



Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)

Desi Riyannie¹, Ahmad Suriansyah², Wahyu³

^{1,2}Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

Email: desi.riyannie012@gmail.com

INFO ARTIKEL**ABSTRAK****Kata kunci:**

Kepemimpinan Kepala Sekolah, SMA Unggul

Pendidikan berkualitas erat kaitannya dengan berbagai faktor diantaranya kepemimpinan berkualitas. Kepemimpinan berkualitas akan mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, model pemberdayaan guru dan strategi pengambilan keputusan. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Responden penelitian atau informan ditentukan menggunakan teknik *purposif* dan bersifat *snow-ball*. Teknik analisis data menggunakan jenis studi multi kasus. Uji keabsahan data yaitu validasi internal, validasi eksternal, reliabilitas, dan obyektivitas. Hasil penelitian adalah SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang menunjukkan kategori kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda yaitu kasus 1 ditemukan gaya kepemimpinan demokratis dan model kepemimpinan situasional sedangkan kasus 2 ditemukan perpaduan gaya kepemimpinan otoriter, kharismatis dan demokratis dengan model kepemimpinan transformasional. Model pemberdayaan guru sudah dilakukan dan terus ditingkatkan melalui *Platform Merdeka Mengajar* (PMM) secara digitalisasi. Strategi pengambilan keputusan melalui forum rapat dewan guru berdasarkan musyawarah mufakat. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus tetap memiliki jiwa dan sifat humanis bagi tim maupun organisasi yang dipimpinnya. Optimalisasi pemberdayaan potensi guru untuk menjadi narasumber dan melakukan pengimbasan di sekolah masing-masing. Menggunakan beberapa model/strategi pengambilan keputusan lainnya seperti pendekatan analisis SWOT, model pengambilan keputusan rasional, model pengambilan keputusan pohon masalah, model pengambilan keputusan berdasarkan lapangan, dalam pemecahan masalah yang dihadapi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Keywords:

Principal Leadership, Excellent High School

ABSTRACT

Quality education is closely related to various factors, including quality leadership. Quality leadership will create quality educational institutions. This research aims to describe and

analyze the leadership style of school principals, teacher empowerment models and decision-making strategies. This research is descriptive research using a qualitative approach. The research instrument is the researcher himself. Data collection uses in-depth interviews, observation and documentation. Research respondents or informants were determined using purposive and snow-ball techniques. The data analysis technique uses a multi-case study type. Data validity tests are internal validation, external validation, reliability and objectivity. The results of the research were that SMA Negeri 1 Kuala Kapuas and SMA Negeri 1 Basarang showed different categories of principal leadership, namely in case 1 a democratic leadership style and a situational leadership model were found, while in case 2 a combination of authoritarian, charismatic and democratic leadership styles was found with a transformational leadership model. The teacher empowerment model has been implemented and continues to be improved through the digitalized Teaching Merdeka Platform (PMM). Strategy for making decisions through teacher council meeting forums based on consensus deliberation. Based on the research results, it can be suggested that a leader's leadership style must still have a humanistic spirit and nature for the team or organization they lead. Optimizing the empowerment of teachers' potential to become resource persons and provide guidance in their respective schools. Using several other decision-making models/strategies such as the SWOT analysis approach, rational decision-making model, problem tree decision-making model, field-based decision-making model, in solving the problems faced to achieve the goals you want to achieve.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi penting dan menjadi prasyarat peradaban sebuah bangsa. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tiap waktu membuat beberapa perubahan yang berkembang begitu pesat. Diharapkan hasil pendidikan mendapatkan kualitas mutu pembelajaran yang baik dan dapat bersaing di era industri 4.0 dan era *society* 5.0 di masa mendatang. Berdasarkan penelitian pendahuluan pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang mempunyai prestasi yang banyak dan unggul di beberapa bidang. Keunggulan sekolah terletak pada cara sekolah merancang bangun sekolah sebagai organisasi atau lembaga yang berkualitas. Kepala sekolah dan guru yang berprestasi akan menghasilkan peserta didik yang berprestasi juga.

Pendidikan berkualitas erat kaitannya dengan berbagai faktor diantaranya kepemimpinan berkualitas. Kepemimpinan berkualitas akan mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas. Terdapat masalah umum, seperti banyak sekolah-sekolah yang belum unggul atau terakreditasi A dan kepemimpinan kepala sekolah yang lemah, disebabkan antara lain karena kelemahan dalam sektor manajemen, keterbatasan sarana dan prasarana, pola pikir primitif masyarakat tentang pentingnya pendidikan di masa depan, mutu proses pembelajaran dan prestasi yang masih rendah, kurangnya disiplin dan budaya positif, serta hubungan kemitraan dengan orang tua yang kurang erat. Dari sekian

banyak sekolah-sekolah di kabupaten Kapuas, ada 2 sekolah unggul yaitu SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang.

Berkaitan dengan SMA unggul perlu dikaji atau digali lebih dalam mengenai sekolah unggul, supaya sekolah-sekolah lain juga menjadi unggul. Menurut (Syuhud, 2019) dalam masyarakat barat, sekolah yang efektif disebut sebagai sekolah unggulan. Keefektifan tersebut mencakup seluruh proses pendidikan, mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Hal ini diperlukan agar *output* yang dihasilkan benar-benar menjawab tantangan di seluruh dunia.

