

BAB II KERANGKA TEORI

A. Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah

Suasana belajar yang tercipta di Sekolah sangat dipengaruhi peran kepala sekolah.¹ Seperti yang disebutkan sebelumnya, bagaimana kepala sekolah menerjemahkan instruksi dari pemerintah, mengamati dan menganalisa keadaan lapangan, mencermati apa yang diperlukan para pendidik, serta mengetahui keterbatasan dan keunggulan siswa sangat menentukan suasana belajar. Hal ini bertujuan agar penerapan proses pembelajaran yang diminta pemerintah tidak berat sebelah. Sebagai contoh, di masa pandemi seperti saat ini, jangan sampai ada siswa yang merasa terbebani tugas *online*. Di sisi lain, jangan sampai kegiatan belajar online yang berlangsung sampai memakan banyak waktu bagi para guru sehingga guru tidak memiliki cukup waktu untuk mempelajari aplikasi dan mempersiapkan diri menggunakan piranti *online* tersebut. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang tepat, suatu institusi dapat meraih tujuannya. Dewantoro dkk menemukan bahwa dengan menerapkan kepemimpinan yang tepat, suatu institusi dapat mewujudkan lulusan yang cerdas, analitis, *fathonah*, *tabligh*, jujur, adil, penuh kasih sayang, serta beriman.² Dalam penelitian mereka,

¹ Hadi, Luqman, "Kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi pandemi COVID-19". *Transformasi: Jurnal Studi Agama Islam* 13(02). (2020).

² Dewantoro, M.Hajar., Madjid, Abd., Wasim, Alef Theria., Hamami, Tasman, "Liberasi kepemimpinan propetik dalam satuan sekolah dasar menengah". *Millah: Jurnal Studi Agama* 20(02), (2021):385-416.

model kepemimpinan profetik kepala sekolah diwujudkan kepala sekolah melalui serangkaian program, seperti program tahfiz bagi siswa, memfasilitasi guru, memotivasi guru dalam mengajar, menerapkan sopan satun dan keberadaban, serta masih banyak lagi.

Penelitian Hidayati menemukan gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja para guru.³ Sang peneliti menemukan proses mempengaruhi para anggotanya dengan ikut berpartisipasi dapat meningkatkan kerjasama para warga sekolah untuk mencapai tujuan. Hal tersebut dilakukan dengan saling berkomunikasi dan bertanggungjawab bersama dalam memecahkan masalah. Penelitian Leimena, Zulaikha, dan Santosa menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah berkolerasi positif terhadap motivasi kerja guru.⁴

Model dan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah memerlukan strategi yang tepat. Terdapat beragam strategi kepala sekolah, misal sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*. Menurut Maulana, strategi kepala sekolah yang tepat dapat meningkatkan kompetensi professional guru.⁵ Sebagai contoh strategi kepemimpinan yang inovatif dapat dilakukan kepala sekolah di dalam organisasi.

³ Hidayati, Nur, "Analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 3 Pelaihari". *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB* 1(1).(2021).

⁴ Leimena, Janse Tresia., Zulaikha, Siti., Santosa, Heru, "Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Ambon Provinsi Maluku". *Jurnal Visipena* 11(02).(2020).

⁵ Maulana, Taufik, "Strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi professional guru PAI". *Jurnal Tahdzibi* 5(02).(2020).

Tujuannya adalah untuk mewujudkan pembelajaran yang merdeka. Terlebih lagi di era saat ini dimana segala macam hal dapat didigitalisasikan. Oleh karena itu kepala sekolah dapat menjalankan perannya sebagai *innovator* agar terwujud pendidikan yang memberdayakan informasi *actual digital*.⁶

Kepemimpinan kepala sekolah harus dilakukan secara cerdas. Hardian, Amini, dan Elfrianto menemukan keikutsertaan kepala sekolah saat mendengarkan pendapat dari para guru tidak semestinya dilakukan hanya secara jasmaniahnya saja.⁷ Kepala sekolah harus menggunakan akal pikiran dan hatinya untuk mendengarkan dan mengolah informasi yang disampaikan para guru. Dengan begitu, kepala sekolah dapat bertindak dengan tepat.

Dari penjelasan dan temuan-temuan tersebut dapat kita pahami seorang kepala sekolah harus mengerti apa itu kepemimpinan, bagaimana model kepemimpinan yang akan diterapkan, gaya seperti apa yang paling sesuai, dan strategi atau peran apa untuk dapat melaksanakannya.

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah fitur yang dimiliki pemimpin atau seorang *leader*. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai cara seorang

⁶ Djafri, Novianty., Arwildayanto, Sukung, Arifin, "Manajemen kepemimpinan inovatif pada pendidikan anak usia dini dalam perspektif merdeka belajar era new normal". *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5(02).(2021).

⁷Hardian, Ari Arfia., Amini, Elfrianto, "Analisis kecerdasan intelektual kepala sekolah di SMA Tarbiyah Islamiyah". *Jurnal EduTech* 07(01).(2021).

pemimpin membimbing atau menuntun para individu yang dipimpin.⁸

Kepemimpinan diartikan sebagai proses seseorang. Pemimpin harus mempunyai kecakapan dan keterampilan khusus yang dimilikinya. Pemimpin juga harus memiliki manajerial secara langsung yang dilaksanakan di lapangan selanjutnya diimplementasikan dalam kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan ayat Al-Qur'an QS. As-Sajdah menjelaskan tentang pemimpin.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ آيَةً لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا يَتَّقُونَ

Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu

pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat kami.

