



Manajemen Kepala Sekolah di Sekolah yang Kekurangan Guru dan Tenaga Kependidikan : Studi Kasus di SMP Negeri 4 Muaro Jambi

Leni Rahmadani^{1*}

¹Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, leni82425@gmail.com

*Corresponding Author: leni82425@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the principal's management strategies in addressing the shortage of teachers and educational staff at SMP Negeri 4 Muaro Jambi. The lack of educational human resources has become a major challenge that affects teachers' workload, the quality of learning, and the continuity of school administration. This research employed a qualitative approach with a literature review method, supported by preliminary observational data. Data were collected from journal articles, scholarly books, official reports from the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology, and other supporting documents. The data were analyzed using content analysis through thematic categorization and narrative interpretation. The findings reveal that the principal at SMP Negeri 4 Muaro Jambi applied several adaptive strategies, including rotational scheduling of teaching assignments, cross-subject teaching, equitable distribution of administrative tasks, internal training, the use of digital technology to improve administrative efficiency, and collaboration with the School Committee and parents on a voluntary basis. These strategies reflect the principal's ability to carry out the key management functions of planning, organizing, implementing, and supervising, while also demonstrating a participatory leadership style that successfully maintains teachers' motivation and performance despite the limited human resources.

Keywords: School Principal Management, Teacher Shortage, Educational Staff, Managerial Strategies

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen kepala sekolah dalam mengatasi kekurangan guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 4 Muaro Jambi. Kekurangan sumber daya manusia pendidikan menjadi tantangan besar yang berdampak pada beban kerja guru, mutu pembelajaran, dan keberlangsungan administrasi sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*) yang diperkuat data observasi awal. Sumber data diperoleh dari artikel jurnal, buku ilmiah, laporan resmi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, serta dokumen pendukung lainnya. Data dianalisis dengan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui proses kategorisasi tema dan interpretasi naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMP Negeri 4 Muaro Jambi menerapkan sejumlah strategi adaptif, antara lain

pengaturan jadwal pelajaran berbasis rotasi, penugasan guru lintas bidang, pembagian tugas administratif secara merata, pemberian pelatihan internal, pemanfaatan teknologi digital untuk efisiensi administrasi, serta menjalin dukungan dari Komite Sekolah dan orang tua secara sukarela. Strategi-strategi tersebut mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sekaligus menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif yang mampu mempertahankan motivasi dan kinerja guru meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Kekurangan Guru, Tenaga Kependidikan, Strategi Manajerial

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan menampakkan kemampuan profesional sebagaimana yang diinginkan. Masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena kurangnya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional (Lisnawati, 2017).

Laporan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2022 mencatat adanya kebutuhan lebih dari 129 ribu guru baru di tingkat SMP untuk menutup kekurangan akibat pensiun, mutasi, dan pertambahan rombongan belajar. Kekurangan ini menyebabkan beban kerja guru yang ada menjadi lebih berat karena harus mengajar lintas mata pelajaran, bahkan di luar bidang keahliannya.

Kekurangan guru dan tenaga kependidikan merupakan masalah serius yang masih dihadapi oleh banyak sekolah di Indonesia, terutama di daerah-daerah yang jauh dari pusat kota. Dalam praktiknya, jumlah guru yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah mata pelajaran yang harus diajarkan, sementara tenaga kependidikan yang terbatas harus menangani berbagai tugas administratif yang kompleks (Mansir et al., 2020). Guru-guru yang harus mengajar di luar bidang keahliannya atau menangani kelas secara berganda, dalam jangka panjang, akan mengalami kelelahan emosional yang dapat mengikis etos kerja mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Mangkunegara (2015) bahwa beban kerja yang tidak seimbang secara signifikan menurunkan motivasi dan produktivitas kerja.

