, membangun komunikasi, menyelesaikan masalah, serta menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan peserta didik dan tenaga pendidik. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara, pola perilaku, dan pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Sinollah, 2026). Dalam konteks pendidikan kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting karena lembaga pendidikan merupakan organisasi yang melibatkan berbagai unsur, seperti peserta didik, guru, tenaga pendidikan, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Setiap unsur tersebut memiliki kebutuhan, karakteristik, dan tanggung jawab yang berbeda. Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan dituntut mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan tersebut agar berjalan secara harmonis menuju pencapaian tujuan pendidikan. Pemimpin yang baik harus memiliki integritas, keberanian, rasa hormat, kesadaran diri, empati, dan rasa syukur. Mereka juga harus memiliki kecekatan dalam mengambil keputusan dan mengetahui bagaimana mendelegasikan dan berkomunikasi secara efektif (Bakti Toni Endaryono, & Christina Ekawati, 2024). Secara hakikat kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi dan menggerakkan orang lain melalui visi, dan misi, keteladanan, komunikasi, motivasi, dan pemberdayaan. Pemimpin tidak semata-mata memberikan perintah, tetapi mampu mengajak anggota organisasi untuk memahami tujuan bersama dan

4. **Meningkatkan Partisipasi Warga Sekolah**
   Kepemimpinan yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua dalam proses pengembangan sekolah dapat memperkuat kerja sama dan tanggung jawab bersama.
5. **Meningkatkan Efektivitas Pengambilan Keputusan**
   Teori kepemimpinan memberikan kerangka bagi pemimpin untuk mengambil keputusan secara rasional, berdasarkan data, kebutuhan sekolah, serta kondisi yang dihadapi.
6. **Mengembangkan Profesionalisme Tenaga Pendidik**
   Pemimpin berperan dalam menciptakan kesempatan pelatihan, pembinaan, supervisi dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.
7. **Menciptakan Visi dan Tujuan Pendidikan yang Jelas**
   Pemimpin yang efektif mampu merumuskan visi yang dapat dipahami dan diwujudkan bersama sehingga seluruh warga sekolah memiliki arah yang sama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

Abdul Gofur, dkk. (2024). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Mafy Media Literasi Indonesia.

Ahmad Prayudi, D. (2022). *Kepemimpinan (I. Pratama & M. I. Dalimunthe (eds.)).* Uma Press.

Ariyani, Rika & Dedi Zulhadi Siregar, D. (2025). *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*. CV. RA-Media Publishing.

Chaniago, D. A. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pendekatan Teori dan Studi Kasus*. Penerbit Lentera Ilmu Cendekia.

Endaryono, Bakti Toni. & Christina Ekawati. (2024). *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Menghadapi Era Society 5.0 (M. E. Rendra Fahrurrozie, (ed.)).* Pustaka Amma Alamia.

Erpidawati, & Susi Yuliastanty. (2019). *Kepemimpinan Organisasi Dan Bisnis (Faktor Pendukung Keberhasilan Pemimpin)*. Penerbit CV. Pena Persada.

Faeni, Dewi Puspaningtyas. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. Penerbit Bypass PT Jawa Mediasindo Lestari.

Hasanuddin, dkk. (2025). *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. PT. Pena Persada Kerta Utama.

Hr, G. D. (2023). *Membangun Kepemimpinan yang Kuat: Kunci Sukses Manajer Dalam Menginspirasi dan Membimbing Tim*. PT Indeks.

Kabir, H. (2016). *Pengantar Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Deepublish.

Mu'ah, dkk. (2019). *Kepemimpinan (P. Vita (ed.)).* PT Grafindo Persada.

Sepmady, D. W. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan (L. L. Mabrurah (ed.)).* Ahlimedia Press.

Setiyawami, D. (2023). *Kepemimpinan dan Teori Organisasi: Teori dan Konsep*. Penerbit Media Sains Indonesia.

Sinollah. (2026). *Kepemimpinan Teori, Praktik, dan Tren Masa Depan*. Ganesha Kreasi Semesta.

Teti Ratnawulan. (2023). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Implementasi Di Satuan Pendidikan Tingkat Dasar*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.

PROFIL PENULIS



Nurul Saniah, S.Sos.I., M.A..

Penulis lahir di desa Teluk Piai Kecamatan Kualuh Hilir Kabupaten Labuhan Batu Utara 14 Desember 1989. Mengawali dunia pendidikan di sekolah SD Neg 115456 Pasar Bilah tamat tahun 2001 dan melanjutkan sekolah Mts Kampung Mesjid tamat tahun 2004, kemudian tingkat MAS Kampung Mesjid tamat 2007. Masuk perguruan tinggi S1 di IAIN Sumatera Utara Fakultas Dakwah jurusan Pengembangan Masyarakat Islam dan menyelesaikannya tahun 2011. Setelah menyelesaikan SI langsung melanjutkan ke S2 di IAIN Sumatera Utara jurusan Komunikasi Islam dan tamat tahun 2013. Tahun 2014 penulis menikah dengan Ali Saputra Hutagalung dan Alhamdulillah sudah memiliki tiga orang anak yaitu Ahsani Taqwim Hutagalung 11 tahun, Abil Rafisqy Hutagalung 7 tahun, dan Abqori Hisan Hutagalung 3 bulan. Mulai mengajar di universitas Potensi Utama tahun 2015 sampai sekarang. Beberapa karya penulis dalam bidang penelitian, *book chapter* dan pengabdian masyarakat yang telah diterbitkan dalam jurnal dapat dilihat di *google* dengan mengklik nama penulis Nurul Saniah.

Email Penulis: nurulsaniah25@gmail.com.

BAB 3
PERAN, TUGAS, DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH

Dr. Surani, S.Ag., M.Ag.
Universitas Muslim Indonesia

Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan inti dari keberhasilan setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Secara umum, kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bekerja sama mencapai tujuan bersama (Lusiani, Lian, & Eddy, 2025). Dalam konteks persekolahan, kepemimpinan tidak sekadar menempatkan seseorang pada posisi struktural tertinggi, melainkan menuntut kemampuan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah agar berjalan efektif dan efisien menuju mutu pendidikan yang lebih baik (Mulyasa, 2021). Kepala sekolah merupakan jabatan strategis yang menentukan arah, iklim kerja, dan budaya mutu suatu satuan pendidikan. Posisi ini bersifat sentral karena hampir seluruh keberhasilan program sekolah, mulai dari proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, hingga hubungan sekolah dengan masyarakat, sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala sekolah (Yusri, 2023). Kepala sekolah yang kompeten mampu menerjemahkan visi dan misi pendidikan nasional ke dalam program kerja yang konkret dan terukur di tingkat satuan pendidikan. Beberapa kajian terbaru menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti lebih efektif dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif semata. Kepala sekolah yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, membuka ruang dialog, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap program sekolah cenderung menghasilkan iklim kerja yang lebih kolaboratif dan berdampak positif terhadap kinerja guru (Lusiani *et al.,* 2025). Kompetensi kepemimpinan tersebut tidak lahir secara instan, melainkan dibentuk melalui penguatan motivasi kerja, pengembangan kompetensi manajerial, serta kematangan kepribadian kepala sekolah itu sendiri (Surani, 2025a). Di samping pendekatan transformasional, teori kepemimpinan situasional juga relevan digunakan untuk memahami praktik kepemimpinan kepala sekolah, karena efektivitas seorang pemimpin sesungguhnya tidak berdiri sendiri, melainkan bergantung pada kesiapan dan karakteristik pihak yang dipimpin serta konteks organisasi yang dihadapi (Northouse, 2016). Dengan demikian, kepala sekolah

dituntut mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, kadang bersifat direktif pada situasi tertentu dan kadang bersifat delegatif pada situasi lain, agar setiap kebijakan yang diambil benar-benar sesuai dengan kebutuhan riil sekolah yang dipimpinnya.

Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan

Secara konseptual, peran kepala sekolah dapat digolongkan ke dalam tujuh peran pokok, yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator, dan motivator, yang lazim disingkat EMASLIM (Nasution & Putra, dalam Fillaili & Sugiyar, 2024). Ketujuh peran tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dijalankan secara terpisah, karena keberhasilan satu peran akan mempengaruhi efektivitas peran yang lain (Surani, 2025b).

1. **Kepala Sekolah Sebagai Edukator**

   Sebagai edukator, kepala sekolah dituntut memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya (Yusri, 2023).

   a. Membina Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru

      Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam pelatihan, workshop, maupun studi lanjut agar wawasan dan keterampilan mengajarnya terus berkembang.

   b. Menggerakkan Budaya Belajar di Sekolah.

      Kepala sekolah mendorong terciptanya budaya belajar yang sehat, baik bagi guru maupun peserta didik, melalui pembiasaan disiplin dan pemanfaatan waktu belajar secara efektif.

2. **Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

   Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian seluruh sumber daya sekolah, mulai dari sumber daya manusia, keuangan, hingga sarana dan prasarana (Surani, 2026b). Fungsi manajerial ini mencakup penyusunan program kerja tahunan, pembagian tugas yang proporsional, serta pengambilan keputusan yang berbasis data.

Daftar Pustaka

Al-Qur'an dan Terjemahnya, Departemen Agama RI.

Fillaili, R., & Sugiyar. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar. *Jurnal Basicedu*, 8(3), 3538–3546.

Kementerian Pendidikan Nasional. (2011). *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Kemendiknas.

Lathifah, E., Pebiyanti, L. A., & Firmansyah, N. F. (2021). Kepemimpinan Islam Berdasarkan Dalil-Dalil Syar'i: Al-Quran dan Hadits. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(9), 1543–1552.

Lusiani, S., Lian, B., & Eddy, S. (2025). Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik di SDN 15 Banyuasin III. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(2), 657–666.

Muliyanty, I., Hamdanah, & Fahmi, N. (2024). Dasar Al-Qur'an dan Hadits Tentang Kepemimpinan. *Journal on Education,* 6(2), 15421–15430.

Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory And Practice (7th ed.).* Thousand Oaks: Sage Publications.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Sholehah, F. R. P., & Jihan, T. F. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kurikulum Di SMP Unggulan Roudlotul Muta'allimin. *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 2161–2170.

Solana, M., & Mustika, D. (2023). Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Pendidikan. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini,* 4(1), 406–418.

Surani. (2023). *Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah (Tinjauan Terhadap Kinerja Guru).* Makassar: CV. Mitra Ilmu.

Surani. (2025a). *Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi (Kunci Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja Guru Madrasah).*

Pekanbaru: CV. Angkasa Media Literasi.

Surani. (2025b). *Menjadi Pemimpin Pendidikan Yang Efektif.* Makassar: Inovasi Publishing Indonesia.

Surani. (2026b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan: Peran Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.* Makassar: CV. Nusantara Press Indonesia.

Surani, Darmawangsa, A., & Ardi. (2024). Shaping Future Leaders: Exploring Challenges And Strategies In Character Education At Madrasah Tsanawiyah. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(3), 3537–3547.

