

PENDAMPINGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK PENGUATAN MANAJEMEN SDM SEKOLAH DASAR

Mulyadi, Moh. Mahfud Efendi

Universitas Muhammadiyah Malang
mulyadi@stkipgrisumenep.ac.id

Abstract

School leadership plays a strategic role in strengthening human resource (HR) management in primary schools, yet its management practices still face various challenges, particularly limitations in managerial leadership capacity and low teacher participation in the school management process. This community service activity aims to assist school principals in strengthening HR management through the development of participatory, reflective, and sustainable leadership capacity. The activity is carried out in primary schools in the Sumenep City sub-district, involving principals and teachers through a mentoring approach based on participatory action learning. The implementation methods include needs analysis, leadership strengthening workshops, mentoring the implementation of HR management, continuous reflection, as well as monitoring and evaluation. The results of the activities indicate that leadership mentoring has a positive impact on enhancing school principals' understanding of HR management functions, shifting leadership attitudes towards a more inclusive and collaborative pattern, and strengthening more structured and systematic HR management practices. The subsequent impact of these changes is increased teacher involvement in school program planning and evaluation, as well as stronger school governance that is more professional and accountable. Conceptually, this activity has produced a model of school principal leadership mentoring that has the potential to be replicated through the School Principals' Working Group (KKKS) forum, with adjustments to the context and needs of each school.

Keywords: *Leadership mentoring, School principal, Human resource management, Elementary school, Community service.*

Abstrak

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam penguatan manajemen sumber daya manusia (SDM) sekolah dasar, namun praktik pengelolaannya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama keterbatasan kapasitas kepemimpinan manajerial dan rendahnya partisipasi guru dalam proses manajemen sekolah. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk mendampingi kepala sekolah dalam memperkuat manajemen SDM melalui pengembangan kapasitas kepemimpinan yang partisipatif, reflektif, dan berkelanjutan. Kegiatan dilaksanakan di sekolah dasar Kecamatan Kota Sumenep dengan melibatkan kepala sekolah dan guru melalui pendekatan pendampingan berbasis participatory action learning. Metode pelaksanaan meliputi analisis kebutuhan, workshop penguatan kepemimpinan, pendampingan implementasi manajemen SDM, refleksi berkelanjutan, serta monitoring dan evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pendampingan kepemimpinan berdampak positif terhadap peningkatan pemahaman kepala sekolah mengenai fungsi manajemen SDM, pergeseran sikap kepemimpinan menuju pola yang lebih inklusif dan kolaboratif, serta penguatan praktik pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan sistematis. Dampak lanjutan dari perubahan tersebut adalah meningkatnya keterlibatan guru dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah serta penguatan tata kelola sekolah yang lebih profesional dan akuntabel. Secara konseptual, kegiatan ini menghasilkan model pendampingan kepemimpinan kepala sekolah yang berpotensi direplikasi melalui forum Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dengan penyesuaian terhadap konteks dan kebutuhan masing-masing sekolah.

Keywords: *Pendampingan kepemimpinan, Kepala sekolah, Manajemen sumber daya manusia, Sekolah dasar, Pengabdian kepada masyarakat.*

PENDAHULUAN

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada pendidikan dasar, karena secara langsung memengaruhi keberhasilan organisasi sekolah secara keseluruhan. Kepemimpinan sekolah yang efektif mencakup berbagai peran, antara lain sebagai pendidik, manajer, supervisor, inovator, dan motivator, yang secara kolektif berkontribusi terhadap terciptanya iklim sekolah yang positif serta peningkatan hasil pendidikan (Wening et al., 2023; Rahman et al., 2025). Kemampuan kepala sekolah dalam memobilisasi dan membimbing staf secara efektif juga berperan dalam menumbuhkan kepercayaan dan motivasi guru, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Kamil, 2023). Selain itu, kepemimpinan yang berkualitas menuntut perencanaan strategis, peningkatan berkelanjutan, serta pengelolaan sumber daya pendidikan secara kolaboratif guna menjawab tantangan dan menjaga standar mutu pendidikan (Herawan, 2016; Rahman et al., 2025). Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah, khususnya yang bersifat demokratis, terbukti menjadi fondasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan keberhasilan pendidikan (Wening et al., 2023; Li, n.d.).

Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah memegang peran penting sebagai pemimpin manajerial yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, serta evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kepala

sekolah yang efektif terlibat dalam perencanaan strategis melalui analisis kebutuhan kepegawaian dan penempatan guru berdasarkan kesesuaian kompetensi (Ansori, 2024). Implementasi program pembinaan kinerja yang terstruktur dan evaluasi berkala menjadi instrumen penting untuk meningkatkan efektivitas guru, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas pembelajaran siswa (Rostini et al., 2022; Oktarizka & Haimah, 2023). Selain itu, kepala sekolah berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menyediakan sumber daya yang memadai serta mendorong pengembangan profesional guru melalui forum kolaboratif, seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) (Ziliwu et al., 2024; Oktarizka & Haimah, 2023). Oleh karena itu, keberhasilan institusi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan (Setiawan, 2023; Rostini et al., 2022).