Ayat Al Qur'an tersebut mengandung makna bahwa pemimpin yang dapat menjalankan amanah dan memberi petunjuk untuk memberi bimbingan dan motivasi, jadi pemimpin harus bisa melaksanakan beberapa kegiatan yang ada dalam manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan.

Oleh karena itu, fitur yang dimiliki pemimpin seperti itu dapat juga didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, dan mengajak para individu lainnya agar saling bekerjasama mencapai tujuan dengan cara yang paling efektif dan efisien.

⁸ Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-RUZZ Media, 2016), 288

b. Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan

Menurut teori manajemen, pemimpin dan perannya menentukan jalannya suatu organisasi. Macam kepemimpinan seorang pemimpin terwujud pada gayanya saat memimpin, disebut juga gaya kepemimpinan. Hal inipun muncul pada Kepala Sekolah yang ditugaskan oleh pemerintah, yayasan, atau menurut pemilihan.⁹ Dalam dunia pendidikan, macam kepemimpinan terdiri dari¹⁰:

1. Otokratik

Tipe ini berciri khas kedudukan kepala sekolah sebagai satu-satunya sumber kebijakan. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan ini memandang para subordinatnya sebagai pelaksana apa yang diperintahkan kepala sekolah. Para subordinat, misal guru, *staff* tata usaha, dan tenaga kependidikan lainnya hanya dapat menerima dan melaksanakan arahan saja. Tipe ini juga dicirikan dengan segala macam bentuk keputusan yang ditentukan oleh sang pemimpin, begitu juga dengan kesuksesan suatu sekolah.

Gaya kepemimpinan otokratik dapat dilihat dari beberapa sikap, seperti:

- a. Anggapan bahwa organisasi adalah *property* pribadi saja
- b. Menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Para subordinat adalah pelaksana perintah saja
- d. Anti kritik, saran, dan pendapat

⁹ Sutikno, sobri. *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung:Prospect,2009),71

¹⁰Leny Marlina, “Tipe-tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan” Ta’dib, Vol. XVII, No. 02, (2013),223

- e. Tunduk pada kekuasaan forma
- f. Wujud pelaksanaannya lebih dominan dengan unsur paksaan.¹¹

2. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez faire atau kendali bebas merupakan lawan dari gaya otokratis. Gaya kepemimpinan ini memberi ruang para subordinat atau bawahan untuk berpendapat dan mengajukan kritik.¹² Gaya kepemimpinan ini tetap memerlukan peran pemimpin namun seakan-akan peran tersebut tidak terekspos. Pemimpin dengan gaya ini memberi ruang para anggotanya untuk bertugas. Hal itu dilakukan karena pemimpin yakin dan percaya terhadap bawahannya. Oleh karena itu, maju atau tidaknya suatu organisasi dengan gaya kepemimpinan ini sangat tergantung pada kesadaran dan dedikasi para anggotanya.¹³

Fitur-fitur gaya kepemimpinan tersebut seringkali dikatakan dengan hilangnya usaha pemimpin untuk menjalankan organisasinya. Di beberapa kasus yang ekstrim nampak organisasi dengan gaya seperti ini berubah kekuasaannya. Kekuasaan yang seharusnya ada di tangan pemimpin malah justru pindah kepada para subordinat. Hal ini tentunya dapat membahayakan organisasi tersebut terlebih lagi organisasi pendidikan karena tidak ada direksi langkah apa yang harus diambil. Ada kemungkinan bahwa setiap guru akan bertindak sendiri-sendiri dan mengikis rasa kepemilikan para guru.

¹¹ Fatah, Nanang. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: Bumi Aksara, 2004), 169

¹² Afifuddin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Insan Mandiri, 2005), 34

¹³ Sutikno, Sobri. *Pengelolaan Pendidikan*, 157

3. Kepemimpinan Demokratis

Demokratis mengandung arti membagi kekuasaan sesuai dengan proporsi. Hal ini menunjukkan tidak ada pihak yang boleh terlalu mendominasi. Pemimpin dengan gaya ini berpendapat dengan memecahkan masalah bersama, suatu organisasi dapat bertahan. Dengan begitu, organisasi tersebut dapat mengetahui apa yang dibutuhkan, tugas apa saja yang harus dilakukan, dan kegiatan apa yang harus diwujudkan agar tujuannya tercapai.¹⁴

Gaya kepemimpinan ini menerapkan proporsi kerjasama antara kepala sekolah, guru, pegawai, dan tenaga kependidikan lainnya. Oleh sebab itu, keputusan yang diambil selalu merupakan hasil diskusi. Hasil tersebut berasal dari sejumlah saran dan pendapat para anggota yang tentunya dipertimbangkan di dalam forum diskusi. Jadi, yang menentukan keberhasilan gaya ini adalah kerjasama antara pemimpin dan sub-ordinatnya.

4. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik merupakan gaya yang muncul pada seseorang saat mempengaruhi orang lain. Pemimpin dengan gaya ini dapat merekrut dan mengarahkan anggotanya.

5. Kepemimpinan Tipe Militeristik

Sesuai dengan bentuk kata, gaya ini menerapkan cara-cara yang dunia militer sehingga sang pemimpin pasti akan:

- a. Memerintah anggotanya agar bergerak
- b. Memerintah berdasarkan rantai komando
- c. Menyukai hal-hal formal

¹⁴ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta),290

- d. Menuntut anggotanya disiplin
- e. Menolak kritik
- f. Menyukai hal-hal bersifat *ceremonial* (upacara)

Dari penjelasan tersebut, meskipun berbeda-beda dan memiliki ciri sendiri-sendiri, dapat dipahami bahwa macam kepemimpinan merupakan perilaku unik untuk mempengaruhi anggotanya agar mencapai tujuan organisasional.

c. Fungsi Kepemimpinan

Terdapat dua kegunaan atau fungsi kepemimpinan: untuk mengarahkan atau mendukung dalam menyelesaikan tugas suatu organisasi.¹⁵ Jika dilihat dari sudut pandang operasional, kegunaan kepemimpinan dibagi menjadi lima.

1. Instruksional

Artinya kepemimpinan berguna untuk memberikan arahan. Pada fungsi ini, pemimpin sebagai orang yang memberikan ketentuan, cara untuk melakukan, dan tempat untuk melaksanakan tugas.

2. Konsultasi

Artinya terdapat kegunaan yang bersifat dua arah. Hal itu dapat dilihat saat pemimpin memerlukan masukan atau pertimbangan. Pada fase ini, baik anggota maupun pemimpin itu sendiri bisa saling berkomunikasi dan berkonsultasi untuk mendapatkan informasi sebelum membuat keputusan.¹⁶

Setelah keputusan dibuat dan dilaksanakan, baik pemimpin maupun anggota dapat saling berkonsultasi tentang apa saja yang

¹⁵Didin Kurniadi dan Imam Machali, Manajemen Pendidikan 309

¹⁶ Daedanella Yama Sartika, dkk, *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3, No.1, (2015),16

terjadi, kelemahan apa saja yang perlu diperbaiki. Dengan begitu pemimpin dapat memberi instruksi sesuai dengan hal yang diperlukan. Hal ini menyebabkan suatu kepemimpinan yang efektif.

3. Partisipasi

Pemimpin mengajak para anggota untuk mengambil keputusan. Mereka dapat memberikan saran, ide, temuan, pendapat, atau hal lainnya yang tentunya masih dalam kendali sang pemimpin. Setelah keputusan terbentuk, pihak yang melaksanakan keputusan adalah para anggota.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini adalah fungsi penunjukan atau perwakilan kepada anggotanya sesuai dengan kemampuan anggotanya. Anggota tersebut tetap akan bertanggungjawab kepada pemimpin, dan apabila pemimpin tersebut memiliki atasan, maka dia bertanggungjawab kepada atasannya.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini adalah proses penetapan standar melalui umpan balik kinerja dan tindakan yang diperlukan. Ini penting dilakukan untuk menjamin kesesuaian aktivitas yang dijalankan dengan kebijakan yang telah diterapkan. Hal tersebut bisa berjalan jika didukung oleh *detector*, pembandingan, *efektor*, dan jaringan komunikasi.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah orang yang bertanggungjawab membimbing anggotanya agar tujuan sekolah tercapai. Dia diberi kepercayaan dan diangkat

secara resmi, misal saja oleh dinas.¹⁷ Kepala sekolah, menurut Daryanto (2011), harus¹⁸ memiliki visi, mampu menerapkan tindakan untuk mencapainya (misi), menerapkan strategi yang efektif, mengkoordinasikan sumberdaya yang ada, terampil dalam memutuskan, mampu memobilisasi sumberdaya, bertoleransi, dan mampu memecahkan masalah.

Kepala sekolah juga memiliki tugas layaknya seorang guru namun mereka memiliki tugas tambahan mengelola sekolah. Tugas tersebut sesuai dengan peraturan dari pemerintah, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6, 2018, sesuai dengan satuan pendidikan masing-masing.¹⁹

Mereka mengelola lembaga pembelajaran dan pengajaran, mengelola sumberdaya yang ada, dan mengelola interaksi guru dan murid agar tercapai tujuan bersama. Para kepala sekolah dipilih sesuai dengan persyaratan khusus. Tujuannya adalah agar dapat mencapai target pendidikan, profesionalisme, dan prestasi peserta didik. Oleh karena itu diperlukan kepala sekolah yang mampu bertindak secara professional agar dapat berubah lebih baik dan mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan teknologi serta zaman.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor 6, Tahun 2018, para kepala sekolah sangat menentukan kualitas

¹⁷ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Managerial Skills*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 17.

¹⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Yogyakarta: Gava Media),

¹⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, “Nomor 6 Tahun 2018 Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah,” 2018.

pendidikan.²⁰ Oleh karena itu kepala sekolah harus

1. melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
2. mengembangkan dan meningkatkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah sesuai dengan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
3. Memastikan kegiatan belajar dan membimbing tetap berlangsung.
4. Dapat mengajar dan membimbing namun fungsinya sebagai tugas tambahan diluar tugas utamanya.
5. Ikut serta dalam mempromosikan kebudayaan Indonesia.