Surani, Darmawangsa, A., Hasibuddin, M., & Ardi. (2026c). Optimizing Character Education Management: A Study of Model Implementation At Madrasah. *Education and Learning Journal*, 7, 41–57.

Surani, dkk. (2026a). *Teori dan Praktik Kepemimpinan (Kepemimpinan Di Era Digital Dan Global).* Metro Press Indonesia.

Yusri. (2023). *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pendidikan*. Intelektualita, 12(1), 41–61.

PROFIL PENULIS



Dr. Surani, S.Ag., M.Ag.

Dengan nama panggilan Rani lahir di Banyuwangi,16 Mei 1977, telah menamatkan pendidikan mulai dari TK sampai dengan SMA di Jayapura-Papua. Selanjutnya melanjutkan studi pada Program Sarjana (S1) Komunikasi dan Penyiaran Islam di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, Program Magister (S2) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar, dan Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap pada Fakultas Agama Islam Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar dengan Pangkat Akademik Lektor Kepala dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Beberapa mata kuliah yang diampu diantaranya, untuk program sarjana; Manajemen Pendidikan, Pendidikan Agama Islam, Islam Disiplin Ilmu Pendidikan, Antropologi dan Sosiologi Pendidikan, Belajar dan Pembelajaran, sedangkan untuk Program Magister; Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Etika Profesi Keguruan, dan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. Dalam melengkapi kompetensi sebagai pendidik, juga telah mengikuti beberapa pelatihan diantaranya; Pelatihan Pekerti angkatan X tahun 2017 oleh LP2S UMI di Makassar, *Applied Approach* (AA) Angk. VI tahun 2018 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya SPMI tahun 2018 oleh Kemenristek Dikti di Jakarta, Pembelajaran aktif tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Metode dan Media Pembelajaran tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya Audit Mutu Internal (AMI) tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Makassar, Lokakarya Calon Pelatih SPMI tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Surabaya, Program Internasional (Literasi Keagamaan Lintas Budaya) tahun 2022 yang diselenggarakan oleh Institut Laimena, dan sejak April 2026-sekarang diamanahkan sebagai Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam UMI Makassar. Penulis dapat dihubungi melalui email: surani@umi.ac.id.

BAB 4
MODEL KOMPETENSI DAN STANDARDISASI KEPALA SEKOLAH

Eri Purwanti, M.Pd.
STIT Pringsewu Lampung

Konsep Dasar Model Kompetensi Kepala Sekolah

Model Kompetensi Kepala sekolah sudah tertuang dalam peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi no 7327/B.BI/HK03.01/2023 (Republik Indonesia, 2023). Dalam Peraturan ini memiliki maksud bahwa model kompetensi sekolah diantaranya adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari kompetensi Teknis yang diperlukan dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Hal ini akan dibahas lebih lengkap pada pengertian dan unsur kompetensi kepala sekolah.

1. **Pengertian Kompetensi Kepala Sekolah**

   Kompetensi kepala sekolah adalah kemampuan yang harus dimiliki dan ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, pengelolaan, dan pengembangan satuan pendidikan secara efektif, profesional, dan bertanggung jawab. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan perilaku yang diperlukan untuk menghadapi berbagai situasi dan persoalan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengertian lain kompetensi menurut sagala dalam (Ismuha, 2016) adalah perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Kepala sekolah tidak hanya bertugas mengatur administrasi sekolah, tetapi memiliki tanggung jawab yang lebih luas sebagai pemimpin pendidikan. Ia perlu mampu mengarahkan guru dan tenaga kependidikan, mengembangkan pembelajaran, mengelola sumber daya, membangun kerja sama, mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, kompetensi kepala sekolah tidak dapat dipahami hanya sebagai "apa yang diketahui kepala sekolah", tetapi juga "apa yang dapat dilakukan" dan "bagaimana ia bersikap ketika melaksanakan

tugasnya." Secara sederhana, kompetensi kepala sekolah dapat digambarkan sebagai:



Gambar 4.1: Penggambaran Sederhana Kompetensi Kepala Sekolah

Sumber: *Infograpict* Kompetensi Kepala Sekolah 2026.

2. Unsur-Unsur Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah pada dasarnya terdiri atas beberapa unsur yang saling berkaitan hal ini tertuang dalam peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi no 7327/B.BI/HK03.01/2023. Selain itu dalam tulisan (Bakti & Holidjah, 2007) juga mengungkapkan bahwa Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

a. Pengetahuan

   Pengetahuan merupakan pemahaman kepala sekolah mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan tugasnya, seperti kepemimpinan pendidikan, manajemen sekolah, kurikulum, pembelajaran, sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, teknologi, dan kebijakan pendidikan.

b. Keterampilan

   Keterampilan merupakan kemampuan kepala sekolah menggunakan pengetahuan untuk melaksanakan tugas. Contohnya adalah kemampuan menyusun perencanaan sekolah,

Daftar Pustaka

Bakti, H., & Holidjah, A. (2007). Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ap.Fip.Um.Ac.Id*, *1*(1), 381–388. http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/29-H.-Erwin-Bakti-Holidjah-AR.pdf.

Dolong, H. M. J. (2019). Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah. *Jurnal UIN Alauddin*, *VIII*(2,juli), 316–326.

Fatimah Farah Sabrina, Astuti Darmiyanti, M. T. B. (2020). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu.*

Republik Indonesia. (2023). *Salinan Perdirjen GTK Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Kepala Sekolah*.

Sabrina, F. F., Darmiyanti, A., & Bk, M. T. (2020). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Guru. IV(2), 239–248.guru*. *IV*(2), 239–248.

Syahril, I., Pratama, P., Chodidjah, I., Tirtowalujo, I., & Muhammad, B. S. (2020). *Kajian Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Indonesia*.

PROFIL PENULIS



Eri Purwanti, M.Pd.

Lahir pada tahun 1991, adalah Dosen di Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) di STIT Pringsewu, Lampung. Beliau sangat aktif dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis telah menulis beberapa buku yang berfokus pada keprofesian pendidikan guru Madrasah Ibtidaiyah, penilaian dalam PGMI, dan topik pendidikan lainnya. Selain itu, penulis juga menulis artikel penelitian yang dipublikasikan pada tingkat nasional dan internasional. Di bidang penelitian, penulis pernah mendapatkan hibah penelitian dari Kementerian Agama Republik Indonesia, yang mendukung kontribusinya dalam pengembangan pendidikan. Dalam pengabdian masyarakat, penulis banyak membantu masyarakat dalam mengurus administrasi UMKM, memberikan bimbingan agar mereka dapat mengelola usaha dengan lebih efisien dan terstruktur. Penulis juga aktif dalam pengelolaan jurnal ilmiah nasional, berperan sebagai editor dan *reviewer*, yang semakin memperkaya pengalaman dan pengetahuannya di dunia akademik. Dedikasi penulis di bidang pendidikan dan pengabdian masyarakat menjadikannya sosok yang memberikan kontribusi besar, tidak hanya di dunia akademik, tetapi juga dalam pemberdayaan masyarakat.

Email Penulis: eripurwanti743@gmail.com.

BAB 5
PERUMUSAN VISI, MISI, DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SEKOLAH

Agustinus Talindong, M.Pd., M.Th.
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu

Pendahuluan

Visi, misi, dan strategi merupakan fondasi utama dalam pengembangan sekolah. Tanpa adanya arah yang jelas, sekolah akan kesulitan menentukan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, perumusan visi, misi, dan strategi menjadi hal yang sangat penting agar seluruh komponen sekolah memiliki pedoman bersama. Visi sekolah berfungsi sebagai gambaran masa depan yang ingin dicapai. Dengan adanya visi, sekolah dapat menetapkan arah perkembangan jangka panjang yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan perkembangan zaman. Visi yang kuat akan menjadi motivasi bagi seluruh warga sekolah untuk bekerja menuju tujuan bersama. Misi sekolah menjelaskan langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi. Misi memberikan penjabaran lebih detail mengenai peran sekolah dalam mendidik, membentuk karakter, serta mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan kehidupan. Dengan misi yang jelas, sekolah dapat menjalankan program yang terarah dan konsisten. Strategi pengembangan sekolah menjadi jembatan antara visi dan misi dengan praktik nyata di lapangan. Strategi ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis agar visi dan misi tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam kegiatan pendidikan sehari-hari. Tanpa strategi, visi dan misi akan sulit diterapkan secara efektif. Latar belakang pentingnya perumusan visi, misi, dan strategi juga berkaitan dengan tuntutan perubahan sosial dan perkembangan teknologi. Sekolah dituntut untuk adaptif dan mampu merespons kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Dengan perumusan yang tepat, sekolah dapat tetap relevan dan berdaya saing di tengah perubahan. Tujuan utama perumusan visi, misi, dan strategi dalam konteks pengembangan sekolah adalah menciptakan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah. Hal ini membantu guru, siswa, dan tenaga kependidikan memahami peran masing-masing dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, tercipta sinergi yang kuat dalam proses pendidikan. Selain itu, tujuan perumusan juga untuk memastikan bahwa setiap program dan kebijakan sekolah memiliki

dasar yang kokoh. Visi, misi, dan strategi menjadi acuan dalam pengambilan keputusan, sehingga sekolah tidak berjalan tanpa arah. Hal ini penting agar pengembangan sekolah berlangsung secara berkesinambungan. Pada akhirnya, pendahuluan ini menegaskan bahwa visi, misi, dan strategi bukan sekadar dokumen formal, melainkan pedoman hidup bagi sekolah. Dengan perumusan yang matang, sekolah dapat berkembang secara terarah, menghadapi tantangan dengan percaya diri, dan memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Konsep Visi Sekolah

Visi sekolah adalah gambaran ideal mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan di masa depan. Menurut Sallis (2002), visi berfungsi sebagai pedoman strategis yang memberikan arah bagi seluruh aktivitas organisasi pendidikan. Dengan adanya visi, sekolah memiliki kompas yang jelas untuk mewujudkan cita-cita pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Secara umum, visi sekolah dirumuskan berdasarkan nilai-nilai dasar pendidikan, filosofi lembaga, serta harapan dari seluruh pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sergiovanni (1994) yang menekankan bahwa visi harus mencerminkan identitas dan budaya organisasi agar mampu memotivasi serta menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, visi bukan hanya pernyataan formal, tetapi juga menjadi landasan moral dan arah perkembangan sekolah. Konsep visi sekolah juga menekankan relevansi dengan tantangan global dan lokal. Fullan (2001) menyatakan bahwa visi pendidikan harus adaptif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan dunia kerja. Sekolah yang memiliki visi kuat akan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan sekaligus mendukung pembentukan karakter peserta didik agar unggul secara akademis maupun sosial. Kesimpulannya, visi sekolah adalah landasan filosofis dan strategis yang menentukan arah perkembangan lembaga pendidikan. Sejalan dengan Robbins (2003), visi yang jelas akan memandu perencanaan program, kebijakan, dan kegiatan sekolah

secara konsisten untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, perumusan visi harus dilakukan secara partisipatif, realistis, dan berorientasi pada masa depan agar benar-benar menjadi pemandu dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang berkelanjutan (Asykur, M., Hidayat, R., & Lestari, P. 2025).