Meskipun demikian, praktik manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar masih menghadapi berbagai tantangan, seperti pembagian tugas yang belum berbasis kompetensi, sistem pembinaan guru yang kurang optimal, serta rendahnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan manajerial. Padahal, manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan karena mencakup perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja pendidik yang secara langsung memengaruhi hasil belajar siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan (Galorio et al., 2024; Dani & Rindaningsih, 2025). Berbagai kendala, termasuk rendahnya disiplin guru dan keterbatasan sumber daya,

sering kali menghambat implementasi strategi manajemen SDM yang efektif (Astagini et al., 2022; Astuti, 2018). Oleh sebab itu, pengembangan profesional berkelanjutan dan peningkatan partisipasi guru dalam proses manajerial menjadi aspek penting dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif dan meningkatkan standar pendidikan (Dobрева, 2023).

Kondisi tersebut juga tercermin pada sekolah dasar di Kecamatan Kota Sumenep, Kabupaten Sumenep, di mana kepala sekolah menghadapi tantangan signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan akibat keterbatasan kapasitas kepemimpinan manajerial dan sistem manajemen sumber daya manusia yang belum optimal. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi faktor penentu dalam mendorong guru dan tenaga kependidikan menjalankan tugas secara profesional dan penuh tanggung jawab (Istianah et al., 2025). Di sisi lain, meningkatnya keterlibatan kepala sekolah perempuan menunjukkan dinamika positif dalam kepemimpinan pendidikan, sekaligus mencerminkan perubahan persepsi masyarakat terhadap peran gender dalam kepemimpinan sekolah (Junaidi et al., 2023). Namun demikian, rendahnya partisipasi masyarakat dan keterbatasan ekonomi masih menjadi kendala dalam pelaksanaan program pendidikan yang efektif (Istianah et al., 2025). Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong kerja tim dan akuntabilitas menjadi kebutuhan mendesak dalam menghadapi tantangan tersebut (Kepala et al., 2023), sekaligus memperkuat integrasi praktik manajemen SDM dan keterlibatan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan (Qutni et al., 2021; Kastaji et al., 2024).

Lebih lanjut, tantangan manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar tidak semata-mata bersumber dari persoalan administratif, tetapi juga dari keterbatasan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menerjemahkan peran manajerial secara efektif. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah kerap menghadapi permasalahan serius, seperti kekurangan guru, rendahnya motivasi kerja, serta minimnya peluang pengembangan profesional, yang secara keseluruhan menghambat terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif (Hardian et al., 2025; Pekaz, 2022). Strategi kepemimpinan yang menekankan komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan partisipatif terbukti penting untuk mengatasi hambatan tersebut (Hardian et al., 2025; Rohmah & Chotimah, 2024). Di samping itu, kompleksitas tanggung jawab kepala sekolah, termasuk tuntutan kepatuhan terhadap kebijakan pendidikan dan pengelolaan sumber daya, sering kali mengalihkan fokus dari penguatan manajemen SDM (Kimball, 2011). Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan dukungan yang terarah menjadi kebutuhan strategis dalam memperbaiki praktik manajemen SDM di sekolah dasar (Nadia et al., 2024).

Namun, berbagai upaya pengembangan kapasitas kepala sekolah masih menunjukkan keterbatasan, terutama karena pendekatan pelatihan yang cenderung bersifat satu arah dan kurang responsif terhadap kebutuhan riil sekolah. Model pelatihan semacam ini sering kali gagal mendorong perubahan praktik kepemimpinan dan manajemen SDM secara optimal dan berkelanjutan. Padahal, pelatihan kepemimpinan yang efektif seharusnya berbasis tindakan, melibatkan analisis situasi nyata, serta mengedepankan

kerja tim dan refleksi bersama (Zubaidah et al., 2023; Li Yong, n.d.). Kepemimpinan sekolah yang berkelanjutan juga memerlukan hubungan mutualistik antara kepala sekolah dan guru, dengan fokus pada pengembangan kapasitas yang adaptif terhadap perubahan serta penguatan praktik pedagogis (Conway, 2015). Selain itu, pemanfaatan peluang kontekstual, termasuk keterlibatan masyarakat dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, menjadi elemen penting dalam membangun tata kelola sekolah yang berkelanjutan (Lai, 2015). Dengan demikian, pergeseran menuju model pengembangan kepemimpinan yang lebih praktis dan kontekstual menjadi kebutuhan mendesak (Rachmadio et al., 2024).

Pendekatan kontekstual dalam pemberdayaan kepala sekolah sebagai pemimpin manajemen sumber daya manusia menjadi strategi penting dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang secara aktif menginisiasi strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidik melalui program inovatif dan praktik kolaboratif (Fadilla & Chaniago, 2024; Hattahin & Widodo, 2020). Strategi kepemimpinan yang menekankan komunikasi transparan, pengambilan keputusan partisipatif, dan pendampingan internal terbukti efektif dalam mengatasi persoalan kekurangan guru dan rendahnya motivasi kerja, sekaligus meningkatkan keterlibatan dan kinerja staf (Hardian et al., 2025; Rohmah & Chotimah, 2024). Dalam konteks ini, kepala sekolah juga bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memfasilitasi pengembangan profesional guru sebagai bagian integral dari pencapaian tujuan pendidikan

(Nadia et al., 2024; Rohmah & Chotimah, 2024).