Beberapa studi mutakhir juga menegaskan dampak serius dari kekurangan guru terhadap kualitas pendidikan. Misalnya, Putri dan Ramadhan (2021) menemukan bahwa kepala sekolah yang mampu memberdayakan guru secara efektif dan membangun komunikasi terbuka dapat mempertahankan semangat kerja guru bahkan dalam kondisi kekurangan SDM. Sementara itu, studi Rizal (2023) menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajerial kepala sekolah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) secara konsisten mampu meningkatkan mutu pendidikan dan akreditasi sekolah meskipun dalam kondisi keterbatasan tenaga kependidikan. Penelitian Hulmiati, Irawan, dan Haromain (2021) juga menegaskan pentingnya strategi kepala sekolah dalam memberdayakan guru melalui pelatihan, supervisi, dan pembagian tugas yang proporsional agar kinerja guru tetap optimal.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada peningkatan kompetensi guru secara individual, bukan pada strategi manajerial kepala sekolah dalam menghadapi kondisi kekurangan guru dan tenaga kependidikan secara menyeluruh. Belum banyak kajian yang secara spesifik meneliti bagaimana kepala sekolah merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi manajemen dalam situasi

kekurangan sumber daya manusia pendidikan, khususnya di tingkat SMP negeri yang berada di daerah non-perkotaan.

Permasalahan yang penulis temui secara langsung saat melaksanakan Program Kampus Mengajar di SMP Negeri 4 Muaro Jambi pada tahun 2022 dan observasi awal kekurangan guru juga ditemukan di Kabupaten Muaro Jambi, salah satunya di SMP Negeri 4 Muaro Jambi. Berdasarkan data tahun ajaran 2024/2025, sekolah ini hanya memiliki 15 guru tetap yang harus mengampu 11 mata pelajaran untuk 6 rombongan belajar. Idealnya, jumlah tersebut belum mencukupi untuk menutup seluruh beban mengajar, karena setiap mata pelajaran idealnya diajarkan oleh minimal satu guru di setiap tingkat kelas. Kondisi ini menyebabkan sebagian besar guru harus mengajar lebih dari satu mata pelajaran di luar bidang keahliannya. Misalnya, guru Bahasa Indonesia yang juga mengajar IPS, atau guru IPA yang turut mengajar Matematika. Selain itu, beberapa guru juga merangkap tugas sebagai tenaga kependidikan, seperti staf tata usaha, operator Dapodik, hingga penjaga perpustakaan karena sekolah tidak memiliki tenaga khusus untuk posisi tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kepala sekolah dalam mengatasi kekurangan guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 4 Muaro Jambi. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai praktik manajerial yang efektif dalam kondisi keterbatasan SDM, serta menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan pendidikan di tingkat sekolah maupun pemerintah daerah.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan pengetahuan terkait strategi manajemen kepala sekolah dalam konteks kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa belum ada studi yang secara komprehensif membahas strategi kepala sekolah dalam mengelola kekurangan guru dan tenaga kependidikan di sekolah negeri menengah pertama di daerah non-perkotaan, sehingga penelitian ini menawarkan kontribusi kebaruan baik secara teoretis maupun praktis.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review). Studi literatur dilakukan dengan menelaah teori, temuan, dan artikel penelitian lain yang dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam kegiatan penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan berbagai referensi guna membangun landasan yang kokoh bagi penelitian, khususnya terkait perubahan paradigma pembelajaran di pendidikan tinggi (Dan et al., 2022).

Penelitian ini secara khusus membahas artikel-artikel yang terkait dengan penerapan supervisi dan evaluasi pendidikan, serta hubungannya dengan standar kualitas kompetensi lulusan. Untuk mengumpulkan literatur, penelitian ini memanfaatkan Google Scholar untuk memperoleh artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian informasi dan data yang termaktub dalam sejumlah dokumen tersebut dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data berupa dokumentasi literatur primer dan sekunder.