Konsep Misi Sekolah

Misi sekolah merupakan rumusan mengenai tujuan utama, peran, dan tindakan strategis yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Jika visi menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai sekolah pada masa depan, maka misi menjelaskan arah tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi tersebut. Dengan demikian, misi menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam menentukan program, kegiatan, kebijakan, dan strategi penyelenggaraan pendidikan. Drucker (2001) menjelaskan bahwa pernyataan misi merupakan dasar yang memberikan identitas dan arah bagi suatu organisasi, karena misi menjelaskan alasan mendasar mengapa organisasi tersebut ada dan siapa yang dilayaninya. Dalam konteks sekolah, pemikiran tersebut dapat diterapkan bahwa misi harus menggambarkan alasan keberadaan sekolah dalam memberikan layanan pendidikan serta kontribusinya terhadap perkembangan peserta didik dan masyarakat (Afifah, N., Rahman, A., & Sari, D. 2026). Konsep misi sekolah pada dasarnya berkaitan dengan apa yang dilakukan sekolah untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu dan mengembangkan potensi peserta didik. Misi dapat mencakup penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas, pengembangan karakter, peningkatan kompetensi peserta didik, penciptaan lingkungan belajar yang aman dan inklusif, pengembangan kreativitas dan kemandirian, pemanfaatan teknologi, serta penguatan kerja sama dengan orang tua dan masyarakat. Menurut David (2011), misi organisasi menggambarkan tujuan utama organisasi dan menjadi dasar bagi penentuan arah strategis serta berbagai aktivitas yang dilakukan organisasi. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa misi sekolah seharusnya tidak dirumuskan secara umum dan abstrak, tetapi perlu menunjukkan bidang-bidang utama yang menjadi fokus

Daftar Pustaka

Afifah, N., Rahman, A., & Sari, D. (2026). *Manajemen Strategis Pendidikan: Konsep Dan Implementasi.* Jakarta: Sada Kurnia.

Aryawan, I. W., & Pertiwi, A. A. M. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Yang Efektif Untuk Mewujudkan Visi Dan Misi Sekolah Menengah Kejuruan Di Indonesia. *Widya Accarya*, 15(2), 151–160. https://doi.org/10.46650/wa.15.2.1580.151-160.

Asykur, M., Hidayat, R., & Lestari, P. (2025). *Perencanaan Strategis Dalam Pendidikan Modern.* Bandung: Alfabeta.

Austen, A. (2026). Vision Statements: Elementary of Decision-Making. PUPIL: International Journal of Teaching, Education And Learning, 111–112. https://doi.org/10.20319/ictel.2026.111112.

Bantilan, J. C., Deguito, P. O., Otero, A., Regidor, A., & Junsay, M. D. (2023). Strategic Planning In Education: A Systematic Review. *Asian Journal of Education And Social Studies*, 45(1), 40–54. https://doi.org/10.9734/AJESS/2023/v45i1976.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement (5th ed.).* Jossey-Bass.

Bush, T. (2018). *Educational Leadership And Management: Theory, Policy, And Practice*. London: Sage Publications.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership And Management (5th ed.).* SAGE Publications.

Cahyono, A., Prasetyo, B., & Wibowo, H. (2019). *Kepemimpinan Perubahan Dalam Pendidikan.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Chiong, C., & Pearson, E. (2023). The Features of An Effective School Strategic Plan: Literature Review. *Australian Education Research Organisation.*

Daniel, E., Arieli, S., & Akerman, L. (2024). The Values of Schools: An Analysis of Vision Statements. *European Journal of Psychology of Education,* 39, 3661–3683. https://doi.org/10.1007/s10212-024-00886-7.

Datnow, A., & Park, V. (2019). *Professional Collaboration With Purpose:*

Teacher Learning Towards Equitable And Excellent Schools. Routledge.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases (13th ed.).* Pearson.

Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: In One Volume The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.

Earl, L. M., & Katz, S. (2019). *Leading Schools In A Data-Rich World: Harnessing Data For School Improvement*. Corwin.

Efriyanti, E., Lian, B., & Rohana, R. (2025). Visionary Leadership Strategy In Implementing Vision And Mission Based On Education Reports At State Elementary School 14 Kayuagung. *PPSDP International Journal of Education,* 5(1). https://doi.org/10.59175/pijed.v5i1.870.

Fadilah, A. A., Nabila, A., Apriliani, A., Rahma, D. A., Fitri, I. Z., Rohmah, N. N., Kumarani, N. C., Setiawan, R. R., Umma, S. A., & Julianis, T. (2022). Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Visioner Dalam Memahami Visi Misi Sekolah. *ALSYS*, 2(4), 443–453. https://doi.org/10.58578/alsys.v2i4.434.

Fatmawati, L., Hasanah, R., & Yusuf, M. (2025). *Manajemen Strategis Pendidikan Islam*. Surabaya: UINSA Press.

Fauzi, A., Nurhayati, S., & Ramadhan, F. (2024). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers.

Fixsen, D. L., Blase, K. A., & Van Dyke, M. K. (2021). Implementation Practice And Science. *Implementation Research And Practice*, 2, 1–13. https://doi.org/10.1177/26334895211060210.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.* Basic Books.

Hafizin, M., & Herman, T. (2022). *Visi dan Misi Pendidikan Dalam Perspektif Global*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional Capital After The Pandemic: Revisiting And Revising Classic Understandings of Teachers' Work. *Journal of Professional Capital And Community*, 5(3/4), 327–336.

Harris, A., & Jones, M. (2020). Covid-19 School Leadership In Disruptive Times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479.

Honig, M. I. (2020). *The New Middle Management In Education: The Principal's Role In Implementation*. Harvard Education Press.

Kamaludin. (2025). Relevansi Visi Dan Misi Dalam Penyusunan Program Sekolah. *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan dan Keguruan*, 6(2).

PROFIL PENULIS



Agustinus Talindong, M.Pd., M.Th.

Lahir di Tunggaling 1 Agustus 1983 Penulis memulai karir sebagai dosen pada Tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu pada Prodi Keperawatan dan aktif mengajar pada Prodi Kesehatan Masyarakat, dan Farmasi dengan Mata Kuliah Pendidikan Agama, Pancasila, Kewarganegaraan, Filsafat dan Logika, Etika dan Kode Etik Kesehatan, Etika dan Hukum Kesehatan, Sosiologi dan Antropologi Kesehatan, penulis menempuh Pendidikan Diploma Teologi di STTII Wera Palu dan melanjutkan ke jenjang sarjana pada STTII Wera Palu di bidang Teologi berikutnya melanjutkan Pendidikan Magister di STTI IKAT Jakarta dengan jurusan Pendidikan Agama kemudian penulis melanjutkan Pendidikan Magister Teologi di STII Wera Palu. Penulis aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam Penelitian dan Pengabdian Masyarakat di bidang kesehatan serta menulis buku, selain sebagai dosen penulis mendapatkan tugas tambahan di bidang sarana dan prasarana sebagai koordinator di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Jaya Palu dari Tahun 2004 sampai dengan sekarang. Penulis aktif Pada Pengurus Provinsi Persatuan Sepak Takraw Indonesia (PSTI) Sulawesi Tengah sampai dengan sekarang dalam jabatan di Bidang Pertandingan dan sebagai Wasit Nasional, dan aktif dalam persatuan Olahraga *Teqball* Indonesia Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang pengembangan dan penelitian selain itu penulis aktif pada Persekutuan Mahasiswa Lentera sebagai ketua dan Kerukunan Pomenggonan sebagai sekretaris dan Koordinator pengembangan SDM sampai dengan sekarang, dalam penulisan dan pembahasan bab tersebut masih jauh dari kesempurnaan olehnya itu penulis selalu mengharapkan masukan dan sarannya melalui email yang tertera di bawah ini. Besar harapan dalam pengabdian sebagai dosen dimana menjunjung tinggi Tri Dharma Perguruan Tinggi serta mengabdi pada Bangsa dan Negara dan memberikan yang terbaik bagi mahasiswa.

Email Penulis: agustinustalindong@gmail.com.

BAB 6
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IMPLEMENTASINYA

Putri Agustina, S.Psi., M.Pd.
STIT Madina Sragen

Pendahuluan

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang di dalamnya terdapat banyak kepentingan, peran, dan tanggung jawab yang harus bergerak menuju arah yang sama. Dalam situasi tersebut, kepala sekolah mempunyai posisi penting karena keputusan dan perilakunya dapat mempengaruhi cara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan mitra sekolah menjalankan perannya. Kepemimpinan kepala sekolah karena itu tidak cukup dipahami sebagai kewenangan untuk memberi perintah. Kepemimpinan juga menyangkut kemampuan membangun arah, menciptakan kondisi kerja yang sehat, mengembangkan orang lain, dan memastikan kegiatan sekolah berujung pada peningkatan mutu pembelajaran. Kepala sekolah bekerja dalam lingkungan yang terus berubah. Perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, keragaman karakter peserta didik, serta kebutuhan peningkatan kompetensi guru membuat pola kepemimpinan yang terlalu kaku sulit diterapkan pada semua keadaan. Seorang kepala sekolah dapat menggunakan pendekatan partisipatif ketika menyusun program bersama guru, menggunakan pendekatan instruksional ketika mendampingi pembelajaran, dan mengambil keputusan yang lebih direktif ketika sekolah menghadapi kondisi mendesak. Dalam regulasi Indonesia (Kementerian Pendidikan Nasional, 2007), kompetensi kepala sekolah mencakup lima ranah, yakni kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang lebih luas daripada sekadar administrasi. Kepala sekolah perlu mampu memimpin manusia, mengelola organisasi, mendorong inovasi, membina pembelajaran, dan membangun hubungan dengan lingkungan sekolah. Kajian Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang berhasil berkaitan dengan sejumlah praktik utama, seperti menetapkan arah, mengembangkan kapasitas warga sekolah, membangun organisasi yang mendukung pekerjaan, dan menyesuaikan tindakan kepemimpinan dengan konteks. Dengan demikian, pembahasan gaya kepemimpinan perlu ditempatkan dalam konteks nyata sekolah, bukan sekadar menghafalkan jenis-jenis gaya kepemimpinan.

Daftar Pustaka

Hallinger, P. (2011). *A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using The Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens On Methodological Progress In Educational Leadership.* Educational Administration Quarterly, 47(2), 271-306. https://doi.org/10.1177/0013161X10383412.

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2019*). Panduan Kerja Kepala Sekolah. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.*

Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.*

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership.* School Leadership & Management, 28(1), 27-42. https://doi.org/10.1080/13632430701800060.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited*. School Leadership & Management, 40(1), 5-22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077.