Pendampingan kepemimpinan semakin dipahami sebagai proses reflektif dan partisipatif yang melampaui sekadar transfer pengetahuan, dengan tujuan membentuk pemimpin sekolah yang mampu merespons kebutuhan manajemen sumber daya manusia secara kontekstual. Pendekatan ini menekankan pentingnya praktik kepemimpinan autentik serta keterlibatan aktif warga sekolah, termasuk guru dan siswa, dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif (Salehudin et al., 2024; Browne-Ferrigno & Muth, 2006). Penerapan penelitian tindakan partisipatif menunjukkan bahwa pendampingan mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam menciptakan ekosistem sekolah yang mendukung kolaborasi dan komunikasi (Salehudin et al., 2024). Selain itu, pendampingan kepemimpinan berkelanjutan berkontribusi pada pembentukan jejaring profesional yang memperkuat pembelajaran berkelanjutan dan kesiapan kepala sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinan (Hean, 2009). Dengan demikian, pendampingan yang efektif mendorong terbentuknya budaya tanggung jawab bersama dan peningkatan berkelanjutan di sekolah (Ormachea et al., 2025; Searby, 2008).

Berdasarkan latar belakang tersebut, kegiatan pengabdian ini diarahkan pada pendampingan kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar Kecamatan Kota Sumenep, Kabupaten Sumenep, dengan menekankan pengembangan kapasitas kepemimpinan manajerial yang partisipatif, reflektif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan

dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan perilaku proaktif dan kolaboratif guru, serta pembentukan budaya kerja yang produktif (Sukaris et al., 2025). Selain itu, penguatan manajemen mutu dan praktik reflektif kepala sekolah terbukti penting dalam membangun budaya kualitas di sekolah (Syahril et al., 2020; Syahril et al., 2022). Konteks Kecamatan Kota Sumenep, termasuk meningkatnya peran kepala sekolah perempuan, semakin menegaskan relevansi pengembangan kepemimpinan inklusif sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan dasar (Junaidi et al., 2023; Bafadal et al., 2022).

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan partisipatif berbasis *capacity building* melalui desain pendampingan kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan ini dipilih dengan pertimbangan bahwa penguatan manajemen sumber daya manusia (SDM) di sekolah dasar tidak dapat dicapai secara efektif melalui intervensi satu arah, melainkan memerlukan keterlibatan aktif kepala sekolah sebagai subjek utama perubahan. Dalam konteks ini, kepala sekolah diposisikan sebagai mitra strategis yang memiliki pengalaman, pengetahuan kontekstual, serta kapasitas reflektif untuk mengidentifikasi permasalahan dan merumuskan solusi manajerial sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Secara metodologis, kegiatan pengabdian ini mengadopsi prinsip *participatory action learning* yang mengintegrasikan tindakan nyata, pembelajaran reflektif, dan perbaikan berkelanjutan. Pendampingan tidak

dimaknai sebagai pelatihan konvensional, tetapi sebagai proses fasilitasi yang dialogis dan kontekstual, di mana tim pengabdian berperan sebagai pendamping akademik yang membantu kepala sekolah merefleksikan praktik kepemimpinan yang telah berjalan, mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal, serta mengimplementasikan perbaikan secara bertahap. Dengan desain tersebut, proses pemberdayaan berlangsung secara siklikal melalui tahapan perencanaan, tindakan, refleksi, dan penyesuaian.

Kegiatan pengabdian dilaksanakan di SDN Pandian 1 Kota Sumenep, Kabupaten Sumenep, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan strategis, mengingat kepala sekolah SDN Pandian 1 juga menjabat sebagai Ketua Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) Kecamatan Kota Sumenep. Posisi tersebut menjadikan sekolah ini sebagai pusat koordinasi dan pengembangan profesional kepala sekolah dasar di wilayah kecamatan, sehingga memungkinkan terjadinya diseminasi praktik baik hasil pendampingan kepada sekolah dasar lain melalui forum KKKS. Alur pelaksanaan pendampingan kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan pengabdian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Pelaksanaan Pendampingan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Manajemen SDM

Subjek kegiatan pengabdian meliputi kepala sekolah SDN Pandian 1 Kota Sumenep sebagai mitra inti dan subjek utama pendampingan kepemimpinan, kepala sekolah dasar anggota KKKS Kecamatan Kota Sumenep sebagai peserta kegiatan penguatan kapasitas kepemimpinan manajerial, serta guru dan tenaga kependidikan SDN Pandian 1 sebagai subjek pendukung yang terlibat langsung dalam implementasi manajemen SDM dan refleksi praktik kepemimpinan kepala sekolah. Secara kuantitatif, kegiatan ini melibatkan 31 kepala sekolah dasar anggota KKKS Kecamatan Kota Sumenep dan 3 orang guru sebagai mitra pendukung dalam proses pendampingan dan implementasi manajemen sumber daya manusia sekolah. Keterlibatan berbagai unsur tersebut dimaksudkan untuk membangun proses pendampingan yang kolaboratif dan berorientasi pada penguatan kapasitas kelembagaan sekolah..