Pendapat (Komarudin & Shofiyyah, 2023) menyebutkan sekolah unggul dilihat sebagai salah satu pilihan penyelesaian yang cocok untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui kualitas pendidikan. Diharapkan sekolah unggul mampu melahirkan manusia unggul dan ditujukan untuk menjawab berbagai peluang dan tantangan era masyarakat 5.0 dan era industry 4.0. Institusi pendidikan yang dipandang sebagai sekolah unggul, harus berupaya untuk mempersiapkan peserta didik menjadi masyarakat Indonesia yang berkompetisi dalam berbagai bidang.

Henevel (Moerdiyanto, 2007) menyatakan bahwa sekolah yang efektif memiliki faktor-faktor berikut: mencakup orang tua dan lingkungan yang mendukung peserta didik, sistem pendidikan yang efektif, materi yang cukup, kepemimpinan yang efektif, fleksibilitas dan otonomi, waktu yang cukup di sekolah, harapan yang tinggi dari peserta didik, sikap positif guru, peraturan dan disiplin, manajemen kurikulum yang baik, penghargaan dan intensif, dan berbagai pendekatan pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik.

Menurut (Muljawan, 2018) menyebutkan sekolah yang efektif menunjukkan proses perekayasaan dan pemberdayaan setiap bagian sekolah untuk membantu peserta didik belajar dan mencapai kemampuan yang telah ditetapkan. Kinerja sekolah dipengaruhi oleh kepala sekolah yang efektif dan kuat. Iklim kehidupan sekolah, budaya organisasi sekolah, etos kerja, semangat guru, prestasi belajar peserta didik, dan disiplin warga sekolah adalah semua faktor yang menentukan kinerja sekolah. Kepala sekolah yang mampu mengelola sekolah dengan baik diharapkan mampu mencapai tujuan dan harapan pendidikan yang berkualitas.

Jadi, dari pendapat para ahli dan studi pendahuluan disimpulkan bahwa suatu lembaga pendidikan dapat dikategorikan sebagai sekolah unggulan jika telah melakukan hal-hal yang dijelaskan di atas atau sedang bergerak ke arah pembelajaran dan manajemen yang baik.

Berkaitan dengan sekolah unggul telah dilakukan penelitian terdahulu oleh 1) Raiyah (2022) tentang manajemen kurikulum sekolah unggul (studi multi kasus pada SDN 2 Tanjung dan SD SILN Kuala Lumpur), 2) Muljawan (2018) tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah efektif, dan 3) Zahro (2014) tentang manajemen sekolah unggulan: strategi pengembangan kapasitas sekolah menuju pendidikan bermutu. Penelitian yang dilaksanakan sekarang kebaruan (novelty) adalah berfokus pada: 1) Gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah, 2) Model pemberdayaan guru oleh kepala sekolah, dan 3) Strategi pengambilan keputusan oleh kepala sekolah.

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, model pemberdayaan guru dan strategi pengambilan keputusan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan hasil penelitiannya mendeskripsikan data dari informan yang diamati, baik data tulis maupun data lisan. Karakteristik penelitian kualitatif antara lain: 1) bersifat naturalistik artinya dilakukan pada objek yang alamiah, 2) alat penelitian utamanya adalah peneliti itu sendiri, 3) sifatnya deskriptif, 4) proses lebih diperhatikan dari pada hasil, 5) data dianalisis secara induktif, serta 6) yang dijadikan esensi dari penelitian adalah makna (Sugiyono, 2017).

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis studi multi kasus. Menurut (Johnson & Christensen, 2019) bahwa studi multi kasus bertujuan mendeskripsikan lebih dari satu kasus dalam memperoleh datanya dapat menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, analisis data secara holistik dan pelaporan dengan mendeskripsikan tema isu, implikasi fenomena antar kasus secara kontekstual. Pada studi multi kasus, penerapan rancangan dilakukan dengan menggunakan studi kasus tunggal yang kemudian dilanjutkan pada kasus kedua. Dengan mendapatkan temuan tiap kasus, maka peneliti dapat membandingkan antara kesamaan dan perbedaan yang terdapat pada kedua kasus yang diteliti.

Penelitian multi kasus ini dilakukan dengan beberapa langkah, yakni: meneliti kedua lembaga yang menjadi situs pada penelitian ini yaitu SMA Negeri 1 Kuala Kapuas (situs 1) dan SMA Negeri 1 Basarang (situs 2). Dilanjutkan mendeskripsikan data yang telah terkumpul selama penelitian dilakukan dan membuat proposisi berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh untuk kemudian ditarik kesimpulan.

Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, informan ditentukan dengan menggunakan teknik *purposif*, yaitu memilih individu yang dianggap memiliki pengetahuan mendalam tentang masalah yang diteliti. Proses ini dilakukan melalui metode *snowball sampling*, di mana informan kunci menunjuk individu lain yang juga memahami masalah tersebut untuk melengkapi informasi. Selanjutnya, individu yang ditunjuk dapat merekomendasikan orang lain jika informasi yang diberikan masih kurang jelas dan tidak memadai. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (2014). Uji keabsahan data yaitu validasi internal, validasi eksternal, reliabilitas, dan obyektivitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Oleh Kepala Sekolah

Temuan penelitian adalah pada kasus 1 kepribadian yang tegas, menjadi sosok teladan, terbuka, berwibawa, berpengaruh positif, memanusiakan manusia, kolektif kolegal, demokratis. Pada kasus 2 kepribadian tegas, disiplin, berwibawa, perpaduan otoriter, kharismatis, dan demokratis serta menjadi sosok teladan atau *role model*.