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). *The Nature And Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research.* Educational Administration Quarterly, 48(3), 387-423. https://doi.org/10.1177/0013161X11436268

PROFIL PENULIS



Putri Agustina, S.Psi., M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Psikologi dimulai pada tahun 2004 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan mengambil jurusan Psikologi dan berhasil lulus S1 pada tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan pendidikannya dan lebih konsen di bidang pendidikan, dan berhasil menyelesaikan studi S2 di prodi Pendidikan Dasar Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 2016. Penulis saat ini mengabdi sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Madinah Sragen dengan kepakaran di bidang Bimbingan Konseling dan Pendidikan Dasar. Agar dapat mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi agama, bangsa, dan negara yang tercinta ini.

Email Penulis: putritasaneealisha@gmail.com.

BAB 7
KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN SUPERVISI AKADEMIK

Ai Hilyatul Halimah, M.Pd.
Institut Nahdlatul Ulama Tasikmalaya

Pendahuluan

Kualitas menjadi sebuah ide di era pendidikan. Dalam konteks pembelajaran yang efektif, pendidikan berkualitas dan kualitas dalam pembelajaran digabungkan. Kualitas proses pembelajaran, dan bukan metodologi, berdiri di pusat. Jika proses pembelajaran efektif, inovatif, dan berpusat pada siswa, keberhasilannya menjadi lebih nyata (Leithwood *et al,* 2004). Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis dan berkelanjutan untuk menyelaraskan aktivitas pembelajaran dengan tujuan pembelajaran utama. Pada titik ini, alat-alat manajemen pendidikan, kepemimpinan instruksional, dan supervisi akademik menjadi sangat vital. Kepemimpinan instruksional menempatkan fokus utamanya pada perbaikan proses belajar mengajar. Pemimpin instruksional tidak hanya berkutat pada urusan administratif manajerial, melainkan terlibat langsung dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program akademik (Hallinger & Murphy, 1985). Sementara itu, supervisi akademik berfungsi sebagai mekanisme pembinaan dan pendampingan profesional bagi guru. Melalui supervisi yang konstruktif, guru dapat merefleksikan praktek mengajarnya, mengidentifikasi kelemahan, dan menemukan solusi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik mereka (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014). Kolaborasi yang sinergis antara kepemimpinan instruksional yang kuat dan pelaksanaan supervisi akademik yang berkesinambungan diharapkan mampu menciptakan iklim akademik yang kondusif, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan prestasi belajar siswa.

Konsep Dasar Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) merupakan suatu pendekatan kepemimpinan pendidikan yang memfokuskan perhatian, kebijakan, dan tindakan pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran (Bush, 2011). Konsep ini lahir dari kesadaran bahwa tugas utama sebuah institusi pendidikan adalah menyelenggarakan proses instruksional yang bermutu. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang lebih menitikberatkan pada aspek manajerial dan pengelolaan fasilitas fisik, kepemimpinan

instruksional berorientasi langsung pada *"core business"* sekolah, yaitu kegiatan belajar mengajar di ruang kelas. Secara teoritis, kepemimpinan instruksional melibatkan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mempromosikan pertumbuhan akademik peserta didik melalui pembinaan profesional guru. Aktivitas tersebut mencakup penetapan visi dan misi akademik yang jelas, pengelolaan kurikulum yang relevan, penciptaan lingkungan belajar yang aman dan teratur, serta pemantauan terhadap kemajuan siswa (Hallinger, 2011). Pemimpin instruksional bertindak sebagai fasilitator, motivator, sekaligus katalisator perubahan yang mendorong terciptanya budaya kolaboratif di antara para pendidik. Dengan demikian, kepemimpinan instruksional bukan sekadar posisi otoritas, melainkan sebuah komitmen untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan sumber daya yang ada diarahkan sepenuhnya untuk mendukung keberhasilan proses pembelajaran.

Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Instruksional

Kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai pemimpin instruksional di tingkat satuan pendidikan. Tanggung jawab ini menuntut kepala sekolah untuk terlibat aktif dalam setiap tahapan proses akademik, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Peran pertama dan paling mendasar adalah merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sekolah yang berfokus pada pencapaian akademik (Mulyasa, 2013). Visi ini harus dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah, sehingga menjadi panduan dalam setiap aktivitas instruksional. Selain itu, kepala sekolah berperan penting dalam mengelola kurikulum dan program pembelajaran. Hal ini mencakup upaya untuk memastikan bahwa materi pelajaran yang disampaikan relevan, *up-to-date*, dan sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku. Kepala sekolah juga harus secara rutin memantau dan mengevaluasi efektivitas metode pengajaran yang digunakan oleh guru, serta menganalisis hasil belajar siswa untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Sergiovanni & Starratt, 2007). Lebih jauh lagi, sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah bertugas menciptakan iklim sekolah

yang kondusif bagi pembelajaran, di mana inovasi didorong, kolaborasi difasilitasi, dan prestasi akademik dihargai. Kehadiran kepala sekolah di kelas, bukan sekadar untuk melakukan inspeksi, melainkan untuk memberikan dukungan moril dan profesional kepada guru, merupakan manifestasi nyata dari perannya sebagai pemimpin instruksional. Secara historis, kepala sekolah sering kali tenggelam dalam rutinitas manajerial seperti pengelolaan keuangan dan administrasi harian. Kepemimpinan instruksional hadir untuk mengembalikan fokus utama sekolah pada proses mengajar dan belajar. Berdasarkan kerangka kerja konseptual *Instructional Management Framework* yang digagas oleh Hallinger dan Murphy (1985), kepemimpinan instruksional memiliki tiga dimensi utama:

1. **Merumuskan dan Mengkomunikasikan Misi Sekolah**
   Peran pertama dan paling mendasar adalah merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sekolah yang berfokus pada pencapaian akademik (Mulyasa, 2013). Pemimpin memastikan bahwa rumusan misi ini tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi menjadi *living document* yang diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah harus memastikan bahwa target-target instruksional ditetapkan berdasarkan data yang valid (*goal-oriented*) dan dievaluasi ketercapaiannya secara berkala.
2. **Mengelola Program Pembelajaran dan Kurikulum**
   Kepala sekolah berperan penting dalam mengelola kurikulum dan program pembelajaran. Hal ini mencakup upaya kolaboratif untuk memastikan bahwa materi pelajaran yang disampaikan relevan, mutakhir, dan sesuai dengan standar kompetensi lulusan. Pemimpin instruksional terlibat langsung dalam mengkoordinasikan pemetaan kurikulum, memantau penjadwalan akademik, dan mengevaluasi efektivitas metode pengajaran yang digunakan oleh pendidik di kelas (Sergiovanni & Starratt, 2007).
3. **Menciptakan Iklim Akademik yang Positif**
   Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah bertugas menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Iklim ini mencakup dimensi budaya (seperti memfasilitasi pengembangan profesional dan memberikan penghargaan atas

Daftar Pustaka

Acheson, K. A., & Gall, M. D. (2003). *Clinical Supervision And Teacher Development: Preservice And Inservice Applications (5th ed.).* John Wiley & Sons.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership And Management (4th ed.).* SAGE Publications.

Daresh, J. C. (2001). *Supervision As A Proactive Process: Concepts And Cases (3rd ed.).* Waveland Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Supervision And Instructional Leadership: A Developmental Approach (9th ed.).* Pearson.

Hallinger, P. (2011). Leadership For Learning: Lessons From 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing The Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Center For Applied Research And Educational Improvement.

Mulyasa, E. (2013). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.

Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A Redefinition (8th ed.).* McGraw-Hill.

PROFIL PENULIS



Ai Hilyatul Halimah, M.Pd.

Merupakan seorang akademisi yang saat ini aktif mengabdi sebagai dosen di Institut Nahdlatul Ulama Tasikmalaya. Di institusi pendidikan tinggi tersebut, penulis memiliki *home base* pengajaran yang bernaung di bawah Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Perjalanan pembinaan akademiknya telah dimulai sejak jenjang paling dasar, yakni mengenyam pendidikan di RA Al-Hikmah Tasikmalaya. Setelah itu, penulis menuntaskan pendidikan dasar hingga menengah secara berturut-turut di MI Negeri 1 Tasikmalaya, MTs Negeri 1 Tasikmalaya, serta SMA Negeri 3 Kota Tasikmalaya. Ketertarikan dan dedikasi yang mendalam terhadap dunia tata kelola institusi pendidikan membawanya untuk menempuh studi Strata 1 (S-1) di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung dengan mengambil jurusan Administrasi Pendidikan pada tahun 2006. Untuk terus memperdalam keilmuannya, penulis kemudian melanjutkan pendidikan magister (S-2) di almamater dan program studi yang sama, yaitu Administrasi Pendidikan di UPI Bandung, hingga berhasil menyelesaikannya pada tahun 2013. Secara akademis, penulis memiliki fokus kepakaran pada ranah Manajemen Pendidikan. Sebagai manifestasi dari implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi, selain berdedikasi sebagai seorang pengajar, penulis juga berkiprah aktif sebagai peneliti. Sejumlah karya ilmiah hasil risetnya telah terpublikasi secara daring dan dapat diakses publik melalui *platform Google Scholar* pada alamat tautan: https://scholar.google.com/citations?user=dHDZBAsAAAAJ&hl=en.

Email Penulis: aihilyatulhalimah@gmail.com.

BAB 8
KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEARIFAN LOKAL

Ruminingsih, S.Pd., M.Pd.
Universitas Doktor Nugroho Magetan

Pendahuluan

Kepemimpinan selalu berlangsung dalam konteks budaya. Keputusan, komunikasi, penyelesaian konflik, pemberian penghargaan, dan arah perubahan dibaca melalui nilai serta kebiasaan yang hidup di dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi sistem makna bersama, sedangkan kearifan lokal menyediakan sumber nilai yang tumbuh dari pengalaman sosial masyarakat. Schein dan Schein (2017) memandang budaya sebagai asumsi dasar yang dipelajari kelompok untuk menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Karena itu, kepemimpinan perlu dipahami sebagai proses relasional dan kontekstual, bukan hanya sebagai karakter atau gaya individu (Northouse, 2021; Yukl & Gardner, 2020). Kompleksitas tersebut meningkat pada era digital, ketika organisasi menghadapi perubahan generasi, tuntutan akuntabilitas, mobilitas pengetahuan, dan keterhubungan yang semakin luas. Kajian Bogale dan Debela (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan pola interaksi, inovasi, kerja tim, dan cara anggota memaknai organisasi. Kim *et al.* (2022) menambahkan bahwa pembentukan budaya dipengaruhi oleh lingkungan, karakter pemimpin, pengalaman sebelumnya, dan tindakan bersama antara pemimpin dengan anggota.

Dalam konteks Indonesia, nilai gotong royong, musyawarah, tepa selira, kekeluargaan, silih asah, silih asih, dan silih asuh dapat diterjemahkan menjadi prinsip kolaborasi, partisipasi, empati, pembelajaran, dan pendampingan. Sahertian dan Jawas (2021) serta Sahertian *et al.* (2022) menunjukkan keterkaitan nilai budaya dan kearifan lokal dengan perilaku serta keunggulan kepemimpinan. Namun, nilai lokal tidak boleh diromantisasi; penerapannya perlu diseleksi secara kritis agar selaras dengan profesionalisme, meritokrasi, keadilan, kesetaraan, dan akuntabilitas. Bab ini membahas integrasi budaya organisasi dan kearifan lokal serta penerapannya dalam kepemimpinan pendidikan modern.