Pelaksanaan kegiatan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sejak awal Oktober hingga pertengahan Desember 2025. Kegiatan dilaksanakan secara rutin setiap hari Sabtu dengan mempertimbangkan efektivitas waktu dan tidak mengganggu proses pembelajaran reguler di sekolah. Tahap awal kegiatan diawali dengan koordinasi dan sosialisasi program kepada kepala sekolah dan perwakilan guru, yang sekaligus dimanfaatkan untuk melakukan analisis kebutuhan awal terkait praktik kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan SDM di sekolah. Tahap ini menghasilkan pemetaan permasalahan dan kebutuhan penguatan kepemimpinan manajerial yang menjadi dasar perencanaan program pendampingan.

Tahap selanjutnya difokuskan pada pelaksanaan workshop penguatan kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen SDM sekolah dasar. Workshop dilaksanakan secara interaktif melalui diskusi kelompok, studi kasus, dan refleksi pengalaman kepemimpinan peserta. Materi workshop mencakup peran strategis kepala sekolah, perencanaan SDM berbasis kebutuhan sekolah, pengorganisasian tugas guru, serta mekanisme pembinaan dan evaluasi kinerja. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran kepala sekolah terhadap peran kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan SDM sekolah.

Setelah tahap workshop, kegiatan dilanjutkan dengan pendampingan implementasi yang menjadi inti program pengabdian. Pada tahap ini, kepala sekolah didampingi secara langsung dalam menerapkan hasil workshop ke dalam praktik manajemen sekolah, seperti penyusunan rencana pengembangan SDM, penataan pembagian tugas guru secara lebih proporsional, serta penguatan forum refleksi dan evaluasi internal sekolah. Pendampingan dilakukan melalui observasi lapangan, diskusi individual, dan refleksi bersama yang dilaksanakan secara periodik, sehingga memungkinkan terjadinya perbaikan praktik kepemimpinan secara berkelanjutan.

Tahap akhir kegiatan diarahkan pada monitoring dan evaluasi program. Monitoring dilakukan untuk memantau proses pendampingan dan perubahan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan SDM, sedangkan evaluasi difokuskan pada capaian program dan tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan. Evaluasi dilaksanakan melalui refleksi bersama antara tim pengabdian, kepala sekolah,

dan guru untuk mengidentifikasi capaian, kendala, serta peluang keberlanjutan program. Tahap ini juga menghasilkan rekomendasi perbaikan dan rencana tindak lanjut yang akan diintegrasikan ke dalam program kerja sekolah dan forum KKKS Kecamatan Kota Sumenep.

Pengumpulan data dalam kegiatan pengabdian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai proses dan hasil pendampingan kepemimpinan kepala sekolah. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif terhadap praktik kepemimpinan dan manajemen SDM di sekolah, wawancara semi-terstruktur dengan kepala sekolah dan guru untuk menggali pengalaman serta persepsi mereka terhadap perubahan yang terjadi, serta studi dokumentasi terhadap dokumen sekolah, seperti rencana kerja sekolah, pembagian tugas guru, dan laporan evaluasi kinerja. Selain itu, refleksi partisipan digunakan untuk menangkap perubahan sikap, kesadaran, dan komitmen warga sekolah terhadap pengelolaan SDM yang berkelanjutan.

Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan menekankan pada penafsiran makna perubahan praktik kepemimpinan dan manajemen SDM yang terjadi selama proses pendampingan. Analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara reflektif, dengan memadukan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai bentuk triangulasi data. Keberhasilan kegiatan ditinjau berdasarkan indikator peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, perbaikan praktik manajemen SDM, meningkatnya partisipasi guru, serta munculnya komitmen sekolah untuk melanjutkan praktik pendampingan secara mandiri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kegiatan pendampingan menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan kepala sekolah melalui pendekatan pendampingan berkelanjutan mampu mendorong perubahan positif pada aspek pengetahuan, sikap, dan praktik manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar. Perubahan tersebut tampak tidak hanya pada peningkatan pemahaman kepala sekolah terhadap fungsi-fungsi manajemen SDM, tetapi juga pada pergeseran orientasi kepemimpinan dari pola administratif menuju kepemimpinan yang lebih reflektif dan partisipatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendampingan yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk belajar dari praktik nyata yang mereka jalankan, merefleksikan kelemahan dan kekuatan kepemimpinannya, serta melakukan penyesuaian secara bertahap dalam pengelolaan SDM sekolah. Dengan demikian, pendampingan kepemimpinan tidak sekadar berperan sebagai sarana peningkatan pengetahuan konseptual, melainkan menjadi proses pembelajaran manajerial yang mendorong perubahan sikap dan perilaku kepemimpinan secara lebih substantif. Perubahan yang terjadi pada tiga dimensi tersebut—pengetahuan, sikap, dan praktik—menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan kepala sekolah merupakan prasyarat penting bagi terciptanya tata kelola sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan di sekolah dasar.