Jadi, tujuan pendidikan sangat dipengaruhi keterampilan dan kepemimpinan para kepala sekolah.²¹ Mereka harus mampu mengelola dan bekerjasama secara professional sesuai dengan fungsinya. Mereka harus paham apa yang dibutuhkan sekolah dan para guru agar dapat berkembang dan maju.

b. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keterlaksanaan program dan capaian tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai administrator dan sebagai *supervisor* pendidikan.

²⁰ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, nomor 6 tahun 2018 Penugasan Guru dan Kepala Sekolah, 2018.

²¹ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*, 17-19.

1. Sebagai *educator*

Sekolah harus mampu mengembangkan kualitas pembelajaran para guru. Hal ini dipengaruhi oleh pengalaman kepala sekolah. Selain itu, pelatihan dan kegiatan pengembangan pribadi lainnya juga mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah.

2. Sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah harus merancang strategi memberdayakan tenaga kependidikan. Hal itu dilakukan dengan cara bekerjasama, memberi kesempatan, dan melibatkan tenaga kependidikan.

3. Sebagai *Administrator*

Para kepala sekolah harus mampu melakukan perencanaan, penyusunan, penggerak pelaksanaan tugas, dan pengawas. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai administrator harus mampu menyelesaikan administrasi.²²

Danim menegaskan, sebagai administrator, seorang kepala sekolah bertugas mendefinisikan tujuan kerja bagi para anggota, mengevaluasi kinerja mereka, mengelola sumberdaya, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mendorong para anggota. Oleh karena itu, perannya sebagai administrator adalah melakukan perubahan kualitas.

4. Sebagai *Supervisor*

Supervisi atau pengawasan dirancang agar dapat memfasilitasi guru, memperoleh pengetahuan, memberikan pelayanan kepada siswa dan orangtuanya, dan mewujudkan

²² Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta,cv, 2012),119

lingkungan sekolah sebagai lingkungan belajar efektif.²³

5. Sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus dapat mengarahkan, mengawasi, meningkatkan, mengkomunikasikan, dan menugaskan. Perlu bagi seorang pemimpin untuk memiliki karakter khusus, kepribadian yang baik, keahlian yang mumpuni, pengalaman dan pengetahuan yang cukup, serta profesionalitas. Seorang pemimpin harus berkepribadian baik, memiliki pengetahuan tenaga kependidikan, jelas visi dan misinya, mampu memutuskan, dan mampu berkomunikasi. Mereka juga harus memiliki sifat-sifat seperti (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

6. Sebagai *Inovator*

Kepala sekolah harus memiliki strategi, mampu menciptakan keharmonisan, memiliki gagasan baru, berintegritas, menjadi teladan, dan berinovasi.

7. Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah harus mampu memotivasi anggotanya agar menjalankan fungsi dan tugasnya dengan benar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengatur lingkungan, suasana kerja, memberikan penghargaan, dan memberi ruang untuk mengembangkan diri.

²³ Vivi Rusmawati, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kinerja Guru pada SDN 018 Balikpapan" *Journal Administrasi Negara*, Vol. 1, No. 2, (2013), 398.

c. **Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah di lingkup sekolah bertugas menyelesaikan dan memperbaiki kualitas pendidikan sekolah. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berdiskusi secara efektif dan kondusif dengan para guru.²⁴ Kepala sekolah harus mampu mendorong kinerja para guru, bersahabat dengan mereka, dan memperhatikan perhatian terhadap guru. Kepala sekolah juga harus teliti ketika memberi tugas-tugas kepada para guru.

Performa kepala sekolah dapat dilihat dari usahanya menerapkan manajemen sekolah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Kinerja seperti itu dapat diamati dari beberapa kriteria, seperti berikut:

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis dalam kriteria sebagai berikut :

1. Memberdayakan pendidik, tenaga pendidik, dan warga sekolah agar proses belajar berkualitas, efektif, dan lancer.
2. Menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu dan sasaran.
3. Menjalin keharmonisan dengan masyarakat agar dapat mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Menerapkan prinsip kepemimpinan berdasarkan kedewasaan dan tenaga pendidik.
5. Mampu bekerjasama di dalam tim dan manajemen.
6. Mewujudkan tujuan sekolah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel.

²⁴E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013),17

d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif

Kepala sekolah hendaknya sadar pentingnya kualitas, langkah yang diambil untuk mewujudkannya, dan bagaimana secara efektif mengelola sekolah. Kemampuan tersebut menjadi penentu seorang kepala sekolah efektif atau tidak.²⁵

Muchlas Samin (2009,12)²⁶ mengusulkan *indicator-indicator* kepemimpinan kepala sekolah, seperti:

1. Memahami tujuan pendidikan
2. Pengetahuan yang luas
3. Keterampilan profesional

Dari informasi tersebut, kepemimpinan kepala sekolah adalah cara kepala sekolah mempengaruhi dan mengkoordinir anggota serta warga sekolah lainnya. Hal itu dilakukan bersama-sama agar dapat mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah sangat menentukan kualitas pendidikan.