Harapan dan perilaku atasan adalah mengayomi, mengarahkan, membimbing, tidak diskriminatif, dan konsisten dengan yang ada. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan adalah profesional, berakhlak, dan loyalitas. Kebutuhan tugas disesuaikan dengan kemampuan, bertanggung jawab, dan linieritas. Iklim yang menyenangkan dan kebijakan organisasi disesuaikan dengan visi dan misi sekolah sehingga terbentuk kerjasama dan kolaborasi. Harapan dan perilaku rekan adalah menjaga kekompakkan, kerjasama, kolaborasi, budaya positif, menyambut baik semua pendapat berdasarkan musyawarah mufakat.

Pada kasus 1 di lapangan ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah adalah demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan dan medelegasikan wewenang kepada bawahan. Model kepemimpinan situasional di mana terlihat kepala sekolah memiliki sifat yang tegas dan disiplin, memiliki tindakan yang terbaik berdasarkan situasi yang sedang dihadapi dan tergantung pada situasi yang berlainan.

Pada kasus 2 di lapangan ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah adalah perpaduan otoriter, kharismatis dan demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter bisa ditampilkan oleh pimpinan karena memang mengambil kebijakan hal-hal yang penting (*urgen*) harus sesuai aturan. Gaya kepemimpinan kharismatis adalah sikap seorang pemimpin yang mempunyai kualitas pribadi yang kuat dan memberikan efek yang luar biasa pada bawahannya karena pemimpin memberi contoh sebagai *role model* dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab. Gaya kepemimpinan demokratis di mana pemimpin mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama, selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Model kepemimpinan transformasional di mana kepala sekolah memiliki visi, misi dan tujuan yang kuat berpedoman pada keadaan dan potensi yang ada di sekolahnya, dengan adanya visi dan misi maka seluruh bawahan harus terlibat di dalamnya.

Menurut (Tambunan, 2015) dalam gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin cenderung mengajak bawahannya dalam pengambilan keputusan, memberikan wewenang, mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam menentukan cara kerja dan tujuan, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk mendidik mereka. Pemimpin berusaha untuk mengajarkan dan menumbuhkan kreatifitas dan inovasi bawahannya. Menurut pandangan beberapa orang ahli (Albanese & Van Fleet, 1983) kepemimpinan demokratis memberikan wewenang luas kepada bawahan. Setiap masalah selalu melibatkan bawahan sebagai tim yang kuat. Gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberi tahu para bawahannya apa yang harus mereka lakukan.

Hal ini menguatkan hasil penelitian (Rizalie, 2016) tentang kepemimpinan, peran kepala sekolah memiliki kapasitas kepemimpinan yang baik, pengetahuan yang luas, dan cara demokratis untuk mencapai tujuan bersama. Strategi kepemimpinan demokratis ini telah terlaksana dan berhasil dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Dapat peneliti simpulkan bahwa dari hasil penelitian terdapat persamaan pada temuan kasus 1 dan kasus 2 dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin cenderung melibatkan bawahan dalam

mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama. Pada temuan kasus 1 cenderung medelegasikan wewenang kepada bawahan seperti wakil-wakil kepala sekolah, sedangkan pada temuan kasus 2 mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah telah terlaksana dengan baik, menggunakan kepemimpinan yang demokratis berdasarkan musyawarah dan mufakat.

Pada temuan kasus 1 kepemimpinan situasional mendefinisikan kematangan sebagai kesanggupan dan kesediaan individu atau kelompok untuk mengelola perilaku mereka sendiri dalam konteks tertentu. Perlu diingat bahwa kematangan berhubungan dengan tugas tertentu dan dipengaruhi oleh tujuan yang ingin dicapai seorang pemimpin (Usman, 2013).

Menurut hasil penelitian (Patriah et al., 2022) kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim kerja, semangat kerja dan kinerja guru yang tinggi, baik secara langsung dan tidak langsung. Guru hendaknya meningkatkan mutu kerja dan kemampuan bersaing secara positif guna mewujudkan peningkatan prestasi kerja.

Hasil riset lainnya menunjukkan bahwa selain pendekatan kepemimpinan, motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja guru. Dengan adanya hubungan kepala sekolah dengan institusinya, maka bawahannya juga berusaha memberikan hubungan kinerja terbaik untuk institusinya. Seorang guru harus berkomitmen terhadap tugas yang diberikan agar ia dapat bekerja secara maksimal dan mengambil peran sebagai guru yang ideal dan mendidik peserta didik dengan baik, karena itulah seorang guru memiliki tanggung jawab atas keberhasilan peserta didiknya (Normianti et al., 2019). Jadi, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan berkaitan dengan memberikan motivasi dan membangkitkan komitmen terhadap warga sekolah terlebih guru dan staf.

Pada temuan kasus 2 kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai sebuah tujuan. Iklim yang menyenangkan dan kebijakan organisasi disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Pemimpin transformasional ditandai oleh kebutuhan harus memiliki visi yang kuat yang didasarkan pada situasi dan potensi yang ada di dalam organisasi, dengan adanya tujuan maka seluruh anggota secara aktif terlibat di dalamnya. Seorang pemimpin perlu memiliki keyakinan yang kuat dalam pengambilan keputusan dan memberikan solusi terhadap setiap masalah yang timbul. Hal ini akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan serta memberikan penghargaan kepada mereka (Normianti et al., 2019).