Peningkatan pemahaman kepala sekolah terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga evaluasi

kinerja, menunjukkan bahwa pendampingan berperan efektif dalam memperkuat kapasitas kepemimpinan manajerial secara konseptual dan aplikatif. Selama proses pendampingan, kepala sekolah tidak hanya memperoleh pemahaman teoritis mengenai prinsip-prinsip pengelolaan SDM sekolah, tetapi juga mampu mengaitkannya secara langsung dengan kondisi riil yang dihadapi di lingkungan sekolah masing-masing. Pemahaman yang lebih utuh terhadap perencanaan SDM mendorong kepala sekolah untuk melakukan pemetaan kebutuhan guru secara lebih rasional dan berbasis kompetensi, sementara penguatan aspek pengorganisasian tercermin pada kemampuan kepala sekolah dalam menata pembagian tugas dan tanggung jawab secara lebih proporsional. Selain itu, peningkatan pemahaman terhadap evaluasi kinerja memungkinkan kepala sekolah memandang supervisi dan penilaian guru tidak semata sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai instrumen pembinaan profesional yang berkelanjutan. Dengan demikian, pendampingan kepemimpinan berkontribusi nyata dalam menjembatani kesenjangan antara pemahaman konseptual dan praktik manajerial, sehingga kapasitas kepemimpinan kepala sekolah berkembang secara lebih fungsional dan kontekstual.

Tabel 1. Perubahan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Praktik Manajemen SDM Sekolah

Aspek	Sebelum Pendampingan	Setelah Pendampingan
Pemahaman manajemen SDM	Bersifat administratif dan parsial	Komprehensif dan aplikatif
Pola pengambilan keputusan	Top-down	Partisipatif dan berbasis kebutuhan
Sikap	Instruktif	Reflektif dan

Aspek	Sebelum Pendampingan	Setelah Pendampingan
kepemimpinan		kolaboratif
Pembagian tugas guru	Tidak berbasis kompetensi	Lebih proporsional
Evaluasi kinerja	Formal administratif	Berorientasi pembinaan

Perubahan pada aspek pemahaman ini memiliki implikasi penting terhadap kualitas pengambilan keputusan kepala sekolah, yang menjadi lebih terarah, berbasis kebutuhan sekolah, dan tidak semata-mata bersifat administratif. Peningkatan kapasitas pemahaman manajerial mendorong kepala sekolah untuk mempertimbangkan berbagai aspek secara lebih komprehensif sebelum menetapkan kebijakan, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Keputusan yang diambil tidak lagi berfokus pada pemenuhan tuntutan formal semata, tetapi diarahkan pada upaya pemecahan masalah nyata yang dihadapi sekolah, seperti penataan beban kerja guru, pembinaan kinerja, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendampingan kepemimpinan membantu kepala sekolah mengembangkan pola pikir analitis dan reflektif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dengan kebutuhan sekolah dan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas pengelolaan SDM. Dengan demikian, kualitas keputusan manajerial kepala sekolah menjadi lebih substantif dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi sekolah secara menyeluruh.

Pendampingan kepemimpinan juga mendorong terjadinya pergeseran sikap kepala sekolah dari pola kepemimpinan yang cenderung top-down menuju pendekatan yang lebih partisipatif, reflektif, dan terbuka

terhadap dialog dengan guru. Pergeseran sikap ini tercermin dalam meningkatnya keterbukaan kepala sekolah terhadap masukan dan gagasan dari guru dalam proses perencanaan maupun evaluasi program sekolah. Kepala sekolah tidak lagi memposisikan diri semata sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi mulai berperan sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan guru dalam pembahasan persoalan manajerial dan pengelolaan SDM. Sikap reflektif yang berkembang melalui pendampingan memungkinkan kepala sekolah mengevaluasi praktik kepemimpinan yang selama ini dijalankan serta mempertimbangkan alternatif pendekatan yang lebih kolaboratif. Perubahan orientasi kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pendampingan berperan dalam membentuk sikap kepemimpinan yang lebih demokratis, yang pada akhirnya menciptakan hubungan kerja yang lebih konstruktif dan mendukung peningkatan kinerja guru di sekolah dasar.

Tabel 2. Penguatan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Dasar

Aspek SDM	Praktik Sebelum	Praktik Setelah
Perencanaan	Rutin dan jangka pendek	Berbasis kebutuhan sekolah
Pengorganisasian	Kurang sistematis	Lebih terstruktur
Pembinaan guru	Tidak berkelanjutan	Terencana dan reflektif
Evaluasi kinerja	Administratif	Dasar perbaikan kinerja
Partisipasi guru	Terbatas	Aktif dan kolaboratif

Perubahan sikap kepemimpinan tersebut terjadi karena proses pendampingan memberi ruang refleksi berkelanjutan bagi kepala sekolah untuk

mengevaluasi praktik kepemimpinannya sendiri serta membangun kesadaran akan pentingnya kolaborasi dalam pengelolaan sumber daya manusia sekolah. Melalui sesi refleksi yang terstruktur dan dialogis, kepala sekolah didorong untuk menelaah kembali kebiasaan kepemimpinan yang selama ini dijalankan, termasuk pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan hubungan kerja dengan guru. Proses reflektif ini membantu kepala sekolah mengenali keterbatasan pendekatan yang bersifat individualistik dan administratif, sekaligus membuka pemahaman baru tentang manfaat kerja sama dan keterlibatan kolektif dalam pengelolaan SDM. Kesadaran tersebut kemudian mendorong kepala sekolah untuk lebih menghargai peran guru sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan sekolah, bukan sekadar sebagai pelaksana kebijakan. Dengan demikian, pendampingan berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran kepemimpinan yang memfasilitasi perubahan sikap secara internal, yang menjadi landasan bagi terbangunnya praktik manajemen SDM yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan.