Kepemimpinan Dalam Konteks Organisasi

Kepemimpinan merupakan proses sosial yang menghubungkan pemimpin, anggota, tujuan, dan situasi. Northouse (2021) mendefinisikannya sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk

mencapai tujuan bersama. Pengaruh tersebut tidak hanya berasal dari jabatan formal, tetapi juga dari kompetensi, kepercayaan, keteladanan, komunikasi, dan legitimasi anggota. Yukl dan Gardner (2020) menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan perlu dibaca dalam kaitannya dengan tugas, relasi, perubahan, dan konteks organisasi. Karena konteks berubah, pemimpin tidak cukup mengandalkan satu gaya. Situasi krisis dapat membutuhkan ketegasan, sedangkan kebijakan jangka panjang memerlukan partisipasi lebih luas. Pemimpin juga bertindak sebagai *cultural architect* (arsitek budaya) melalui hal yang diperhatikan, dihargai, ditoleransi, dan dijadikan dasar keputusan. Kim *et al.* (2022) menunjukkan bahwa pengaruh pemimpin terhadap budaya sangat penting, meskipun budaya pada akhirnya dibentuk melalui interaksi pemimpin, anggota, dan lingkungan. Dalam organisasi pendidikan, hubungan kepemimpinan dan budaya terlihat pada kondisi staf, komitmen, dan kinerja. Tinjauan Wilson Heenan *et al.* (2023) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan budaya sekolah, sedangkan penelitian di Indonesia juga melaporkan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja atau komitmen guru (Harahap *et al.,* 2023; Husnah *et al.,* 2021). Temuan tersebut menegaskan pentingnya mengelola kepemimpinan dan budaya secara terpadu.

Budaya Organisasi Sebagai Fondasi Kepemimpinan

Budaya organisasi adalah pola nilai, keyakinan, asumsi, norma, simbol, dan praktik yang dipelajari serta diterima bersama. Budaya membantu anggota memahami perilaku yang dianggap tepat, relasi otoritas, cara menyelesaikan konflik, ukuran keberhasilan, dan sikap terhadap perubahan. Hofstede *et al.* (2010) mengingatkan bahwa budaya nasional dan budaya organisasi merupakan tingkat analisis yang berbeda, sedangkan Cameron dan Quinn (2011) menekankan pentingnya diagnosis budaya untuk memahami kondisi dominan dan arah perubahan.

1. Tingkatan Budaya Organisasi

Schein dan Schein (2017) membedakan budaya ke dalam tiga lapisan: artefak yang tampak; nilai dan keyakinan yang dinyatakan; serta asumsi dasar yang diterima tanpa banyak dipertanyakan.

Daftar Pustaka

Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024). Digital Leadership In The Digital Era of Education: Enhancing Knowledge Sharing And Emotional Intelligence. *International Journal of Educational Management*, *38*(6), 1581–1611. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540.

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Fauzi, A., Pelu, I. E. A. S., & Suhairom, N. (2023). Local Wisdom Of Pesantren As Core Value In Building An Islamic Education Organizational Culture In Indonesia. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, *21*(1). https://doi.org/10.21154/cendekia.v21i1.6065.

Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, *8*(2), 226–231. https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537.

Highfield, C., Webber, M., & Woods, R. (2024). Culturally Responsive Middle Leadership For Equitable Student Outcomes. *Education Sciences*, *14*(3), 327. https://doi.org/10.3390/educsci14030327.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The* Mind (3rd ed.). McGraw-Hill.

Husnah, A., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Guru Dalam Melaksanakan Tugas. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, *3*(1), 19–30. https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38599.

Junaris, I., Wahid, A. H., Atiqoh, D., & Rohmatun. (2022). Characteristics Of Organizational Culture Based On Local Wisdom. *Al-Tanzim:*

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, *6*(2), 477–489. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i2.3298.

Khalifa, M. A. (2018). *Culturally Responsive School Leadership*. Harvard Education Press.

Kim, Y. J., Toh, S. M., & Baik, S. (2022). Culture Creation And Change: Making Sense of The Past to Inform Future Research Agendas. *Journal of Management*, *48*(6), 1503–1547. https://doi.org/10.1177/01492063221081031.

Mansfield, K. C., & Lambrinou, M. (2024). Culturally Responsive Leadership: A Critical Analysis of One School District's Five-Year Plan. *Frontiers In Education*, *9*, 1385788. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1385788.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice (9th Ed.). SAGE* Publications.

Sahertian, P., & Jawas, U. (2021). Culture And Excellent Leaders: Case of Indigenous And Non-Indigenous Indonesian Leaders. *Heliyon*, *7*(11), e08288. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08288.

Sahertian, P., Jawas, U., & Kodrat, D. S. (2022). Pengembangan Kualitas dan Keunggulan Kepemimpinan Dalam Organisasi: Peran Moderasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, *18*(2), 149–168. https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.7314.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture And Leadership (5th ed.).* Wiley.

Shiferaw, R. M., Birbirsa, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). Entrepreneurial Leadership, Learning Organization And Organizational Culture Relationship: A Systematic Literature Review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *12*, 38. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z.

Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational Culture As A Mediator of Credible Leadership Influence on Work Engagement: Empirical Studies In Private Hospitals In East Java, Indonesia. *Humanities And Social Sciences Communications*, *9*, 274. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z.

Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff And School Culture In Primary Schools A Systematic Review of International Literature. *Societies*, *13*(6), 133. https://doi.org/10.3390/soc13060133.

Xie, L. (2019). Leadership And Organizational Learning Culture: A Systematic Literature Review. *European Journal of Training And Development*, *43*(1/2), 76–104. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership In Organizations (9th ed.).* Pearson

PROFIL PENULIS



Ruminingsih, S.Pd., M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap pendidikan anak usia dini berkembang melalui pengalaman akademik dan profesional sebagai pendidik. Penulis merupakan dosen Program Studi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PGPAUD) Universitas Doktor Nugroho Magetan. Pendidikan sarjana ditempuh pada Program Studi PGPAUD Universitas Ronggolawe Tuban, kemudian dilanjutkan pada Program Studi Magister Pendidikan Dasar dengan konsentrasi Pendidikan Anak Usia Dini di Universitas Muria Kudus. Sejak tahun 2024, penulis melanjutkan studi doktoral di Universitas Negeri Yogyakarta sebagai bagian dari penguatan kompetensi akademik dan pengembangan keilmuan. Dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, penulis aktif dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Bidang yang ditekuni meliputi perkembangan anak usia dini, pembelajaran berbasis bermain, pengembangan media dan sumber belajar, serta pengelolaan pembelajaran PAUD. Penulis juga terlibat dalam pendampingan dan pelatihan bagi pendidik PAUD untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Melalui kegiatan akademik tersebut, penulis berupaya memberikan kontribusi bagi pengembangan pendidikan anak usia dini yang inovatif, kontekstual, inklusif, dan berkelanjutan di Indonesia.

Email Penulis: kalioriruminingsih@gmail.com.

BAB 9
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN KESEJAHTERAAN GURU

Adnin AS, S.Pd., M.Pd.
Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh

Konsep dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan

1. Pengertian dan Hakikat Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis untuk merencanakan, memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mempertahankan, dan mengevaluasi sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan. Dalam organisasi pendidikan, manajemen SDM tidak sekadar berkaitan dengan administrasi kepegawaian, tetapi mencakup keseluruhan proses bagaimana tenaga pendidik dan kependidikan dikembangkan sebagai modal organisasi yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pendekatan strategis terhadap pengelolaan individu yang bekerja dalam organisasi sehingga kemampuan, komitmen, dan kontribusinya dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa manusia bukan sekadar faktor produksi yang dapat ditempatkan berdasarkan kebutuhan administratif. Guru membawa pengetahuan, pengalaman, kompetensi pedagogis, nilai, kreativitas, serta kapasitas sosial yang secara langsung mempengaruhi proses pendidikan. Karena itu, pengelolaan guru harus memperhatikan hubungan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan profesional dan individual guru. Dalam manajemen pendidikan, pengelolaan SDM memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi bisnis. Tujuan utama lembaga pendidikan tidak hanya menghasilkan output yang bersifat ekonomi, tetapi juga membentuk kompetensi, karakter, pengetahuan, dan kapasitas sosial peserta didik. Guru menjadi aktor utama yang menerjemahkan kebijakan pendidikan, kurikulum, dan visi lembaga ke dalam proses pembelajaran. Bush (2020) menempatkan kepemimpinan dan manajemen pendidikan sebagai instrumen penting untuk mengarahkan sumber daya sekolah agar mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, hakikat manajemen SDM pendidikan terletak pada kemampuan lembaga untuk menciptakan sistem yang memungkinkan guru bekerja secara profesional, memperoleh

dukungan yang memadai, berkembang secara berkelanjutan, serta memiliki kondisi kerja yang memungkinkan mereka memberikan kinerja terbaik.

2. Guru Sebagai Sumber Daya Strategis

Guru merupakan sumber daya strategis karena kualitas interaksi guru dengan peserta didik mempunyai pengaruh langsung terhadap pengalaman belajar dan pencapaian pendidikan. Infrastruktur sekolah, kurikulum, teknologi, dan sumber pembelajaran tidak secara otomatis menghasilkan pendidikan bermutu apabila tidak didukung oleh guru yang kompeten dan memiliki komitmen profesional. Darling-Hammond (2000) menunjukkan bahwa kualitas guru merupakan salah satu faktor penting yang berkaitan dengan pencapaian belajar peserta didik. Pemikiran ini memperlihatkan bahwa investasi pada guru memiliki nilai strategis karena peningkatan kapasitas guru dapat menghasilkan efek yang lebih luas terhadap kualitas pembelajaran. Posisi strategis guru juga dapat dilihat dari karakter pekerjaan mereka. Guru tidak hanya menyampaikan materi, tetapi melakukan perencanaan pembelajaran, asesmen, pengelolaan kelas, pembimbingan peserta didik, komunikasi dengan orang tua, kolaborasi profesional, serta pengembangan diri. Kompleksitas pekerjaan tersebut membutuhkan sistem SDM yang mampu memberikan ruang bagi guru untuk berkembang secara profesional. Guru sebagai sumber daya strategis juga berarti bahwa lembaga pendidikan perlu menghindari pendekatan yang semata-mata administratif. Kehadiran guru, beban kerja, absensi, kepangkatan, dan dokumen kepegawaian memang penting, tetapi pengelolaan SDM yang efektif harus bergerak lebih jauh menuju pengembangan kompetensi, motivasi, kesejahteraan, kepemimpinan, dan keterikatan guru terhadap organisasi.

3. Fungsi Manajemen SDM Dalam Lembaga Pendidikan

Fungsi manajemen SDM dalam lembaga pendidikan mencakup beberapa kegiatan utama, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karir, hubungan kerja, serta

Daftar Pustaka

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.).* Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership And Management (5th ed.).* SAGE Publications.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange And Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236.