Seorang kepala sekolah harus memiliki *indicator-indicator* serta aspek-aspek tersebut. Kepala sekolah juga harus mengetahui interaksi yang muncul di warga sekolah. Indikator keefektifan kepala sekolah antara lain: komitmen visi serta guas dan fungsinya, mengelola sekolah berdasarkan visi, menerapkan kegiatan yang fokus pada pembelajaran dan kinerja guru.

Beberapa penelitian menunjukkan, *indicator* keefektifan tersebut bagi kepala sekolah di sekolah-sekolah yang mampu

²⁵E. Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, 19

²⁶ Muchlas Samin, dkk. Manajemen Sekolah, Panduan Praktis Pengelolaan Sekolah., (Yogyakarta: Dewan Pendidikan Yogyakarta dan Adicita Karya Nusa, 2009), 12

menjalankan programnya dengan baik antara lain²⁷ :

1. Memiliki visi kuat, pandangan masa depan bagi sekolah, serta mampu memotivasi warga sekolah untuk meraihnya.
2. Mengharapkan prestasi peserta didik dan kinerja warga sekolah.
3. Memecahkan masalah dan meningkatkan pembelajaran secara komunikatif, konstruktif, dan partisipatif.
4. Mengefisiensikan waktu serta merancang cara yang efisien untuk menghindari konflik negatif.
5. Mengajak seluruh warga sekolah agar menggunakan sumber-sumber belajar yang variatif, kreatif, produktif, dan akuntabel.
6. Selalu mengamati dan menilai capaian peserta didik serta mengembangkan rencana pembelajaran.
7. Rutin mengevaluasi dan memperbaiki.

e. **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Situasi pandemi Covid-19**

Pandemi covid 19 sangat mempengaruhi seluruh lini kehidupan termasuk pendidikan yang terhambat kegiatan belajarnya. Berbagai macam kebijakan dilakukan pemerintah untuk memutus penyebaran COVID-19. Saat ini seluruh kegiatan tatap muka di sekolah diubah menjadi pembelajaran online dari rumah. Hal itu didasarkan pada Surat Edaran Mendikbud, Nomor 4, Tahun 2020.²⁸

²⁷E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 21

²⁸ Khairuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Ditengah Pandemi Covid-19", *Jurnal Pendidikan Edukasi* Vol.8, No.2, (2020), 171

Tentu saja perubahan tersebut memiliki tantangan, salah satunya adalah kemampuan dan ketersediaan piranti untuk melakukan pembelajaran online. Apalagi, tidak semua guru maupun siswa memiliki kemampuan dan kecakapan untuk memiliki dan menggunakan piranti tersebut. Pada beberapa kasus dijumpai kegiatan belajar online yang monoton dan kurang kreatifitasnya. Hal tersebut dapat mengakibatkan para peserta didik tidak memahami pembelajaran yang diberikan terlebih lagi jika kegiatan pembelajarannya hanya berisi Pekerjaan Rumah tanpa feedback atau umpan balik yang bermakna.

Seharusnya pembelajaran online atau dalam jaringan dapat membantu siswa dan bukan membebani mereka. Mereka seharusnya memiliki ruang untuk belajar kreatif, tanpa batas, dan menyenangkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menyesuaikan dan menemukan solusi dalam situasi darurat akibat pandemi. Mereka dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi agar dapat mengelola sekolah. Para kepala sekolah harus mampu menyesuaikan diri dan mengelola krisis yang muncul saat ini. Mereka ditantang oleh keadaan agar pembelajaran tetap dapat berlangsung. Oleh karena itu, para kepala sekolah harus memiliki empati. Berikut adalah cara seorang kepala sekolah dapat berempati.

1. Peduli orang lain, contohnya siswa, orang tua siswa dan para guru agar dapat memotivasi.
2. Mendengarkan oranglain agar mampu memahami orang lain tersebut. Keahlian ini akan membuat kepala sekolah mengetahui bagaimana kegiatan

- pembelajaran di dalam kelas dan apa saja yang diperlukan untuk melakukannya.
3. Menghadirkan diri untuk para guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya.
 4. Sadar dan mengerti warga sekolah.
 5. Terampil dalam hal-hal yang bersifat social.
 6. Mampu berkomunikasi dengan warga sekolah secara baik.

Dengan bertindak atas dasar empati seperti itu, para kepala sekolah dapat mengatasi krisis pandemi seperti saat ini. Dengan berempati, kepala sekolah dapat mengajak para warga sekolah bekerjasama terlebih lagi agar pendidikan, terutama pendidikan dasar, dapat berjalan dengan baik.