Menurut (Agustin et al., 2022) kepemimpinan transformasional melibatkan cara seorang pemimpin mengintegrasikan filosofi, keterampilan, sifat, dan sikapnya untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi, di mana pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan keselarasan dalam struktur organisasional tersebut. Jadi, kita dapat mengatakan secara langsung atau tidak langsung bahwa

pemimpin transformasional adalah pemimpin yang hebat menampilkan kepercayaan diri terhadap kemampuan anggota tim dalam konteks organisasional.

Hal ini menguatkan penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan komunikasi dan etos kerja dengan kinerja guru. Menurut Aslamiah, dkk (2022) bahwa kepemimpinan transformasional mengisi kehidupan kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga memegang kendali dalam hal peningkatan mutu pendidikan.

Jadi, dapat peneliti simpulkan bahwa kepala sekolah pada kedua situs ini telah menunjukkan kepemimpinan dengan kategori kepemimpinan yang berbeda yaitu pada kasus 1 model kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan demokratis sedangkan pada kasus 2 model kepemimpinan transformasional dengan perpaduan gaya kepemimpinan otoriter, kharismatis dan demokratis. Gaya dan model kepemimpinan yang berbeda diterapkan oleh kepala sekolah karena menyesuaikan dengan karakteristik individu, ekspektasi dan perilaku dari pimpinan, sifat-sifat, ekspektasi dan perilaku bawahan, kebutuhan dalam tugas, suasana dan kebijakan di dalam organisasi, serta ekspektasi dan perilaku dari rekan-rekan pada lingkungan sekolah masing-masing.

Temuan penelitian ini, implikasinya untuk kepentingan sekolah ke depannya yang lebih baik lagi adalah sangat dibutuhkan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif dan kuat dengan menerapkan gaya dan model kepemimpinan yang sesuai, mengembangkan kemampuan anggotanya dan memberikan perhatian bagi setiap anggota terlebih dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi sekolah ke depannya untuk mewujudkan sekolah yang efektif atau unggul.

Model Pemberdayaan Guru Oleh Kepala Sekolah

Temuan lintas kasus model pemberdayaan guru oleh kepala SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang adalah menulis jurnal mengajar sudah dilakukan dan terus ditingkatkan dalam bentuk modul ajar menggunakan aplikasi (*google form*, *spreadsheet*, dan *classroom*) serta alat e-kinerja di *Platform Merdeka Mengajar* (PMM) secara digitalisasi. Bersama rekan sejawat, guru yang lebih berpengalaman atau guru-guru senior, melakukan diskusi jurnal mengajar seperti kegiatan observasi kelas atau melalui komunitas belajar (*kombel*) di sekolah. Menganalisis kejadian penting saat mengajar, pada kasus 1 membuat catatan sendiri masing-masing guru, menganalisis kejadian positif atau kejadian negatif. Hal-hal positif memberi pujian, hal-hal negatif memberi teguran. Peserta didik dalam pengawasan guru. Sedangkan pada kasus 2 bersama tim menganalisis kekurangan dan kelebihan guru dalam mengajar, kejadian positif meningkatkan motivasi dan hasil belajar peserta didik, kejadian negatif memberi pengawasan dan teguran. Kolaborasi rekan sejawat melalui *peer-mentoring* (mengajari sesama guru), belajar, berbagi pengetahuan dan digunakan, menjadi *observer* kegiatan observasi kelas didampingi oleh kepala sekolah. Mengikuti lokakarya dan konferensi harus dilakukan oleh guru sebagai pengembangan diri melalui pelatihan mandiri seperti webinar di PMM, studi banding/studi tiru dan lokakarya. Membentuk kelompok belajar/kerja guru dengan mengikuti MGMP mata pelajaran dan komunitas belajar (*kombel*) di sekolah.

Murray (2010) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses di mana guru dapat aktif terlibat, berkolaborasi, dan memberikan pengaruh yang pada akhirnya akan berkontribusi positif bagi kehidupan mereka. Murray menekankan pentingnya memberdayakan guru secara efektif untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil belajar peserta didik. Terdapat enam langkah atau model yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dan memberdayakan guru, seperti 1) menulis catatan mengajar, 2) berdiskusi tentang pengalaman mengajar, 3) menganalisis kejadian penting dalam proses mengajar, 4) berkolaborasi dengan rekan sejawat, 5) mengikuti lokakarya dan konferensi, serta 6) membentuk kelompok belajar atau kerja guru.

Sehubungan dengan langkah-langkah atau model untuk mengembangkan dan memberdayakan guru, maka menurut hasil penelitian (Suriansyah, 2017) model penerapan TQM (*Total Quality Management*) diperlukan untuk mendukung budaya kerja berkualitas yang terdiri dari keterlibatan staf, kepemimpinan, kemitraan, sistem penghargaan, dan kualitas organisasi. Semua komponen tersebut harus dilandasi oleh suatu sistem nilai, norma, dan budaya yang dirumuskan dalam bentuk visi, misi, dan beberapa tujuan yang harus dipahami oleh anggota organisasi.

Menurut (Usman, 2013) mengungkapkan bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam bidang pendidikan adalah untuk memberdayakan guru. Penting bagi guru untuk memiliki kewenangan yang besar dan independen dalam usaha meningkatkan kualitas proses belajar dan mengajar peserta didik.