Darling-Hammond, L. (2000). *Teacher Quality And Student Achievement: A Review of State Policy Evidence*. Education Policy Analysis Archives, 8(1), 1–44.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching In Every School*. Teachers College Press.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement*. Routledge.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22.

OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers And School Leaders As Valued Professionals*. OECD Publishing.

Redecker, C. (2017). *European Framework For The Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Publications Office of The European Union.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic And Extrinsic Motivation From A Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, And Future Directions*. *Contemporary Educational Psychology, 61*, 101860

PROFIL PENULIS



Adnin AS, S.Pd., M.Pd.

Lahir di Woyla, Aceh Barat, pada 5 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Aceh Barat dan pendidikan menengah di Lhokseumawe. Pendidikan Strata Satu (S1) ditempuh pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Al Washliyah Banda Aceh, kemudian melanjutkan pendidikan Magister Administrasi Pendidikan (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Karir di bidang pendidikan dimulai pada tahun 2014 di STKIP Al Washliyah Banda Aceh. Pada tahun 2021, Adnin beralih status dari tenaga kependidikan menjadi dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab. Selain menjalankan profesinya sebagai pendidik, penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemasyarakatan dan keagamaan, khususnya di lingkungan Al Jam'iyatul Washliyah. Saat ini, Adnin bertugas di Universitas Al Washliyah Darussalam (UNADA) Banda Aceh, sejak lembaga tersebut beralih status menjadi Universitas pada tahun 2024. Dalam aktivitas akademik dan kelembagaan, penulis memiliki perhatian pada pengembangan pendidikan, tata kelola perguruan tinggi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penulis juga aktif dalam kegiatan akademik, pengembangan pendidikan, serta berbagai aktivitas kemasyarakatan dan keagamaan yang mendukung pengembangan wawasan dan pengalaman profesionalnya. Melalui pengalaman tersebut, penulis terus berupaya memberikan kontribusi dalam bidang pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk komunikasi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui email: deninaceh@gmail.com.

BAB 10
PENGEMBANGAN PROFESIONALISME, KREATIVITAS, DAN KARIER GURU

Dr. Eko Pujianto, M.Pd.
Universitas Doktor Nugroho Magetan

Pendahuluan

Perkembangan pendidikan pada era transformasi *digital* telah membawa perubahan mendasar terhadap paradigma dan praktik pembelajaran di berbagai jenjang pendidikan. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam proses belajar mengajar, tetapi juga menyangkut perubahan peran, kompetensi, serta tanggung jawab profesional seorang guru. Guru pada masa kini tidak lagi hanya dipandang sebagai penyampai informasi atau pengelola kegiatan pembelajaran secara konvensional, melainkan sebagai aktor utama yang memiliki peran strategis dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna, relevan, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kemajuan teknologi digital, perubahan karakteristik generasi pembelajar, serta tuntutan kompetensi abad ke-21 menjadikan profesionalisme guru sebagai salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan transformasi pendidikan (UNESCO, 2021). Transformasi *digital* dalam pendidikan telah mendorong perubahan cara peserta didik memperoleh informasi, membangun pengetahuan, serta berinteraksi dalam lingkungan belajar. Kehadiran berbagai teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *platform* pembelajaran digital, sumber belajar terbuka, dan berbagai aplikasi edukasi memberikan peluang besar bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan adaptif. Namun, keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan perangkat *digital*, tetapi juga oleh kemampuan guru dalam mengintegrasikan teknologi secara tepat berdasarkan prinsip pedagogis. Dengan demikian, kompetensi digital menjadi salah satu bagian penting dari profesionalisme guru modern karena guru dituntut mampu memilih, menggunakan, dan mengevaluasi teknologi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran (Redecker, 2021; OECD, 2021). Profesionalisme guru merupakan konsep yang bersifat multidimensional karena mencakup berbagai aspek kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki seorang pendidik. Profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran, tetapi juga meliputi kemampuan pedagogis, kemampuan memahami karakteristik peserta didik, keterampilan komunikasi, integritas kepribadian, kemampuan berkolaborasi, serta komitmen terhadap

pengembangan diri secara berkelanjutan. Guru profesional memiliki kesadaran bahwa proses pembelajaran merupakan kegiatan dinamis yang membutuhkan evaluasi dan refleksi secara terus-menerus. Melalui kegiatan refleksi, guru dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan praktik pembelajarannya sehingga mampu melakukan perbaikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas belajar peserta didik (Darling-Hammond *et al.,* 2020). Dalam perspektif pendidikan kontemporer, guru profesional juga dipandang sebagai seorang pembelajar sepanjang hayat (lifelong learner). Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung secara cepat menyebabkan kompetensi yang dimiliki guru perlu terus diperbarui. Guru perlu terlibat dalam berbagai aktivitas pengembangan profesional, seperti pelatihan, komunitas belajar, penelitian tindakan kelas, publikasi ilmiah, serta kegiatan kolaboratif dengan sesama pendidik. Pengembangan profesional yang dilakukan secara berkelanjutan akan membantu guru meningkatkan kapasitas pedagogis, memperluas wawasan keilmuan, dan menghasilkan inovasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik (Trust *et al.,* 2021). Selain profesionalisme, kreativitas guru menjadi salah satu elemen penting dalam menghadapi kompleksitas pembelajaran pada abad ke-21. Kreativitas guru tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan menghasilkan sesuatu yang baru, tetapi juga kemampuan dalam memodifikasi, mengembangkan, dan menerapkan berbagai strategi pembelajaran agar lebih efektif dan menarik. Guru yang kreatif mampu menciptakan lingkungan belajar yang mendorong peserta didik untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, bekerja sama, dan menghasilkan gagasan baru. Kreativitas tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan media pembelajaran inovatif, penerapan model pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran berdiferensiasi, serta pemanfaatan teknologi *digital* secara bermakna (Kokotsaki *et al.,* 2021). Kreativitas guru juga memiliki hubungan erat dengan kemampuan melakukan inovasi pembelajaran. Dalam lingkungan pendidikan yang semakin beragam, guru perlu memiliki kemampuan adaptasi terhadap berbagai karakteristik peserta didik, termasuk perbedaan kemampuan awal, minat, gaya belajar, dan kebutuhan individual.

Daftar Pustaka

Avalos, B. (2021). Teacher Professional Development In Teaching And Teacher Education Over Ten Years. Teaching And Teacher Education, 100, *Article* 103223. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103223.

Beghetto, R. A. (2021). Creative Learning In Education: A New Perspective on Teaching And Learning. *Educational Psychology Review,* 33, 1–15. https://doi.org/10.1007/s10648-020-09567-3

Borko, H. (2020). Professional Development And Teacher Learning: Mapping The Terrain. *Educational Researcher*, 49(3), 161–167. https://doi.org/10.3102/0013189X20900920.

Cabero-Almenara, J., Palacios-Rodríguez, A., & Rodríguez-Gallego, M. (2021). Digital Competence of Educators In Higher Education: A Systematic Review. *Education Sciences*, 11(9), 1–15. https://doi.org/10.3390/educsci11090515.

Darling-Hammond, L. (2021). Defining And Enhancing Teacher Effectiveness. *Teachers And Teaching: Theory And Practice*, 27(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1874374.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M., & Espinoza, D. (2022). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.

Falloon, G. (2020). From Digital Literacy to Digital Competence: The Teacher Digital Competency Framework. *Educational Technology Research And Development,* 68, 2449–2472. https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4.

Kokotsaki, D., Menzies, V., & Wiggins, A. (2021). A Systematic Review of Project-Based Learning In Education. International Journal of Educational Research, 105, *Article* 101715. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101715.

Korthagen, F. A. J. (2020). The Relationship Between Theory And Practice In Teacher Education. *Professional Development In Education,* 46(2), 1–15. https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1712450.

Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The Relation Between In-Service Teachers' Digital Competence And Personal And Contextual Factors. *Education And Information Technologies,* 26, 3297–3321. https://doi.org/10.1007/s10639-020-10329-1.

Mishra, P. (2022). Making A Case For Rethinking Teacher Education In The Age of Digital Transformation. *Teachers College Record,* 124(3), 7–15.

OECD. (2021). OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing The Frontiers With Artificial Intelligence, Blockchain And Robots. *OECD Publishing.* https://doi.org/10.1787/589b283f-en.

Redecker, C. (2021). *European Framework For The Digital Competence of Educators: DigCompEdu.* Publications Office of The European Union.

Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A New Framework For Teachers' Professional Development. Teaching And Teacher Education, 101, *Article* 103305. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103305.

Schmidt, H. G., Rotgans, J. I., & Yew, E. H. J. (2021). The Process of Problem-Based Learning: What Works And Why. *Medical Education,* 55(1), 16–25. https://doi.org/10.1111/medu.14324

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2021). Professional Learning Communities: A Review of The Literature. *Journal of Educational Change*, 22, 1–25.

Tomlinson, C. A. (2022). *So Each May Soar: The Principles And Practices of Learner-Centered Classrooms*. ASCD.

Trust, T., Carpenter, J. P., Krutka, D. G., & Kimmons, R. (2021). Renewal And Innovation In Educational Technology: The Role of Teachers In Digital Transformation. *Educational Technology Research And Development,* 69, 2331–2348. https://doi.org/10.1007/s11423-021-09982-1.

UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract For Education*. UNESCO.

PROFIL PENULIS



Dr. Eko Pujianto, M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap bidang pendidikan khususnya pendidikan matematika dimulai pada tahun 2008 saat masuk ke jenjang Perguruan Tinggi. Penulis berhasil menyelesaikan studi S1 dengan meraih gelar sarjana di program studi Pendidikan Matematika UNNES. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 dan meraih gelar magister pendidikan di program studi Magister Pendidikan Matematika UNNES lulus pada tahun 2016. Penulis kemudian melanjutkan studi S3 Pendidikan Dasar Konsentrasi Matematika di UNY lulus pada tahun 2025. Penulis memiliki kepakaran di bidang Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran Matematika SD. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis juga aktif dalam publikasi ilmiah yang berfokus pada evaluasi pendidikan SD dan pembelajaran matematika di Sekolah Dasar.

Email Penulis: ekopujianto@udn.ac.id.

BAB 11
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN KURIKULUM

Endah Kurtianti, M.Pd.
Universitas Doktor Nugroho Magetan

Pendahuluan

Kurikulum menerjemahkan tujuan pendidikan menjadi pengalaman belajar yang terencana. Pada tingkat sekolah, kualitasnya tidak hanya ditentukan dokumen, tetapi oleh kemampuan organisasi menafsirkan, melaksanakan, memantau, dan memperbaikinya. Wiles (2009) menempatkan kepemimpinan kurikulum sebagai proses memberi arah pada pengembangan dan implementasi, sedangkan Glatthorn *et al.* (2018) menekankan keselarasan tujuan, isi, pembelajaran, asesmen, dan pengembangan profesional. Karena itu, manajemen kurikulum merupakan arena kepemimpinan yang menentukan apakah kurikulum benar-benar hidup dalam pembelajaran.