Pada level praktik, pendampingan berdampak pada tersusunnya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terstruktur, tercermin melalui pembagian tugas guru yang lebih proporsional, perencanaan pengembangan SDM sekolah yang lebih terarah, serta mekanisme evaluasi kinerja guru yang lebih sistematis. Kepala sekolah mulai menyusun pembagian tugas dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan beban kerja guru, sehingga penugasan tidak lagi bersifat rutin atau sekadar mengikuti kebiasaan sebelumnya. Selain itu, perencanaan pengembangan SDM sekolah diarahkan

pada kebutuhan nyata guru, baik melalui kegiatan pembinaan internal maupun dukungan terhadap pengembangan profesional berkelanjutan. Dalam aspek evaluasi, kepala sekolah menunjukkan perubahan dalam memandang penilaian kinerja guru sebagai bagian dari proses pembinaan, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif. Praktik-praktik tersebut menegaskan bahwa pendampingan kepemimpinan tidak hanya menghasilkan perubahan pada tataran pemahaman dan sikap, tetapi juga berdampak langsung pada penguatan sistem manajemen SDM yang lebih tertata dan fungsional di sekolah dasar.

Perbaikan praktik manajemen sumber daya manusia tersebut menunjukkan bahwa pendampingan tidak berhenti pada tataran wacana, tetapi berkontribusi langsung terhadap penguatan tata kelola sekolah yang lebih profesional dan akuntabel. Perubahan yang terjadi pada sistem pembagian tugas, perencanaan pengembangan SDM, dan evaluasi kinerja guru memberikan dasar yang lebih jelas bagi kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah secara terstruktur. Tata kelola yang semakin tertata ini memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung secara lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada guru maupun kepada pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, penguatan praktik manajemen SDM mendorong terciptanya kejelasan peran dan tanggung jawab di lingkungan sekolah, sehingga meminimalkan potensi tumpang tindih tugas dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian, pendampingan kepemimpinan berperan sebagai instrumen strategis dalam membangun tata kelola sekolah yang tidak hanya

efektif, tetapi juga menjunjung prinsip profesionalisme dan akuntabilitas.

Meningkatnya keterlibatan guru dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah mengindikasikan tumbuhnya budaya kerja kolaboratif sebagai dampak lanjutan dari kepemimpinan kepala sekolah yang lebih inklusif. Guru tidak lagi diposisikan semata sebagai pelaksana kebijakan, tetapi mulai dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan program dan penilaian pelaksanaannya. Keterlibatan ini mendorong munculnya rasa memiliki terhadap program sekolah serta meningkatkan tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, budaya kolaboratif yang berkembang membuka ruang komunikasi yang lebih terbuka antara kepala sekolah dan guru, sehingga berbagai permasalahan dapat dibahas dan diselesaikan secara bersama-sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif berkontribusi pada penguatan hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di sekolah dasar.

Dalam perspektif pengembangan komunitas, temuan ini menunjukkan bahwa sekolah dapat berfungsi sebagai komunitas belajar yang memberdayakan, di mana kepemimpinan kepala sekolah menjadi penggerak utama pembelajaran organisasi dan penguatan kapasitas kolektif warga sekolah. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran tercermin dalam kemampuannya memfasilitasi proses berbagi pengetahuan, refleksi bersama, dan pembelajaran berkelanjutan di antara guru dan tenaga kependidikan. Melalui kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan keterbukaan,

sekolah tidak hanya menjadi tempat berlangsungnya aktivitas pembelajaran siswa, tetapi juga ruang pembelajaran bagi seluruh warga sekolah. Dinamika ini memungkinkan terjadinya pertukaran pengalaman dan praktik baik yang memperkuat kapasitas kolektif dalam menghadapi berbagai tantangan pengelolaan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah berperan strategis dalam membangun sekolah sebagai komunitas belajar yang adaptif dan berdaya, sehingga mampu menopang keberlanjutan peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Keberhasilan program ini menegaskan bahwa pendekatan pendampingan partisipatif lebih efektif dibandingkan pelatihan satu arah, karena memungkinkan integrasi antara tindakan nyata, refleksi kritis, dan perbaikan berkelanjutan dalam praktik kepemimpinan sekolah. Pendampingan memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk belajar langsung dari pengalaman implementasi di sekolah, sekaligus merefleksikan hasil dan kendala yang dihadapi secara berkelanjutan. Berbeda dengan pelatihan konvensional yang umumnya berfokus pada penyampaian materi secara teoritis, pendampingan partisipatif mendorong keterlibatan aktif kepala sekolah dalam proses pemecahan masalah yang kontekstual. Proses ini memungkinkan terjadinya penyesuaian strategi kepemimpinan secara fleksibel sesuai dengan dinamika sekolah. Oleh karena itu, pendekatan pendampingan partisipatif terbukti lebih relevan dalam mendorong perubahan praktik kepemimpinan yang berkelanjutan dan berdampak langsung pada penguatan manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar.