Pemimpin memiliki peran yang tidak hanya mencakup perhatian terhadap kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, tetapi juga mencakup penumbuhan kesadaran bagi diri mereka sendiri dan anggota tim untuk selalu melakukan yang terbaik, dengan fokus lebih besar pada aspek manusia, kinerja, dan perkembangan organisasi (Aslamiah, 2022).

Hasil riset dari (Setiawan, 2019) menyebutkan bahwa kepala sekolah telah melakukan berbagai upaya untuk memberdayakan guru, di mana kepala sekolah berfungsi sebagai pendorong utama bagi sekolah, terutama bagi para guru, dalam mencapai keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting, karena keberhasilan sebuah sekolah ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Kepala sekolah harus menguatkan peran guru, karena guru berperan penting dalam proses pendidikan. Kepala sekolah telah aktif dalam memberdayakan guru dengan melibatkan mereka dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka, menunjukkan perannya sebagai pendidik yang efektif di sekolah. Peran lain kepala sekolah adalah sebagai manajer yang mampu merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, dan mengatur untuk mencapai tujuan sekolah. Sebagai administrator, kepala sekolah telah mengkoordinasikan pengumpulan data administratif untuk seluruh komunitas sekolah. Sebagai pengawas (*supervisor*), kepala sekolah aktif melakukan pengawasan dan kontrol untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga dapat mencegah potensi pelanggaran yang dilakukan oleh staf pengajar. Sebagai seorang wirausahawan di bidang pendidikan, kepala sekolah telah berhasil menerapkan berbagai inovasi dengan

strategi yang efektif untuk menciptakan hubungan yang baik antara kepala sekolah, staf, guru, dan semua anggota sekolah.

Menurut penelitian (Suriansyah, 2015) pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan merupakan aspek yang sangat memperhatikan keterlibatan semua staf dalam kegiatan sekolah sebagai bagian integral dari kepemimpinan kepala sekolah. Ini dilakukan untuk memastikan tanggung jawab bersama terhadap kegiatan sekolah dan untuk mencapai visi serta misi sekolah. Bahkan dalam rutinitas sehari-hari seperti piket, semua anggota didorong untuk berkomitmen dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap program-program sekolah guna meningkatkan prestasi sekolah.

Dari hasil analisis di atas, peneliti bisa menyimpulkan bahwa kepala sekolah telah berhasil menerapkan upaya untuk memberdayakan guru dan perlu terus meningkatkannya, karena perannya sangat vital sebagai penggerak utama bagi sekolah, terutama para guru, dalam mencapai kesuksesan pendidikan di sekolah. Hasil temuan peneliti yang sejalan dengan teori yang ada dan penelitian terdahulu adalah mengikuti lokakarya dan konferensi harus dilakukan oleh guru sebagai pengembangan diri melalui pelatihan mandiri seperti webinar di PMM, studi banding/studi tiru dan lokakarya. Proposisi penelitian adalah mengikuti lokakarya dan konferensi harus dilakukan guru sebagai pengembangan diri dan aktualisasi diri guru. Di sini peran kepala sekolah sebagai pendidik termasuk mendukung partisipasi guru dalam pelatihan untuk meningkatkan kualitas kompetensi mereka.

Tugas kepala sekolah terlihat lengkap seperti fungsi manajer, administrator dan *supervisor* saat pelaksanaan observasi kelas mulai dari perencanaan dan persetujuan rencana, persiapan praktik kinerja, pelaksanaan praktik kinerja: observasi, pelaksanaan praktik kinerja: tindak lanjut, serta penilaian dan penetapan predikat kinerja. Menulis jurnal mengajar sudah dilakukan dan terus ditingkatkan dalam bentuk modul ajar menggunakan aplikasi (*google form, spreadsheet, dan classroom*) serta alat e-kinerja di Platform Merdeka Mengajar (PMM) secara digitalisasi yang digunakan dalam pelaksanaan praktik kinerja yaitu observasi kelas. Hasil temuan ini menguatkan riset dari Aslamiah, dkk (2023) menghadapi peserta didik dalam era *new normal*, guru dituntut mampu menggunakan teknologi yang ada untuk memaksimalkan proses pembelajaran dikarenakan waktu yang terbatas. Untuk memaksimalkan kinerja guru diperlukan dukungan penuh dari kepala sekolah. Hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah seperti melakukan evaluasi administrasi rutin, memonitor kinerja guru, dan melakukan evaluasi penilaian kinerja guru.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinannya, kepala sekolah berperan aktif untuk memberdayakan guru dengan mengikutsertakan seluruh anggotanya melalui aktivitas sekolah yang beragam, disesuaikan dengan kondisi sekarang yang modern yaitu digitalisasi. Partisipasi seluruh anggota sekolah adalah kunci dalam memastikan tanggung jawab kolektif terhadap kegiatan sekolah serta pencapaian visi dan misi untuk menciptakan sekolah yang unggul.