Perubahan kurikulum memperbesar tuntutan tersebut. Karsantık (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan kurikulum (*curriculum leadership*) mencakup praktik, peran, pengembangan kapasitas, dan respons terhadap konteks. Kepala sekolah perlu memediasi tuntutan eksternal dan kebutuhan internal serta mengelola ketegangan antara standardisasi, partisipasi, dan kinerja (Cooney & Cohen, 2024; Mäkiharju & Hilli, 2025). Dalam konteks Indonesia, kesiapan, pemahaman, pelatihan, dan dukungan organisasi mempengaruhi respons guru terhadap perubahan kurikulum (Nasution & Indrasari, 2024). Studi implementasi Kurikulum Merdeka juga menegaskan peran kepala sekolah dalam penetapan arah, pengorganisasian pembelajaran, supervisi, sumber daya, dan pengembangan guru (Amelia *et al.,* 2024; Anangsya & Arismunandar, 2024; Kusmanto *et al.,* 2023; Suryana & Iskandar, 2022).

Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi agar tujuan pendidikan tercapai. Wahyudin (2019) menekankan hubungan antara kebijakan, program sekolah, pembelajaran, dan evaluasi, sedangkan Oliva dan Gordon (2013) melihat pengembangan kurikulum sebagai proses berkelanjutan dari analisis kebutuhan hingga evaluasi. Kepala sekolah tidak harus mengerjakan seluruh aktivitas tersebut, tetapi memastikan adanya arah, struktur, sumber daya, koordinasi, dan akuntabilitas.

Kepemimpinan kurikulum melampaui pengelolaan administratif karena menekankan visi, pengaruh, pembelajaran profesional, dan perubahan. Bush (2020) memandang kepemimpinan pendidikan sebagai proses pengaruh menuju tujuan pendidikan, sedangkan Fullan (2016) menekankan kapasitas kolektif. Peran ini beririsan dengan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), yang berfokus pada misi akademik, program pembelajaran, dan iklim belajar (Hallinger & Wang, 2015). Konsep mutakhir juga menekankan integrasi, respons konteks, teknologi, dan koherensi sistem (Shaked & Hallinger, 2026). Dalam konteks Indonesia, hubungan kepemimpinan kurikulum dan kepemimpinan pembelajaran juga perlu diperkuat (Rahmat & Wahyudin, 2021).

Dimensi Strategis Kepemimpinan Kurikulum

Kepemimpinan kurikulum yang efektif dimulai dari visi yang menjelaskan kompetensi peserta didik dan prinsip pembelajaran. Visi menjadi kriteria memilih program, waktu, sumber daya, dan prioritas pengembangan guru. Fullan dan Quinn (2016) menyebut kebutuhan ini sebagai koherensi, sedangkan Lv dan Ding (2022) menunjukkan bahwa kemampuan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan kurikulum.

Dimensi berikutnya adalah keselarasan, kapasitas guru, kolaborasi, dan penggunaan data. Pemetaan kurikulum (*curriculum mapping*) membantu mencegah kesenjangan dan duplikasi kurikulum (Glatthorn *et al.,* 2018), sedangkan pengembangan profesional yang mengintegrasikan kolaborasi dan prinsip belajar profesional dapat mendukung capaian peserta didik (Visscher *et al.,* 2025). Perspektif kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*) menempatkan kepemimpinan sebagai praktik kolektif (Spillane, 2006), dan penelitian menunjukkan keterkaitannya dengan kepemimpinan guru serta komunitas belajar profesional (*professional learning community* [PLC]) (Zheng *et al.,* 2023). Kepala sekolah juga perlu membangun budaya penggunaan data agar bukti benar-benar menjadi dasar keputusan (Hawlitschek *et al.,* 2024).

Daftar Pustaka

Amelia, M., Oktarina, N., & Rokhman, F. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Kurikulum Merdeka. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar,* 9(2), 3488-3498. https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.13906.

Anangsya, L. A., & Arismunandar, A. (2024). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Luar Biasa. *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan,* 5(1), 97-108. https://doi.org/10.26858/jak2p.v5i1.59120.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership And Management (5th ed.).* SAGE Publications.

Cooney, J. W., & Cohen, M. I. (2024). Multiple Logics of Curriculum Leadership: How A Large Public School District Manages Institutional Complexity. *Educational Administration Quarterly*, 60(1), 74-114. https://doi.org/10.1177/0013161X231217987.

Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change (5th ed.).* Teachers College Press.

Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The Right Drivers In Action For Schools, Districts, And Systems.* Corwin.

Glatthorn, A. A., Boschee, F., Whitehead, B. M., & Boschee, B. F. (2018). *Curriculum Leadership: Strategies For Development And Implementation (5th ed.).* SAGE Publications.

Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). Assessing Instructional Leadership With The Principal Instructional Management Rating Scale. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching In Every School.* Teachers College Press.

Hawlitschek, P., Henschel, S., Richter, D., & Stanat, P. (2024). The Relationship Between Teachers' And Principals' Use of Results From Nationwide Achievement Tests: The Mediating Role of Teacher Attitudes And Data Use Culture. *Studies in Educational Evaluation,* 80, 101317.

https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101317.

Hsieh, C.-C., Tseng, H.-K., & Chen, R. J.-C. (2021). Transformation From Traditional Schools to Alternative Schools: Curriculum Leadership of The Principals of Taiwanese Aborigines. *Asia Pacific Education Review, 22*(1), 53-66. https://doi.org/10.1007/s12564-020-09663-9.

Karakose, T., Kardas, A., Kanadlı, S., Tülübaş, T., & Yildirim, B. (2024). How Collective Efficacy Mediates The Association Between Principal Instructional Leadership And Teacher Self-Efficacy: Findings From A Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) Study. *Behavioral Sciences, 14*(2), 85. https://doi.org/10.3390/bs14020085.

Karsantık, Y. (2026). A Systematic Review of Curriculum Leadership Research: Descriptive, Methodological And Outcomes-Based Synthesis. *British Educational Research Journal, 52*, 720-749. https://doi.org/10.1002/berj.70032.

Kusmanto, K., Hidayatullah, M., Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Menengah Pertama. *Jendela PLS, 8*(2), 173-181. https://doi.org/10.37058/jpls.v8i2.7970.

Lambert, K., & Penney, D. (2023). It Was Just As Political As It Was Pragmatic: The (In) Formal Roles And Policy Work of Curriculum Leaders In A Federated Education Context. *Research Papers in Education, 38*(4), 636-660. https://doi.org/10.1080/02671522.2022.2065519.

Li, Y., Zeng, D., Qi, B., & Sun, Y. (2023). The Impact of Principal Curriculum Leadership on Students' Modernity: Moderated Chain Mediation Effect. *Sustainability, 15*(17), 12779. https://doi.org/10.3390/su151712779.

Lv, L., & Ding, Y. (2022). Research on The Mechanism of Principal Curriculum Leadership Components In Primary And Secondary Schools: An Empirical Study Based on PLS-SEM. *Journal of East China Normal University (Educational Sciences), 40*(3), 20-29. https://doi.org/10.16382/j.cnki.1000-5560.2022.03.003.

Mäkiharju, A., & Hilli, C. (2025). Curriculum Leadership of Cross-Curricular Teaching In Lower Secondary School The Finnish Principal As A Mediator. *Journal of Curriculum Studies, 57*(2), 111-132. https://doi.org/10.1080/00220272.2024.2323584.

Nasution, I. N., & Indrasari, S. Y. (2024). Twenty Years of Change: A Systematic Literature Review of Indonesian Teachers Responses to Curriculum Change. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran, 10*(1), 100-112. https://doi.org/10.33394/jk.v10i1.10633.

Ninković, S., & Knežević Florić, O. (2024). School Leadership And Teaching Practice: A Systematic Review of Studies of The Indirect Effects. *Journal of Educational Administration, 62*(4), 357-372. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2023-0190.

Nurlaeli, A., Ferianto, F., Makbul, M., & Munafiah, N. (2024). The Leadership Role of School Principals In Curriculum Management: Systematic Literature Review Analysis. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama, 16*(1), 483-496. https://doi.org/10.37680/qalamuna.v16i1.4990.

Oliva, P. F., & Gordon, W. R. (2013). *Developing The Curriculum (8th ed.).* Pearson.

Pang, M. F., & Ki, W. W. (2024). Sustaining Learning Study: Perspectives of The Curriculum Leaders. *International Journal For Lesson & Learning Studies, 13*(2), 130-142. https://doi.org/10.1108/IJLLS-05-2023-0046.

Rahmat, R., & Wahyudin, D. (2021). Penguatan Peran Kepemimpinan Kurikulum (Curriculum Leadership) Wakil Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership). *Inovasi Kurikulum, 18*(1), 10-17. https://doi.org/10.17509/jik.v18i1.36013.

Ralebese, M. D., Jita, L. C., & Chimbi, G. T. (2022). Underprepared Principals Leading Curriculum Reform In Lesotho. *Research In Educational Administration & Leadership, 7*(4), 861-897. https://doi.org/10.30828/real.1104537.

Ralebese, M. D., Jita, L., & Badmus, O. T. (2025). Examining Primary School Principals Instructional Leadership Practices: A Case Study on Curriculum Reform And Implementation. *Education Sciences, 15*(1), 70. https://doi.org/10.3390/educsci15010070.

Richardson, J. W., & Khawaja, S. (2025). Meta-Synthesis of School Leadership Competencies to Support Learner-Centered, Personalized Education. *Frontiers In Education, 10*, 1537055. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1537055.

Robinson, V. M. J. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.

Shaked, H., & Hallinger, P. (2026). Instructional Leadership In A 21st Century Global Context: A Conceptual Review. *International Journal of Leadership In Education*. Advance Online Publication. https://doi.org/10.1080/13603124.2026.2665114.

Shan, Y., & Chen, J. (2022). Teaching Research Group Leaders Perceptions of Their Engagement In Curriculum Leadership. *Frontiers In Psychology, 13*, 944445. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944445.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Suryana, C., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Konsep Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu, 6*(4), 7317-7326. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3485.

Syofyan, H., Rosyid, A., Fadli, M. R., & Yusuff, A. A. (2024). Teacher Readiness Factors That Influence The Implementation of The Merdeka Curriculum In Elementary Schools. *Journal of Curriculum And Teaching, 13*(5), 168-180. https://doi.org/10.5430/jct.v13n5p168.

Thien, L. M., Darmawan, I. G. N., & Adams, D. (2023). (Re)Investigating The Pathways Between Instructional Leadership, Collective Teacher Efficacy, And Teacher Commitment: A Multilevel Analysis. *International Journal of Educational Management, 37*(4), 830-845. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0516.

Tseng, H.-K., Hsieh, C.-C., & Chen, R. J.-C. (2021). Practice And

Reflection of Principals Transformative Curriculum Leadership In A Taiwan KIST School. *KEDI Journal of Educational Policy, 18*(2), 65-83. https://doi.org/10.22804/kjep.2021.18.2.004.

van den Boom-Muilenburg, S. N., Poortman, C. L., Schildkamp, K., de Vries, S., & van Veen, K. (2023). Sustaining Data Use Professional Learning Communities In Schools: The Role of Leadership Practices. *Studies in Educational Evaluation, 78*, 101273. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101273.