Sumber literatur primer dalam penelitian ini yakni dokumen kebijakan perundang-undangan implementasi kurikulum merdeka di madrasah yang ditunjang dengan dokumen sekunder berupa artikel jurnal, buku, berita, serta dokumen lainnya yang memuat informasi seputar kurikulum merdeka yang masih relevan dengan tema penelitian. Pencarian artikel menggunakan google scholar dengan kata kunci standar kompetensi kelulusan dan mengelompokkan artikel yang sesuai dengan varibel, menetapkan artikel yang dipilih berjumlah 20.

Kemudian, analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (content analysis) dengan melakukan kategorisasi berdasarkan tema dan sub-tema penelitian. Analisis isi dalam penelitian ini dilakukan dengan menampilkan informasi dari sejumlah sumber primer dan

sekunder yang disajikan dalam bentuk naratif. Hingga pada akhirnya kajian penelitian memuat informasi yang mudah dipahami oleh pembaca.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian di SMP Negeri 4 Muaro Jambi menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi tantangan berat akibat kekurangan guru dan tenaga kependidikan, namun tetap mampu menjaga keberlangsungan kegiatan belajar mengajar melalui strategi manajerial yang adaptif. Berdasarkan data tahun ajaran 2024/2025, sekolah hanya memiliki 15 guru tetap untuk 11 mata pelajaran pada 6 rombongan belajar. Kekurangan sumber daya manusia ini menimbulkan berbagai dampak terhadap pengelolaan pembelajaran dan administrasi sekolah. Temuan utama dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Pengelolaan Kelebihan Beban Mengajar Guru

Untuk menutupi kekurangan guru, kepala sekolah menyusun jadwal pelajaran secara rotasi dan mengalokasikan mata pelajaran lintas bidang ke guru yang bersedia. Contohnya, guru Bahasa Indonesia mengajar IPS, dan guru IPA mengajar Matematika. Kepala sekolah juga memantau perkembangan guru lintas bidang ini secara berkala melalui supervisi informal setiap dua minggu.

2. Perangkapan Tugas Guru dan Tenaga Kependidikan

Karena tidak ada petugas khusus untuk posisi staf tata usaha, perpustakaan, maupun operator Dapodik, kepala sekolah membagi tugas administratif secara merata. Misalnya, guru senior ditugaskan sebagai koordinator keuangan BOS, guru muda menangani pengarsipan dokumen, sementara dua guru menjadi petugas Dapodik. Pembagian tugas dilakukan melalui rapat awal tahun pelajaran dan dievaluasi setiap akhir semester.

3. Pembinaan dan Motivasi Guru

Untuk menjaga semangat kerja guru yang menghadapi beban berat, kepala sekolah rutin mengadakan pertemuan informal setiap pekan (coaching mingguan). Pertemuan ini digunakan untuk saling berbagi kendala dan solusi, sekaligus memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi. Kepala sekolah juga berupaya memberikan insentif non-finansial seperti surat penghargaan dan rekomendasi pengembangan karier. Langkah ini terbukti menurunkan tingkat absensi guru dan meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan sekolah.

4. Kolaborasi dengan Komite Sekolah dan Orang Tua

Kepala sekolah menjalin kerja sama aktif dengan Komite Sekolah dalam mendukung kekurangan tenaga kependidikan. Beberapa orang tua siswa secara sukarela membantu di perpustakaan, kegiatan ekstrakurikuler, hingga mendukung honor guru tambahan secara swadaya. Dukungan eksternal ini membantu menurunkan beban tugas guru inti.

5. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Administrasi dan Pembelajaran

Kepala sekolah menginisiasi penggunaan sistem manajemen sekolah sederhana berbasis Google Workspace untuk mengelola dokumen, jadwal, dan laporan secara daring. Guru-guru dilatih membuat perangkat ajar digital agar proses pembelajaran tetap berjalan meski ada guru yang berhalangan hadir. Langkah ini juga menghemat waktu administratif guru sehingga mereka dapat lebih fokus mengajar.