Memberdayakan guru dapat memberikan dorongan bagi mereka untuk memperluas pengetahuan dan mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan untuk mengatasi

berbagai tantangan dalam proses pembelajaran, implikasinya untuk kepentingan sekolah ke depannya adalah pemberdayaan guru sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Pada situasi ini, sekolah memberikan guru keleluasaan untuk menjalankan tugas dan kewajiban mereka tanpa terikat pada pola pengajaran yang rutin, sehingga mendorong kreativitas guru dalam merancang metode pembelajaran yang beragam untuk meningkatkan proses belajar peserta didik dan memperdalam pemahaman mereka terhadap materi pelajaran. Kepala sekolah perlu meningkatkan pemberdayaan guru dengan cara memberi motivasi agar mereka dapat mengembangkan diri secara mandiri, pengembangan keprofesian guru di sekolah yang diharapkan mampu menciptakan perubahan sikap, meningkatkan proses pembelajaran, serta meningkatkan keluaran dan hasil belajar peserta didik. Guru tidak hanya bertanggung jawab meningkatkan kualitas hasil pembelajaran tetapi juga bekerja sama dengan guru lain untuk meningkatkan kualitas hasil pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa penjaminan mutu merupakan kunci untuk mencapai dan menjamin mutu proses belajar mengajar serta efektifitas sekolah yang unggul dan berprestasi.

Strategi Pengambilan Keputusan Oleh Kepala Sekolah

Menurut hasil penelitian (Meitia, 2010) indikator pengambilan keputusan, yaitu: 1) identifikasi masalah; 2) membuat alternatif solusi; 3) memilih solusi; 4) implementasi keputusan; dan 5) evaluasi implementasi.

Temuan lintas kasus adalah melalui forum rapat dewan guru, mengidentifikasi aspek-aspek penting untuk mengatasi kelemahan yang menjadi kendala guru dalam melaksanakan tugas pokok seperti jadwal selama bulan ramadhan, observasi kelas, penilaian akhir semester, kelulusan kelas dua belas dan masalah peserta didik yang malas datang ke sekolah untuk dicarikan solusi dan pemecahan masalah terbaik. Membuat alternatif solusi berarti membuat beberapa pilihan solusi dari permasalahan yang dihadapi disesuaikan dengan kebutuhan layanan peserta didik yang ada di sekolah. Memilih solusi disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi seperti observasi kelas berdasarkan pembagian jadwal, ujian kelas dua belas, kesepakatan cara mengadakan praktik, model soal, dan untuk peserta didik yang malas dilakukan pemanggilan dan guru kunjung (*home visit*), memberi tugas alternatif untuk mengisi nilai yang kosong serta diselesaikan berdasarkan musyawarah mufakat secara demokratis. Implementasi keputusan berdasarkan kesepakatan yang sudah diambil dalam rapat segera dilaksanakan dan ditindaklanjuti. Evaluasi implementasi sudah dilakukan dan ada hasil oleh kepala sekolah dengan menanyakan hasil, memberikan arahan, penguatan-penguatan atau *treatment-treatment*, serta penilaian kinerja guru dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.

Menentukan pilihan di antara berbagai opsi adalah bagian dari proses pengambilan keputusan. Bagi kepala sekolah, proses ini memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan dalam struktur organisasi (Usman, 2013).

(Sinaga, 2023) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan adalah aktivitas mental yang melibatkan individu dalam memilih keyakinan atau tindakan dari beberapa pilihan yang tersedia, baik secara logis maupun *non-logis*. Dalam konteks organisasi

pendidikan, pengambilan keputusan memiliki peran utama dalam mempengaruhi motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan dalam struktur organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan yang tepat dan mengarahkan pelaksanaannya sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota.

Menurut (Sweetland & Hoy, 2000), penelitian tentang pemberdayaan guru menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan seperti pengembangan kurikulum, kehidupan peserta didik, dan masalah fiskal merupakan dimensi penting dari pemberdayaan, namun agar keterlibatan tersebut bermakna, ada dua kondisi yang harus dipenuhi. Pertama, keputusan harus fokus pada bidang-bidang yang penting bagi guru, seperti isu-isu yang berkaitan langsung dengan pengajaran dan pembelajaran: operasional dan manajemen sekolah, pengalaman sekolah peserta didik, kehidupan kerja guru, dan pengendalian pengajaran di kelas (Marks & Louis, 1997). Kedua, guru harus merasa bahwa partisipasi mereka benar-benar mempengaruhi keputusan yang dibuat (Short & Greer, 1997).

Hasil penelitian Tindowen (2019) menyimpulkan bahwa guru diberdayakan dalam organisasinya karena mereka merasa dihormati, mempunyai kesempatan untuk berkembang secara profesionalisme, efektif dalam mengatur kelas, dan berpengaruh terhadap peserta didik serta dinamika kehidupan sekolah. Tetapi mereka sering kali tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di lembaga mereka dan memiliki keterbatasan dalam kebebasan serta kesempatan untuk menentukan jadwal dan beban mengajar mereka sendiri.

Hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti saat ini mengenai strategi pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, menjawab permasalahan dari hasil penelitian (Tindowen, 2019) yaitu guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan seperti kesempatan untuk memilih jadwal dan beban pengajaran mereka sendiri. Jadi, sangat penting melibatkan guru terhadap proses mengambil keputusan oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu permasalahan di lembaga atau sekolah untuk mencapai tujuan yang dicapai.