Visscher, A. J., Dmoshinskaia, N., Pellegrini, M., & Rey-Naizaque, A. (2025). (When) Do Teacher Professional Development Interventions Improve Student Achievement? A Meta-Analysis of 128 High-Quality Studies. *Educational Research Review, 49*, 100742. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100742.

Wahyudin, D. (2019). *Manajemen Kurikulum*. PT Remaja Rosdakarya.

Wan, Y. (2024). The Development of Curriculum Leadership In Teachers: A Multiple Case Study. *The Asia-Pacific Education Researcher, 33*(3), 683-692. https://doi.org/10.1007/s40299-023-00765-7

Wang, X., Chen, J., Yue, W., Zhang, Y., & Xu, F. (2022). Curriculum Leadership of Rural Teachers: Status Quo, Influencing Factors And Improvement Mechanism-Based on A Large-Scale Survey of Rural Teachers In China. *Frontiers In Psychology, 13*, 813782. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.813782.

Wiles, J. (2009). *Leading Curriculum Development*. Corwin Press.

Zheng, X., Jiang, C., & Liu, C. (2023). Uncovering The Complex Relationships Among Distributed Leadership, Departmental Teacher Leadership, And Professional Learning Community In Chinese Schools. *Future In Educational Research, 1*(2), 182-197. https://doi.org/10.1002/fer3.15

PROFIL PENULIS



Endah Kurtianti, M.Pd.

Penulis merupakan dosen pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Doktor Nugroho Magetan. Bidang kajian utama penulis meliputi pengajaran keterampilan menulis (*writing*), *English for Specific Purposes* (ESP), *Teaching English for Young Learners* (TEYL), dan *Teacher Professional Development* (TPD). Ketertarikan tersebut berkembang melalui pengalaman profesional sebagai pengajar Bahasa Inggris di sekolah dasar serta dosen Bahasa Inggris pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Pengalaman pada berbagai konteks pendidikan memperkaya pemahaman penulis mengenai karakteristik, kebutuhan, dan strategi pembelajaran bagi beragam peserta didik. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris IAIN Surakarta dan pendidikan Magister pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Sebelas Maret Surakarta. Dalam pengembangan profesional, penulis aktif mengikuti webinar, lokakarya, seminar, konferensi nasional dan internasional, serta pelatihan di bidang pengajaran, penelitian, dan publikasi ilmiah. Penulis juga melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi. Melalui kegiatan akademik dan penulisan buku, penulis berkomitmen untuk terus mengembangkan kompetensi profesional serta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Penulis dapat dihubungi untuk diskusi dan kolaborasi akademik melalui email: endahkurtianti@gmail.com.

BAB 12
EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH DAN PENJAMINAN MUTU BERKELANJUTAN

Sukamdi, S.Pd.I., M.Pd.I.
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Madina Sragen

Pendahuluan

Mutu pendidikan pada dasarnya merupakan hasil dari keterpaduan berbagai unsur yang bekerja secara sistematis dalam penyelenggaraan pendidikan. Sarana dan prasarana, kurikulum, sumber daya manusia, serta pembiayaan merupakan komponen penting dalam mendukung keberhasilan pendidikan, tetapi keberadaan komponen tersebut belum secara otomatis menjamin tercapainya mutu. Seluruh sumber daya perlu dikelola secara terencana agar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas proses pendidikan. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan memiliki posisi penting karena menentukan bagaimana berbagai sumber daya sekolah diarahkan, dikoordinasikan, dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki hubungan dengan kualitas organisasi, praktik profesional guru, kondisi tenaga pendidik, dan hasil belajar peserta didik (Liebowitz & Porter, 2019). Kedudukan kepala sekolah menjadi semakin penting karena penyelenggaraan pendidikan menuntut adanya pengelolaan satuan pendidikan yang terarah, sistematis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertanggung jawab menggerakkan warga sekolah, membangun koordinasi, mengembangkan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan, serta memastikan program pendidikan terlaksana secara efektif. Pandangan tersebut sejalan dengan pemikiran Mulyasa yang menempatkan kepala sekolah sebagai figur penting dalam menggerakkan dan mengembangkan berbagai potensi sekolah melalui fungsi kepemimpinan dan manajerial (Mulyasa, 2013).

Secara normatif, pengelolaan pendidikan di Indonesia juga menempatkan penyelenggaraan pendidikan sebagai suatu proses yang harus dilaksanakan secara sistematis. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memberikan landasan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 menjadi salah satu dasar

pengaturan standar nasional pendidikan. Kerangka regulasi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari tata kelola satuan pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan standar dan ketentuan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003; PP Nomor 57 Tahun 2021; PP Nomor 4 Tahun 2022). Pada tingkat operasional, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah menegaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan mencakup perencanaan kegiatan pendidikan, pelaksanaan kegiatan pendidikan, dan pengawasan kegiatan pendidikan.

Ketentuan tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sekolah bukan hanya persoalan menyusun program, tetapi juga menyangkut bagaimana program dilaksanakan dan dikendalikan melalui mekanisme pengawasan. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan keterhubungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan secara konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan (Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023). Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, keberhasilan pengelolaan sekolah juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan anggota organisasi. Danim menjelaskan kepemimpinan pendidikan dalam kaitannya dengan kemampuan pemimpin menggerakkan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Danim, 2004). Dalam konteks sekolah, kemampuan tersebut dapat diwujudkan melalui komunikasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, pemberian motivasi, pengambilan keputusan, koordinasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas profesional guru dan tenaga kependidikan. Kedudukan kepala sekolah sebagai bagian dari tenaga kependidikan juga memperoleh penguatan dalam regulasi yang lebih mutakhir. Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah secara eksplisit

Daftar Pustaka

Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

Falah, M. S. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Budaya Pendidikan Siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan,* 7(2), 176–186. https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n2.p176-186.

Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.*

Indonesia. (2022). *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan.*

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.*

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 Tentang Standar Tenaga Kependidikan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.*

Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, And School Outcomes: A Systematic Review And Meta-Analysis of The Empirical Literature. *Review of Educational Research,* 89(5), 785–827. https://doi.org/10.3102/0034654319866133.

Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Cet. 3).* Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan Perundang-undangan.

Sulaiman, A., & Wibowo, U. B. (2016). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan,* 4(1), 17–32.

Sumarni, S., Nasir, M., Nur, M., Arafah, M., & Aminah, S. (2026). Penjaminan Mutu Internal Sebagai Mekanisme Organisasi Dalam Transformasi Praktik Pedagogi Di SMA Sulawesi Selatan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 13(2), 40–53. https://doi.org/10.21831/jamp.v13i2.96479.

Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya.* Jakarta: Rajawali Pers.

Wu, H., & Shen, J. (2021). The Association Between Principal Leadership And Student Achievement: A Multivariate Meta-Meta-Analysis. *Educational Review.* https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423.

Zahrok, A. L. N. (2020). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 196–204. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31288

PROFIL PENULIS



Sukamdi, S.Pd.I., M.Pd.I.

Penulis lahir di Sragen pada tahun 1987. Pendidikan formal ditempuh secara bertahap dan berkesinambungan sejak pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Pendidikan dasar diselesaikan di SD Negeri Gilirejo 1 Miri, Sragen pada tahun 2000. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan di SMP Negeri 1 Karangmalang, Sragen dan menyelesaikannya pada tahun 2004. Pendidikan menengah atas ditempuh di SMA Muhammadiyah 2 Gemolong, Sragen dan diselesaikan pada tahun 2007. Pengembangan kompetensi akademik kemudian dilanjutkan pada jenjang pendidikan tinggi. Penulis menempuh Program Studi Pendidikan Agama Islam pada jenjang Strata Satu (S-1) di IAIN Surakarta dan menyelesaikan studi pada tahun 2011. Untuk memperkuat kapasitas akademik dan profesional di bidang pengelolaan pendidikan, penulis melanjutkan pendidikan pada Program Magister Pendidikan Islam di Universitas Muhammadiyah Surakarta dan memperoleh gelar magister pada tahun 2014. Sejak tahun 2015, penulis melanjutkan pengabdian pada jenjang Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) melalui STIT Madina Sragen. Pengabdian tersebut terutama diarahkan pada pengembangan Program Studi S-1 Manajemen Pendidikan Islam. Dalam menjalankan tugas akademik, penulis terlibat dalam proses pembelajaran melalui berbagai mata kuliah yang relevan dengan bidang keilmuan manajemen pendidikan, antara lain Manajemen Peserta Didik, Manajemen Diklat, Manajemen Madrasah Diniyah, Manajemen Perencanaan Pendidikan, serta Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. Dalam perjalanan akademik dan profesionalnya, penulis tidak hanya berfokus pada pengembangan kompetensi individual, tetapi juga berupaya memberikan kontribusi terhadap penguatan kelembagaan pendidikan. Pengalaman dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, organisasi, serta kepemimpinan menjadi modal untuk terus

mengembangkan gagasan dan praktik pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan prinsip tersebut, penulis terus berkomitmen untuk mengembangkan kapasitas akademik, memperkuat budaya mutu perguruan tinggi, menghasilkan karya ilmiah yang bermanfaat, serta mengambil bagian dalam pemberdayaan masyarakat. Bagi penulis, pengalaman akademik dan profesional bukan sekadar perjalanan karier, tetapi merupakan bagian dari proses pengabdian untuk menghadirkan pendidikan yang bermutu, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan.

Email Penulis: sukamdixbagus@gmail.com.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Teori, Strategi, dan Inovasi Manajemen Pendidikan

Di era dinamika pendidikan abad ke-21 yang bergerak begitu cepat, peran seorang kepala sekolah telah bertransformasi secara signifikan. Kepala sekolah tidak lagi sekadar figur administrator yang menjalankan rutinitas birokrasi, melainkan seorang pemimpin transformasional, agen perubahan (*agent of change*), dan motor penggerak utama dalam menentukan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kemampuan untuk merumuskan visi, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengorkestrasi sumber daya menjadi kunci keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan akan literatur yang holistik dan aplikatif di bidang manajemen pendidikan. Pembahasan di dalamnya dirancang secara komprehensif, dimulai dari telaah mendalam mengenai teori-teori kepemimpinan modern, strategi manajerial dalam pengembangan mutu sekolah, hingga berbagai pendekatan inovatif dalam tata kelola pendidikan yang adaptif terhadap perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Kehadiran literatur ini diharapkan dapat menjadi rujukan yang esensial dan panduan praktis bagi para kepala sekolah, calon kepala sekolah, pengawas satuan pendidikan, pengambil kebijakan, guru, hingga mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan (S1 maupun pascasarjana) yang sedang mendalami ilmu kepemimpinan dan tata kelola institusi pendidikan.



sada kurnia pustaka

ISBN 978-634-7949-16-5

9 786347 949165