Para siswa Sekolah Dasar, secara alami, memerlukan perhatian dan pendampingan intensif baik dari para orangtua maupun guru. Di saat pandemic seperti ini, orangtua harus memaksimalkan perannya menjadi guru di rumah karena mereka harus mendampingi putra-putrinya belajar online. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki fungsi sebagai pentransformasi teknologi digital yang sadar atas krisis saat ini.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja, performa, atau prestasi kerja adalah kemampuan seseorang atas dasar pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.²⁹ Jasmani dan Mustofa berpendapat bahwa kinerja guru seharusnya sesuai dengan tanggungjawab dan fungsinya

²⁹ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2013), 155.

sesuai dengan gambaran pekerjaan agar tujuan pendidikan tercapai.³⁰

Seorang guru yang profesional pasti akan sadar bahwa kinerjanya dapat dilihat dari bagaimana dia mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi. Hal tersebut sesuai dengan undang-undang No. 14 tahun 2005 pasal 20,³¹ yang isinya antara lain :

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Apabila seorang guru dapat mengamalkannya, maka kualitas pembelajaran akan semakin baik. Guru yang

³⁰ Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, 156

³¹ Undang-Undang Republik Indonesia, “Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen,” *Pemerintah Indonesia*, 2005.

unggul dan bermotivasi tinggi terhadap tanggungjawab dan kewajibannya akan sangat memberi dampak pada output lulusan dan kualitas pendidikan sekolah tersebut. Apabila hal tersebut dapat terwujud, maka seorang guru dapat dikatakan berhasil menjalankan tugasnya sesuai tanggungjawab, kewenangan, dan standard kerja.³² Oleh karena itu, setiap guru harus mampu menguasai kompetensi yang disyaratkan.

b. Aspek-aspek Kinerja Guru

Aspek-aspek guru terdiri dari aspek pedagogi, profesionalisme, kepribadian, dan sosial. Pedagogi merupakan kemampuan guru mengelola kegiatan-kegiatan pembelajaran. Kegiatan tersebut mulai dari perencanaan, evaluasi, dan memonitor perkembangan siswa.³³ Seorang guru dikatakan memiliki kinerja yang baik, dari aspek pedagogi, apabila guru tersebut mampu melihat kebutuhan peserta. Ini artinya sang guru memahami bahwa dia tidak bisa memaksakan suatu cara kepada siswa apabila cara tersebut tidak mencetak hasil belajar yang baik.

Kinerja guru dari aspek pedagogi juga dapat dilihat dari bagaimana guru tersebut berinteraksi dengan siswa. Seorang guru yang memiliki kompetensi pedagogic yang baik akan sadar bahwa dia harus

³² Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, 13-14.

³³ Irmaningsih, Sri., Kusmawan, Udan, Fatmasari, Rhini, "Pengaruh collaborative skills dan kompetensi pedagogic guru terhadap kinerja siswa sekolah dasar di Gugus 10 Kecamatan Pamulang". *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 07(02).(2021).

membimbing siswanya. Dia sadar bahwa setiap peserta didik memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Hal ini berarti apabila ada peserta didik yang nampak tidak mampu, guru tersebut dapat memfasilitasi siswa tersebut agar mencapai tujuan pembelajaran.

Aspek kinerja berikutnya adalah profesionalisme. Profesionalisme bagi guru adalah kesadaran guru untuk menjalankan tugas pokoknya. Tugas-tugas tersebut adalah mempersiapkan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai pembelajaran.³⁴ Aspek profesionalisme ini memiliki keterkaitan yang erat dengan aspek pedagogi. Hal tersebut dinyatakan oleh Gina, Mubarak, dan Komalasari.³⁵ Pendapat para peneliti tersebut terbukti saat meneliti profesionalisme para guru dalam menjalankan tugas pokoknya, yaitu mengajar. Saat mengajar, guru yang memiliki kompetensi pedagogi yang baik seperti sabar dan sadar terhadap kebutuhan peserta didiknya dan mampu menanamkan nilai spiritualitas kepada peserta didiknya berhubungan signifikan terhadap hasil belajar siswa.

Seorang guru yang profesional juga harus sadar bahwa perkembangan zaman

³⁴ Samakmur., Lubis, Kholil Umar., Hulu, Yamri, " Pengaruh profesionalisme guru terhadap hasil belajar ekonomi di kelas XI IPS SMA Negeri 2 Padangsidempuan".*Jurnal Misi Institut Pendidikan Tapanuli Selatan (IPTS)* (2019).

³⁵ Gina., Mubarak., Komalasari, Shanty, "Ikhlas dan spiritualitas kerja terhadap profesionalisme guru pada guru pondok pesantren".*Jurnal Al Husna* 01(03).doi:10.1234/jah.v1i3.4197.(2020)

yang pesat membutuhkan persiapan yang lebih baik sebelum mengajar. Hal itu dapat guru wujudkan dengan mengupgrade pengetahuannya melalui seminar, kuliah ke jenjang yang lebih tinggi, *workshop*, atau musyawarah guru. Dengan mengikuti pelatihan, pendidikan, dan kesempatan-kesempatan tersebut, para guru dapat saling memperbarui pengetahuan mereka, memperbarui teknik mengajar mereka, saling mengkritik untuk kebaikan, dan memotivasi.³⁶

Namun, di beberapa kasus, terdapat juga kendala dimana seorang guru yang sudah lama mengabdikan mengalami kesulitan belajar menggunakan teknologi-teknologi terbaru saat ini. Hal tersebut sebetulnya bukan menunjukkan ketidakprofesionalan guru. Justru disinilah guru membutuhkan peran kepala sekolah sebagai *educator* dan *motivator*. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat memilih model yang sesuai. Kepala sekolah dapat memilih model untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan guru, menyetarakan latarbelakang pendidikannya, mengadakan pelatihan berbasis kompetensi terintegrasi, atau mensupervisi.³⁷

Aspek kinerja berikutnya adalah kepribadian. Guru yang memiliki kepribadian baik pastinya akan sadar akan

³⁶ Radial., Sinaga, Ali Imran., Nasution, Wahyuddin Nur, "Efektivitas musyawarah guru mata pelajaran pendidikan agama Islam sekolah menengah kejuruan dalam meningkatkan profesionalisme guru". *AT-TAZAKKI* 03(01). (2019).