Menurut penelitian Suriansyah dan Aslamiah (2015) menyatakan bahwa kepala sekolah aktif melibatkan semua staf sekolah dalam proses penyusunan kebijakan dengan cara berdiskusi dalam forum pertemuan untuk mendapatkan masukan dari guru-guru mengenai kebijakan yang akan diimplementasikan. Terlihat pada saat penyusunan standar mutu, sekolah melibatkan kepala sekolah, guru-guru, orang tua peserta didik, dan komite sekolah untuk bersama-sama merumuskan standar tersebut, dengan setiap individu di lingkungan sekolah diberikan peran sesuai dengan keahlian mereka.

Menurut hasil penelitian (Rizalie, 2016) partisipatif dalam pengambilan keputusan terkait manajemen pendidikan sebenarnya merupakan proses untuk memecahkan masalah dan menetapkan pedoman kerja dalam pelaksanaan serta pengelolaan pendidikan. Kedua kegiatan tersebut dilakukan dalam rapat sekolah dan madrasah, yang menyesuaikan dengan tingkat kepentingan masalah yang sedang diselesaikan. Masalah tersebut dikelompokkan berdasarkan tingkat ringan, sedang, atau berat. Namun, jika permasalahan tersebut terkait dengan mendapatkan dukungan bantuan dari masyarakat,

rapat akan diperluas dengan melibatkan komite sekolah/madrasah dan anggota masyarakat yang dipilih. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan pihak dalam proses pengambilan keputusan meliputi: 1) ruang lingkup permasalahan yang akan diselesaikan, 2) ketersediaan waktu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, 3) gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan 4) pengalaman masa lalu.

Jadi peneliti dapat menarik kesimpulan dari temuan penelitian yang sejalan dengan teori yang ada dan penelitian terdahulu bahwa dalam menyusun kebijakan sekolah dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada, kepala sekolah senantiasa membicarakan melalui forum rapat dewan guru di sekolah. Forum rapat dilakukan secara demokratis melalui musyawarah mufakat. Masalah dikategorikan berdasarkan tingkat keparahannya sebagai ringan, sedang, dan berat. Jika permasalahan ini melibatkan dukungan bantuan dari masyarakat, rapat akan diperluas dengan melibatkan komite sekolah serta anggota masyarakat yang terpilih.

Salah satu peran kepemimpinan kepala sekolah adalah dalam strategi pengambilan keputusan. Hal ini sangat penting karena kepala sekolah bertanggung jawab terhadap efek yang ditimbulkan akibat pengambilan keputusan. Implikasi untuk kepentingan sekolah ke depannya yang lebih baik lagi adalah keputusan yang diambil perlu didasarkan pada berbagai pertimbangan agar tetap objektif, karena tanpa pertimbangan yang tepat, keputusan yang diambil bisa menjadi tidak objektif. Guru dapat berpartisipasi dalam berbagai keputusan sekolah, baik dalam aspek tata kelola maupun peraturan sekolah, dengan selalu diberikan kesempatan untuk mengemukakan ide dan gagasannya demi kepentingan sekolah.

Pengambilan keputusan di sekolah memiliki dampak penting bagi guru. Mereka tidak hanya harus melaksanakan keputusan yang telah dibuat terkait dengan pengajaran dan pembelajaran, tetapi juga sering kali terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang lebih besar seperti kebijakan sekolah, administrasi, dan pengelolaan sumber daya. Ini berarti guru perlu terlibat aktif dalam diskusi, memberikan masukan, dan berkolaborasi dengan staf dan administrasi sekolah untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mendukung kepentingan terbaik bagi semua pihak terkait, termasuk peserta didik, staf, dan komunitas sekolah secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1). Gaya kepemimpinan oleh kepala sekolah yang ditemukan di lapangan bahwa pada temuan kasus 1 ditemukan gaya kepemimpinan demokratis dan model kepemimpinan situasional sedangkan pada temuan kasus 2 ditemukan perpaduan gaya kepemimpinan otoriter, kharismatis dan demokratis dengan model kepemimpinan transformasional. Gaya dan model kepemimpinan yang berbeda diterapkan oleh kepala sekolah karena menyesuaikan dengan kepribadian, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, harapan dan perilaku rekan pada lingkungan sekolah masing-masing. 2). Model pemberdayaan guru oleh kepala sekolah yang ditemukan di lapangan adalah