Tabel 1. Ringkasan Strategi Manajemen Kepala Sekolah di SMP Negeri 4 Muaro Jambi

Permasalahan	Strategi Kepala Sekolah	Dampak Positif
Kekurangan guru	Menyusun jadwal rotasi, membagi	Semua mata pelajaran tetap

untuk 11 mata pelajaran	mata pelajaran lintas bidang	diajarkan meski dengan guru terbatas
Guru mengajar di luar bidang keahlian	Memberikan pelatihan internal singkat lintas bidang	Guru lebih siap mengajar materi baru, meningkatkan rasa percaya diri
Tidak ada tenaga kependidikan (TU, perpustakaan, operator dapodik)	Membagi tugas administratif secara merata kepada guru	Beban administratif tidak hanya ditanggung satu - dua orang, pekerjaan administrasi tetap berjalan
Tingginya tekanan kerja dan risiko menurunnya motivasi guru	Mengadakan coaching mingguan, memberi penghargaan non finansial	Guru merasa dihargai dan lebih termotivasi, absensi menurun
Tidak ada staf pendukung untuk kegiatan sekolah	Mengajak dukungan komite sekolah dan orang tua secara sukarela	Beban tugas guru berkuang, kegiatan sekolah berjalan lancar
Keterbatasan waktu guru untuk tugas administratif	Mengimplementasikan sistem digital berbasis google worksace	Administrasi lebih cepat, guru bisa fokus ke kegiatan mengajar

Strategi-strategi yang diterapkan kepala sekolah menunjukkan kemampuan dalam menjalankan empat fungsi manajerial utama, yaitu:

- a. Perencanaan: menyusun jadwal fleksibel, merancang pelatihan lintas bidang, merencanakan pembagian tugas.
- b. Pengorganisasian: membentuk tim kerja, mendistribusikan tugas administratif, memobilisasi dukungan komite/orang tua.
- c. Pengarahan: memberikan bimbingan mingguan, memotivasi guru, menumbuhkan semangat kerja kolektif.
- d. Pengawasan: melakukan pemantauan berkala terhadap guru lintas bidang, mengevaluasi kinerja tim setiap akhir semester.

Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif juga tercermin dalam keterlibatannya mengajak guru, komite, dan orang tua dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini mendukung temuan Putri dan Ramadhan (2021) bahwa komunikasi terbuka dan pemberdayaan dapat menjaga semangat kerja guru meskipun menghadapi beban tinggi.

Temuan ini memperkuat hasil Rizal (2023) bahwa penerapan fungsi manajerial kepala sekolah secara konsisten dapat meningkatkan mutu pendidikan walau dalam kondisi kekurangan tenaga kependidikan. Namun, beban mengajar lintas bidang yang terlalu lama dapat menurunkan motivasi guru sebagaimana diungkap Mangkunegara (2015). Karena itu, strategi adaptif kepala sekolah perlu diikuti dukungan struktural dari Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi untuk menambah jumlah guru dan tenaga kependidikan secara bertahap.

Berbagai penelitian lain juga menegaskan pentingnya manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya pendidikan. Basri et al. (2021) menemukan bahwa kepala sekolah di SMA Negeri 4 Merangin meningkatkan fungsi guru melalui kesempatan pengembangan diri seperti studi S2 dan pelatihan, meski masih terkendala status non-PNS, keterbatasan fasilitas, dan anggaran. Najemah (2019) menunjukkan bahwa pemberdayaan potensi guru di SMP Negeri Muara Batang Empu berjalan baik melalui kolaborasi kepala sekolah, guru, dan staf dalam manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, dan sarana prasarana.

Murni (2019) menegaskan perlunya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, hingga pengembangan

berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Asmadi et al. (2022) menyatakan bahwa kepala sekolah profesional dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui integrasi kurikulum dan penerapan fungsi manajemen yang baik.