³⁷ Sobri, Ahmad Yusuf. "Model-model pengembangan profesionalisme guru". *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia* 7. (2016).

tugas pokoknya. Terlebih lagi, bagi seorang guru yang berkepribadian baik, mengajar tidak hanya mentransfer ilmu namun juga memanusiaakan manusia. Artinya guru tersebut mampu mendidik siswa dengan cara yang baik dan dapat menjadi role model bagi para siswanya.

Kepribadian seorang guru tidak hanya terbentuk dari lingkungan dimana dia berasal namun juga dari lingkungan dimana dia bekerja dan berinteraksi.³⁸ Penelitian oleh Pratiwi dkk menunjukkan bahwa lingkungan guru bekerja dapat juga mempengaruhi kepribadiannya, misal kedisiplinan yang ditumbuhkan karena serangkaian kegiatan atau program di sekolah.³⁹

Aspek berikutnya adalah aspek sosial. Aspek ini berhubungan dengan bagaimana seorang guru bersosialisasi dengan lingkungannya. Hal ini penting karena guru harus berkomunikasi dengan siswa dan teman sejawat.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Setiap orang di suatu organisasi memiliki kepribadian dan tabiat masing-masing. Hal ini perlu disasari oleh kepala sekolah agar kinerja guru baik. Para guru adalah kunci utama agar sekolah berhasil. Oleh karena itu, sumberdaya guru harus baik

³⁸ Pratiwi, Winda., Zulkifli., Solfiah, Yeni, "Hubungan kompetensi kepribadian guru dengan kedisiplinan guru di TK Duri Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkulu". *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* 04(01).(2021).

agar usaha serta kinerja para gurupun ikut baik.

Tidak hanya itu saja. Sekolahpun memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelatihan, peralatan, memenuhi harapan, dan memberikan perhatian kepada guru. Hal tersebut perlu dilakukan agar kinerja guru membaik. Gibson et al menemukan tiga perangkat variable yang menjadi predictor perilaku dan kinerja.

1. Variable Individual yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, individual (keluarga, tingkat sosial, penggajian), serta demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel Organisasi berupa sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Selain itu ada juga faktor situasional yang turut andil, seperti berikut :⁴⁰

1. Variabel Individual yang terdiri dari sikap, karakteristik, sikap-sikap fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel Situasional:
3. Faktor fisik dan pekerjaan; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
4. Faktor sosial dan organisasi: peraturan-peraturan organisasi sifat organisasi,

⁴⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, 51-52.

jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

d. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dilihat dari sejumlah kompetensi. Penilaian kinerja guru memerlukan data akurat, konsisten, dan valid dari kompetensi yang dikuasai guru. Kinerja guru juga hendaknya dilihat saat mereka tidak melaksanakan tugas formalnya. Jadi diperlukan kriteria dan standar kerja. Kontribusi para gurupun harus dievaluasi berdasarkan kriteria tersebut.

Penilaian kinerja guru dilakukan agar dapat menentukan keberhasilannya dalam menjalankan tanggungjawab serta tugasnya, yaitu mengajar. Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menunjukkan, pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi⁴¹. Pendidikan Profesi Guru (PPG) bertujuan agar kompetensi yang dimandatkan tercapai. Hal ini penting karena gurulah kunci utama tujuan pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 juga menerangkan kualifikasi akademis dan kompetensi guru. Peraturan itu meminta setiap guru untuk memenuhinya.⁴² Sebagai contoh, para guru hendaknya harus memiliki

⁴¹ Undang-Undang Republik Indonesia, “Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.” (30 Desember 2005).

⁴² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, “Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru”, (4 Mei 2007).

kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-VI) atau sarjana (S1) pendidikan dari program study terakreditasi. Mereka juga harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang baik.

e. Kinerja Guru dalam Pengembangan Pembelajaran

Guru harus mampu menjalankan tugas dan bertanggungjawab terhadap prestasi peserta didiknya. Kinerja guru adalah keluaran guru saat guru bertugas. Hal itu juga menggambarkan usaha apa saja yang dikerahkan guru selama kegiatan pembelajaran.

Kinerja guru mencakup hasil kerja, perilaku, kompetensi pedagogi, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional.⁴³ Di dalam kelas, kinerja guru dapat dilihat dari proses pembelajaran dan capaian siswa. Apabila kinerjanya baik, maka capaian siswa juga akan baik.⁴⁴ Slavin (dikutip di Supardi) berpendapat bahwa kinerja guru biasa diamati dari proses pembelajaran, kesesuaian tingkat pembelajaran, insentif, dan waktu.⁴⁵

Aspek pembelajaran adalah usaha guru memberikan pembelajaran yang mudah dipahami, diingat, dan menyenangkan. Oleh karena itu, guru perlu menyusun materi secara sistematis, jelas, mudah, memberi contoh yang jelas, menyampaikan esensi dan

⁴³Undang-Undang Republik Indonesia, “Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.” (30 Desember 2005).