menulis jurnal mengajar sudah dilakukan dan terus ditingkatkan dalam bentuk modul ajar menggunakan aplikasi (*google form, spreadsheet, dan classroom*) serta alat e-kinerja di Platform Merdeka Mengajar (PMM) secara digitalisasi. Bersama rekan sejawat, guru yang lebih berpengalaman atau guru-guru senior, melakukan diskusi jurnal mengajar seperti kegiatan observasi kelas atau melalui komunitas belajar (*kombel*) di sekolah. Menganalisis kejadian penting saat mengajar, pada kasus 1 membuat catatan sendiri masing-masing guru, menganalisis kejadian positif atau kejadian negatif. Hal-hal positif memberi pujian, hal-hal negatif memberi teguran. Peserta didik dalam pengawasan guru. Sedangkan pada kasus 2 bersama tim menganalisis kekurangan dan kelebihan guru dalam mengajar, kejadian positif meningkatkan motivasi dan hasil belajar peserta didik, kejadian negatif memberi pengawasan dan teguran. Kolaborasi rekan sejawat melalui *peer-mentoring* (mengajari sesama guru), belajar, berbagi pengetahuan dan digunakan, menjadi *observer* kegiatan observasi kelas didampingi oleh kepala sekolah. Mengikuti lokakarya dan konferensi harus dilakukan oleh guru sebagai pengembangan diri melalui pelatihan mandiri seperti webinar di PMM, studi banding/studi tiru dan lokakarya. Membentuk kelompok belajar/kerja guru dengan mengikuti MGMP mata pelajaran dan komunitas belajar (*kombel*) di sekolah. 3). Strategi pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang ditemukan di lapangan adalah melalui forum rapat dewan guru, mengidentifikasi aspek-aspek penting untuk mengatasi kelemahan yang menjadi kendala guru dalam melaksanakan tugas pokok seperti jadwal selama bulan ramadhan, observasi kelas, penilaian akhir semester, kelulusan kelas dua belas dan masalah peserta didik yang malas datang ke sekolah untuk dicarikan solusi dan pemecahan masalah terbaik. Membuat alternatif solusi berarti membuat beberapa pilihan solusi dari permasalahan yang dihadapi disesuaikan dengan kebutuhan layanan peserta didik yang ada di sekolah. Memilih solusi disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi seperti observasi kelas berdasarkan pembagian jadwal, ujian kelas dua belas, kesepakatan cara mengadakan praktik, model soal, dan untuk peserta didik yang malas dilakukan pemanggilan dan guru kunjung (*home visit*), memberi tugas alternatif untuk mengisi nilai yang kosong serta diselesaikan berdasarkan musyawarah mufakat secara demokratis. Implementasi keputusan berdasarkan kesepakatan yang sudah diambil dalam rapat segera dilaksanakan dan ditindaklanjuti. Evaluasi implementasi sudah dilakukan dan ada hasil oleh kepala sekolah dengan menanyakan hasil, memberikan arahan, penguatan-penguatan atau *treatmen-treatmen*, serta penilaian kinerja guru dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan yaitu: 1) untuk mencapai kepemimpinan yang kuat guna meningkatkan kualitas dan mutu sekolah efektif/unggul dengan gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, di era teknologi digital yang berkembang saat ini, setiap pemimpin harus tetap memiliki jiwa, sifat dan kepemimpinan yang humanis bagi tim maupun organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin melakukan kebiasaan merefleksi setiap tindakan dan strategi untuk membangun kapasitas bawahannya sebagai pemimpin-pemimpin inspiratif di masa depan dengan terus belajar bagi dirinya sendiri dan memunculkan potensi-potensi yang dimiliki bawahannya; 2)

model pemberdayaan guru dilakukan terus menerus khususnya dalam kegiatan proses belajar mengajar, mengoptimalkan potensi guru untuk menjadi narasumber melalui kegiatan pelatihan, penataran, workshop, webinar sehingga guru bisa lebih kreatif dan inovatif serta melakukan pengimbasan di sekolah masing-masing; dan 3) setiap pengambilan keputusan akan mengandung resiko, maka seorang pemimpin perlu menentukan suatu cara atau menggunakan model/strategi pengambilan keputusan lainnya. Beberapa model/strategi pengambilan keputusan yang dipandang produktif seperti pendekatan analisis SWOT yang terdiri dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) dalam pengambilan keputusan, model pengambilan keputusan rasional, model pengambilan keputusan pohon masalah, model pengambilan keputusan berdasarkan lapangan, dalam pemecahan masalah yang dihadapi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Y., Surlansyah, A., & Hadi, S. (2022). The effect of transformational leadership of school principals on work discipline and work motivation on the performance of state vocational school teachers in Banjarmasin city. *International Journal of Social Science And Human Research*, 6(1), 281–286.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1983). *Organizational behavior: A managerial viewpoint. (No Title)*.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
- Komarudin, T. S., & Shofiyah, N. A. (2023). Model Pengembangan Sekolah Unggul. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 3814–3824.
- Meitia, T. (2010). Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Rangka Pemberdayaan Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Negara Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 27–37.
- Muljawan, A. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Efektif. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 19(1), 146–157.
- Normianti, H., Aslamiah, A., & Suhaimi, S. (2019). Relationship of transformational leaders of principal, teacher motivation, teacher organization commitments with performance of primary school teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*.
- Patriah, B., Wahyu, W., & Suhaimi, S. (2022). He Effect of Principal Situational Leadership, Work Climate and Morale on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5, 12.
- Rizalie, A. M. (2016). Implementasi manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah dan madrasah menengah atas (studi multi kasus Pada SMA Negeri 1, SMK Negeri 2 dan MA Negeri 1 Kandungan Kabupaten Hulu Sungai Selatan). *Paradigma*, 11(2).
- Setiawan, D. (2019). Pemberdayaan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SLB. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 2(1), 177–182.
- Sinaga, D. M. (2023). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 2899–2907.

- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. *Penerbit CV. Alfabeta: Bandung*, 225.
- Suriansyah, A. (2015). Strategi kepemimpinan kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat dalam membentuk karakter siswa. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 34(2).
- Suriansyah, A. (2017). Implementation of The Total Quality Management Model to Support Quality of Work Cultures at Primary School Teacher Education Programs in Lambung Mangkurat University Indonesia. *Aust. J. Basic Appl. Sci*, 11(9), 179–186.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703–729.
- Syuhud, S. (2019). Sekolah Unggulan Tuntutan Pendidikan Global. *Bidayatuna: Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah*, 2(1), 16–34.
- Tambunan, T. S. (2015). Pemimpin dan kepemimpinan. *Yogyakarta: Graha Ilmu*, 4.
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617–631.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)