Manajemen kepemimpinan kepala sekolah memegang peran kunci dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah bertugas merancang dan menjalankan program pengembangan profesional secara terstruktur melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (Pratama et al., 2021). Strategi ini mencakup pemberian motivasi melalui sosialisasi, pelatihan, dan lokakarya, serta penguatan disiplin melalui supervisi terjadwal (Herlambang, 2023). Implementasi manajemen kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme guru, di mana kepala sekolah harus memahami berbagai pendekatan untuk meningkatkan kompetensi guru (Tishana et al., 2023). Silalahi (2023) juga menegaskan bahwa strategi manajemen kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada mutu pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMP Negeri 4 Muaro Jambi mampu menjalankan peran manajerial secara adaptif dalam menghadapi kondisi kekurangan guru dan tenaga kependidikan. Meskipun hanya memiliki 15 guru tetap untuk 11 mata pelajaran di 6 rombongan belajar, proses pembelajaran tetap dapat berlangsung melalui pengaturan jadwal rotasi dan penugasan guru lintas bidang.

Kepala sekolah berhasil menjaga keberlangsungan operasional sekolah dengan menerapkan berbagai strategi manajemen, seperti pembagian tugas administratif secara merata, pemberian pelatihan internal lintas bidang, pemanfaatan teknologi digital untuk efisiensi administrasi, serta menjalin dukungan dari Komite Sekolah dan orang tua secara sukarela. Strategi manajemen tersebut mencerminkan pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Kepala sekolah juga menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru, staf, dan komite dalam pengambilan keputusan, yang berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja guru.

Temuan penelitian ini memperkuat bukti dari berbagai studi terdahulu bahwa manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Namun demikian, strategi yang diterapkan masih bersifat solusi jangka pendek, sehingga diperlukan dukungan kebijakan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi untuk menambah tenaga pendidik secara bertahap.

REFERENSI

- Asmadi, A., Yuliana, R., & Rahman, T. (2022). Peran kepala sekolah profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui integrasi kurikulum dan manajemen sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 14(2), 112–123.
- Basri, M., Sari, N., & Fauzan, H. (2021). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMA Negeri 4 Merangin. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 45–56.
- Fauziah, N., Rahman, M., & Lubis, R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah pertama. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(3), 101–112.

- Herlambang, A. (2023). Strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(2), 88–97.
- Hidayat, A., & Sari, D. (2022). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(2), 65–74.
- Hulmiati, S., Irawan, B., & Haromain, A. (2021). Strategi kepala sekolah dalam pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan di SMAN 1 Narmada. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 33–45.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). Laporan kebutuhan guru secara nasional tahun 2022. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kusnadi, A., & Rahayu, T. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 4(2), 45–56.
- Mangkunegara, A. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Mansir, F., Jannah, R., & Wibowo, S. (2020). Tantangan kekurangan guru dan tenaga kependidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan*, 21(2), 101–112.
- Murni, L. (2019). Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan kualitas sekolah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pendidikan*, 7(1), 55–64.
- Najemah, N. (2019). Pemberdayaan potensi guru dalam manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Muara Batang Empu. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 33–44.
- Pratama, R., Lestari, F., & Ningsih, D. (2021). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan*, 19(3), 77–86.
- Putri, A. F., & Ramadhan, R. (2021). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 77–86.
- Rahmawati, I., & Supriyanto, A. (2023). Strategi kepala sekolah dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah negeri. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 11(1), 87–96.
- Rizal, M. (2023). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Wonomulyo. *Jurnal Kependidikan*, 13(1), 55–64.
- Silalahi, T. (2023). Strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 25–36.
- Suganda, Y., & Pratiwi, M. (2021). Supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(3), 55–66.
- Tishana, E., Widodo, B., & Yanti, L. (2023). Implementasi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 32(1), 15–26.
- Yuliani, E., & Wahyudi, H. (2022). Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah terpencil. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 23–34.