⁴⁴Supardi, *Kinerja Guru*, 55.

⁴⁵Supardi, *Kinerja Guru*, 56-57.

relevansi pelajaran, serta mampu menggunakan alat bantu. Tujuan pembelajaran juga harus jelas serta menyertakan penilaian. Guru harus menyesuaikan pembelajaran dengan tingkat perkembangannya agar para peserta didik dapat mengikuti.

Kedua aspek insentif dimana para guru memotivasi peserta didik untuk belajar. Slavin, berpendapat demikian. Memang pada awalnya guru dapat mendorong dirinya untuk menciptakan pembelajaran yang menarik, variatif, dan menyenangkan. Tujuannya adalah agar para peserta didik tidak bosan. Setelah mereka merasa tidak bosan, para guru dapat dengan intensif memberikan umpan balik, reward, dan teguran sesuai dengan kebutuhan siswa. Para guru juga dapat memberikan insentif dengan melaporkan kemajuan para siswa agar para orangtua siswa tahu. Dengan begitu, para peserta didik dapat lebih siap untuk belajar.

Para guru juga harus sadar bahwa peserta didik membutuhkan waktu yang sesuai untuk belajar. Mereka dapat mengalokasikan waktu untuk belajar atau waktu yang digunakan untuk menuntaskan tugas. Tujuannya adalah agar para peserta didik benar-benar mendapatkan ilmu dan keterampilan.

B. Penelitian Terdahulu Tentang Peran Kepala Sekolah

1. Ahmad Zainuri Fadjri Fahmi (2017) melakukan penelitian kualitatif menunjukkan hasil pembinaan dilakukan kepala sekolah baik di dalam maupun di luar sekolah. Contoh-contoh pembinaan tersebut antara lain rapat, diskusi personal, penilaian, visitasi kelas, workshop, dan kelompok kerja guru. Penelitian Ahmad dkk (2017) juga menemukan hambatan-hambatan yang dialami kepala sekolah seperti kesulitan memahami teknologi. Hal itu dikarenakan usia para guru yang sudah tidak muda lagi. Di sisi lain, mereka menemukan ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja guru seperti faktor pendukung, sarana prasarana, serta antusias guru. Persamaan penelitian Ahmad dkk (2017) dengan penelitian ini adalah tentang peran kepala sekolah dan kinerja guru serta jenis penelitiannya, penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada teori, penelitian, dan adanya pengaruh dari COVID-19.
2. Nadia Nabilla Rosya (2018) menunjukkan hubungan signifikan antara peran kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru di SMA Islam Cendikia Bandar Lampung. Penelitian mereka membuktikan enam peran kepemimpinan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kualitas kinerja guru. Baik penelitian Nadia (2018) dan penelitian ini memiliki topik peran kepala sekolah, kualitas kinerja guru, pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan. Yang membedakan adalah teori yang digunakan, penelitian, serta pengaruh COVID-19.
3. Leni Anggraini Putri (2018) menemukan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja

guru. Hal tersebut terbukti dari enam indicator yang terlaksana. Baik penelitian Leni (2018) dan penelitian ini memiliki topik peran kepala sekolah, kualitas kinerja guru, pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan. Yang membedakan adalah teori yang digunakan, penelitian, serta pengaruh COVID-19.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini mendeskripsikan bentuk peran kepala sekolah serta apa faktor pendukung dan penghambat kualitas kinerja guru di MI NU Khurriyatul Fikri Kudus.

Kepala sekolah adalah pemimpin yang memiliki multi-peran: pendidik, administrator, pengawas, dan innovator. Peran-peran tersebut harus dapat mendukung terselenggaranya program pendidikan dan tujuan sekolah. Meskipun terdapat tantangan seperti saat ini, kepala sekolah harus bias mengatasinya dan bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan di sekolahnya. Tidak hanya itu, kepala sekolah harus mampu mewujudkan rasa aman-nyaman bagi seluruh warga sekolah serta orangtua para siswa terutama selama masa pandemic ini.

Hal tersebut penting dilakukan kepala sekolah karena saat masa pandemic seperti ini pemerintah memberlakukan larangan pembelajaran tatap muka, pembatasan social, dan beribadah, bekerja, serta belajar dari rumah saja. Tentu saja kebijakan belajar dari rumah harus dibarengi dengan penggunaan teknologi serta kemampuan menggunakannya.

Berdasarkan Surat Edaran Mendikbud No. 4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran *covid-19*, kepala sekolah berperan menugaskan guru melakukan pembelajaran online dari rumah, memberi tahu informasi dari surat edaran tersebut kepada para orangtua siswa agar waspada dan juga

bersama memutus rantai COVID-19, mensosialisasikan pembelajaran online, mengendalikan dan mengawasi terselenggaranya pembelajaran dari rumah, serta meningkatkan kinerja guru.

Berikut ini adalah kerangka berfikir penelitian untuk menjelaskan peran kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di masa pandemic COVID-19.