Secara konseptual, hasil pengabdian ini memberikan kontribusi

pada pengembangan model pemberdayaan masyarakat pendidikan dengan menempatkan pendampingan kepemimpinan kepala sekolah sebagai strategi kunci dalam penguatan manajemen sumber daya manusia sekolah dasar. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa pemberdayaan dalam konteks pendidikan tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas individu guru, tetapi juga pada penguatan peran kepala sekolah sebagai aktor sentral dalam menggerakkan perubahan organisasi sekolah. Pendampingan kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani antara pengembangan kapasitas personal dan penguatan sistem manajerial sekolah secara kelembagaan. Dengan demikian, model pemberdayaan yang ditawarkan menekankan pentingnya proses pendampingan yang berkelanjutan, partisipatif, dan kontekstual sebagai fondasi dalam membangun manajemen SDM yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan sekolah dasar. Kontribusi konseptual ini memberikan landasan bagi pengembangan program pengabdian dan kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada penguatan kepemimpinan sekolah. Model konseptual pendampingan kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan manajemen sumber daya manusia sekolah dasar yang dihasilkan dari kegiatan ini disajikan pada Gambar 2.



Temuan ini juga mengindikasikan bahwa model pendampingan kepemimpinan kepala sekolah berpotensi direplikasi pada sekolah dasar lain melalui forum Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), dengan penyesuaian terhadap konteks lokal dan kebutuhan masing-masing sekolah. Keberadaan KKKS sebagai wadah komunikasi dan pengembangan profesional kepala sekolah memberikan peluang strategis untuk mendiseminasikan praktik baik yang dihasilkan dari kegiatan pendampingan ini. Melalui forum tersebut, pengalaman, strategi, dan pembelajaran yang diperoleh dapat dibagikan dan diadaptasi oleh kepala sekolah lain sesuai dengan karakteristik dan tantangan sekolah masing-masing. Fleksibilitas model pendampingan memungkinkan penyesuaian terhadap kondisi sumber daya, budaya organisasi, dan kebutuhan spesifik sekolah, sehingga meningkatkan relevansi dan keberterimaan program. Dengan demikian, pendampingan kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berdampak pada sekolah sasaran, tetapi juga memiliki potensi kontribusi yang lebih luas dalam penguatan manajemen sumber daya manusia dan peningkatan mutu pendidikan dasar di tingkat kecamatan maupun wilayah yang lebih luas.

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian melalui pendampingan kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan manajemen sumber daya manusia di sekolah dasar Kecamatan Kota Sumenep menunjukkan bahwa pendekatan pendampingan berkelanjutan dan partisipatif efektif dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan manajerial

kepala sekolah. Dampak pendampingan tercermin pada peningkatan pemahaman terhadap fungsi manajemen SDM, pergeseran sikap kepemimpinan menuju pola yang lebih inklusif dan reflektif, serta penguatan praktik pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan sistematis di tingkat sekolah.

Perubahan tersebut berkontribusi pada penguatan tata kelola sekolah yang lebih profesional dan akuntabel, ditandai dengan meningkatnya keterlibatan guru dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah serta tumbuhnya budaya kerja kolaboratif. Secara konseptual, hasil pengabdian ini menegaskan bahwa pendampingan kepemimpinan kepala sekolah merupakan strategi kunci dalam pemberdayaan masyarakat pendidikan dan penguatan manajemen SDM sekolah dasar.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar model pendampingan kepemimpinan kepala sekolah ini diimplementasikan secara berkelanjutan dan direplikasi melalui forum Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dengan penyesuaian terhadap konteks dan kebutuhan masing-masing sekolah. Selain itu, pendampingan perlu didukung oleh kebijakan pengembangan profesional kepala sekolah yang berorientasi pada praktik reflektif dan kolaboratif guna memastikan keberlanjutan peningkatan mutu pengelolaan sumber daya manusia di sekolah dasar.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada kepala sekolah dan guru sekolah dasar di Kecamatan Kota Sumenep,

khususnya SDN Pandian 1 Kota Sumenep, atas partisipasi aktif, keterbukaan, dan kerja sama yang baik selama proses pendampingan kepemimpinan dan penguatan manajemen sumber daya manusia sekolah. Apresiasi juga disampaikan kepada Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) Kecamatan Kota Sumenep yang telah memfasilitasi koordinasi dan mendukung terlaksananya kegiatan ini. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada institusi asal penulis atas dukungan akademik dan administratif yang memungkinkan kegiatan pengabdian ini terlaksana dengan baik. Kontribusi seluruh pihak tersebut sangat berarti dalam mendukung keberhasilan program dan pengembangan praktik kepemimpinan sekolah yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, M. (2024). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan dasar*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(1), 45–58.
- Astagini, N. L. P., Sujana, I. W., & Putra, I. K. A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar*. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 6(2), 101–112.
- Astuti, S. (2018). *Pengelolaan sumber daya manusia pendidikan dalam meningkatkan mutu sekolah*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 78–90.
- Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2022). *Kepemimpinan pendidikan dan pengembangan profesional kepala sekolah*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28(3), 345–358.
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2006). *Leadership mentoring in clinical practice: Role socialization, professional development, and capacity building*. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 354–391.
<https://doi.org/10.1177/0013161X05285930>
- Conway, J. M. (2015). *Leadership development for school principals*. Routledge.
- Dani, R., & Rindaningsih, I. (2025). *Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan dasar*. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 9(1), 22–35.
- Dobrev, M. (2023). *Teacher professional development and participatory school management*. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 401–415.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2022-0234>
- Fadilla, R., & Chaniago, M. (2024). *Peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam pengembangan mutu pendidikan*. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 12(1), 55–68.
- Galorio, L., Martín, A., & Fernández, J. (2024). *Human resource management practices and school performance*. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 95–113.
<https://doi.org/10.1177/17411432221094321>
- Hardian, A., Suryadi, B., & Rahmawati, E. (2025). *Tantangan kepemimpinan kepala sekolah*

- dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 17(1), 1–15.
- Hattahin, A., & Widodo, H. (2020). *Kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan mutu sumber daya manusia pendidikan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 233–245.
- Hean, L. (2009). *Mentoring and leadership development in education*. *Journal of Educational Leadership*, 7(2), 87–101.
- Herawan, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia pendidikan*. Alfabeta.
- Istianah, I., Nurhayati, S., & Prasetyo, A. (2025). *Kepemimpinan kepala sekolah dan tantangan mutu pendidikan daerah*. *Jurnal Pendidikan Daerah*, 11(1), 14–28.
- Junaidi, J., Fadhilah, R., & Putri, N. (2023). *Kepemimpinan perempuan dalam pendidikan dasar di Kabupaten Sumenep*. *Jurnal Studi Gender dan Pendidikan*, 5(2), 120–134.
- Kamil, M. (2023). *Kepemimpinan sekolah dan motivasi kerja guru*. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 8(1), 66–79.
- Kastaji, Y., Rahman, A., & Hidayat, T. (2024). *Keterlibatan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan dasar*. *Jurnal Pengabdian Pendidikan*, 6(1), 44–57.
- Kepala, S., Haryono, A., & Wibowo, S. (2023). *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru*. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 11(2), 210–224.
- Kimball, S. M. (2011). *Organizational leadership and educational accountability*. *Educational Management Review*, 19(3), 301–318.
- Lai, E. (2015). *Community engagement and school leadership*. *Journal of Educational Change*, 16(2), 175–196.
<https://doi.org/10.1007/s10833-015-9246-2>
- Li, Y. (n.d.). *School leadership and human resource development*. Springer.
- Nadia, F., Sari, P., & Lestari, D. (2024). *Pengembangan kapasitas kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia*. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 10(1), 89–102.
- Oktarizka, D., & Haimah, H. (2023). *Evaluasi kinerja guru dan implikasinya terhadap mutu pembelajaran*. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 14(2), 150–162.
- Ormachea, P., López, R., & García, M. (2025). *Collaborative leadership and sustainable school improvement*. *International Journal of Leadership in Education*, 28(1), 67–85.
- Rahman, A., Sudrajat, A., & Fitriani, L. (2025). *Kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan pengembangan SDM pendidikan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 32(1), 1–14.
- Rachmadio, R., Suryanto, T., & Widodo, S. (2024). *Model pelatihan kepemimpinan kontekstual bagi kepala sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*, 8(2), 99–112.
- Rohmah, N., & Chotimah, C. (2024). *Kepemimpinan partisipatif dan kinerja guru sekolah dasar*. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 9(1), 77–90.
- Rostini, D., Wahyudi, A., & Setiawan, B. (2022). *Pembinaan kinerja guru melalui kepemimpinan*

- kepala sekolah. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(2), 134–148.
- Salehudin, M., Hidayat, R., & Kurniawan, D. (2024). *Pendampingan kepemimpinan kepala sekolah berbasis penelitian tindakan partisipatif*. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 9(2), 211–224.
- Searby, L. (2008). *Mentoring educational leaders*. Educational Leadership Review, 9(1), 1–11.
- Setiawan, D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia sekolah dan mutu pendidikan*. Jurnal Pendidikan dan Manajemen, 7(2), 188–200.
- Sukaris, S., Prasetyo, A., & Nuraini, F. (2025). *Penguatan budaya kerja guru melalui kepemimpinan efektif*. Jurnal Pengabdian Pendidikan, 7(1), 30–42.
- Syahril, S., Hadi, S., & Wulandari, R. (2020). *Manajemen mutu sekolah berbasis kepemimpinan kepala sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 27(1), 55–68.
- Syahril, S., Hadi, S., & Wulandari, R. (2022). *Penguatan budaya mutu melalui pelatihan kepala sekolah*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan, 5(2), 101–114.
- Wening, S., Haryanto, B., & Santosa, A. (2023). *Kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan pengembangan sumber daya manusia*. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 10(2), 143–156.
- Ziliwu, A., Ginting, R., & Simanjuntak, H. (2024). *Kolaborasi MGMP dalam peningkatan profesionalisme guru*. Jurnal Pendidikan Profesi Guru, 4(1), 65–78.
- Zubaidah, S., Suryani, L., & Prabowo, H. (2023). *Pelatihan kepemimpinan berbasis tindakan bagi kepala sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Pelatihan, 7(2), 120–134.