



Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penentuan Guru Kelas di Sekolah Dasar: Studi Kasus di Kota Surabaya

Romi Siswanto^{1*}, Sudarno², Syukri Fathudin Achmad Widodo², Fredrik Abia Kande⁴

¹Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Terbuka, Semarang, Indonesia.

²Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Jawa Tengah, Indonesia.

³Program Studi Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia.

⁴Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Tribuana Kalabahi, Nusa Tenggara Timur, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v8i2.665](https://doi.org/10.29303/jpap.v8i2.665)

Sitasi: Siswanto, R., Sudarno, S., Fathudin Achmad Widodo, S., & Abia Kande, F. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penentuan Guru Kelas di Sekolah Dasar: Studi Kasus di Kota Surabaya. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 8(2), 53–57. <https://doi.org/10.29303/jpap.v8i2.665>

*Corresponding Author:

Romi Siswanto, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Terbuka, Semarang, Indonesia.

Email:

romi.siswanto@ecampus.ut.ac.id

Abstrak: Dalam dinamika pendidikan yang terus berkembang, kepala sekolah memegang peran penting sebagai arsitek utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penentuan guru kelas. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis bagaimana kepala sekolah di lima SD di Surabaya menentukan guru untuk kelas tertentu, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta dampaknya terhadap kualitas pendidikan. Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi terstruktur terhadap kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan variasi signifikan dalam pendekatan yang diambil oleh kepala sekolah, dengan beberapa diantaranya lebih mengutamakan kompetensi pedagogik dan pengalaman, sementara yang lain menekankan pada *feedback* dan evaluasi kinerja sebelumnya. Implikasinya adalah bahwa tidak ada satu metode yang bisa dianggap paling efektif secara universal; namun, sebuah pendekatan adaptif yang responsif terhadap kebutuhan spesifik sekolah dan siswa cenderung lebih berhasil. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan pedagogis dalam praktek pengelolaan guru yang efektif, dan menyarankan perlunya pelatihan kepemimpinan lebih lanjut bagi kepala sekolah untuk memperkuat kapasitas mereka dalam membuat keputusan yang berdampak langsung pada hasil pembelajaran siswa.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendidikan Dasar, Penentuan Guru Kelas, Praktek Kepemimpinan.

Pendahuluan

Proses pemilihan guru kelas di banyak sekolah sering bergantung pada pengamatan tingkat permukaan tanpa evaluasi yang komprehensif dan sistematis. Praktik ini mengabaikan pentingnya analisis mendalam kompetensi guru, gaya mengajar, dan kompatibilitas mereka dengan kebutuhan siswa. Memastikan pemilihan guru kelas yang tepat sangat penting untuk menjamin proses belajar yang lancar dan untuk memastikan bahwa siswa merasa nyaman dan mendapatkan manfaat maksimal dari interaksi pendidikan mereka. Oleh karena itu, diperlukan

perubahan dalam metodologi pemilihan guru untuk menyesuaikan dengan prinsip-prinsip pendidikan yang efektif dan responsif.

Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk mempertimbangkan berbagai aspek yang ditekankan dalam literatur. (Mpofu & Mavambe, 2023) membahas strategi penguatan instruksi seperti motivasi, mengaktifkan pengetahuan sebelumnya, dan melibatkan kegiatan untuk mendukung pemahaman non-pelajar, menekankan pentingnya praktik pengajaran yang efektif. Selain itu, February (2020) mengeksplorasi pengetahuan dan persepsi guru kelas 1 tentang instruksi membaca, menyoroti pentingnya

pemahaman guru tentang bahasa dan komponen membaca yang penting untuk instruksi yang efektif.

Selain itu, Nurhadi et al. (2023) menekankan peningkatan profesionalisme guru melalui pengawasan akademis, yang dapat menyebabkan peningkatan kualitas pengajaran dan keunggulan pendidikan secara keseluruhan. Al-husban (2019) menekankan pentingnya pelatihan guru untuk memungkinkan pendidik untuk secara efektif menggunakan strategi seperti instruksi pemahaman membaca di ruang kelas, menonjolkan kebutuhan untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pendidikan adalah pilar utama dalam pembangunan bangsa, dimana kualitas sumber daya manusia sangat bergantung pada efektivitas proses belajar mengajar di sekolah.

Dalam hal ini, peran kepala sekolah dalam menentukan guru kelas menjadi sangat krusial karena memiliki dampak langsung terhadap kualitas pembelajaran dan motivasi siswa. Pemilihan guru kelas oleh kepala sekolah adalah faktor penting yang sangat mempengaruhi tidak hanya kualitas pembelajaran tetapi juga motivasi dan hasil akademik siswa. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif, terutama kepemimpinan transformasional, dikaitkan dengan tingkat efikasi guru kolektif yang lebih tinggi, komitmen guru terhadap misi sekolah, kemitraan komunitas, dan akhirnya, peningkatan pencapaian siswa (Ross & Gray, 2006). Selain itu, kepribadian kepala sekolah berperan positif dalam meningkatkan kinerja guru dan memupuk hubungan positif di antara guru (Sururi et al., 2021).

Studi oleh Sarafidou & Chatziioannidis (2013) dan Park et al. (2023) lebih lanjut mendukung dampak positif keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan pada hasil organisasi dan kepuasan individu. Sarafidou & Chatziioannidis (2013) menyoroti bahwa partisipasi yang lebih besar dalam keputusan yang berkaitan dengan guru dan peningkatan persepsi kepemimpinan terkait dengan kolegalitas yang lebih tinggi di sekolah. Di sisi lain Park et al. (2023) menyarankan bahwa peningkatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen profesional.

Tantangan dalam pendidikan, termasuk kebutuhan akan pendekatan holistik dalam pembinaan dan retensi guru, merupakan isu penting yang perlu ditangani. (Tessaro et al., 2021) menyoroti pentingnya program pendidikan guru yang mendukung penempatan dan retensi guru pribumi melalui strategi kolaboratif dan dukungan berkelanjutan. Kepemimpinan efektif dan program pengembangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, yang esensial untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang terus berkembang dan inklusif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengidentifikasi dan menganalisis proses serta kriteria yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menentukan guru kelas. Penelitian ini akan mencakup penggalan mendalam terhadap metodologi penilaian yang saat ini digunakan serta keefektifannya dalam memilih guru yang tepat. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi keputusan kepala sekolah, termasuk kebijakan pendidikan, dinamika internal sekolah, dan karakteristik individu guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga mengenai praktik-praktik terbaik dalam penentuan guru kelas, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Metode

Desain penelitian kualitatif sangat penting di berbagai bidang, memberikan pemahaman yang mendalam tentang konteks, konsep, dan pengalaman (Maurice Ayuketang Nso, 2022). Metodologi ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan rinci, data deskriptif dan mendorong eksplorasi open-ended (Sibisi & Makka (2022)). Metode kualitatif sangat dihargai karena kemampuan mereka untuk menyelidiki masalah secara mendalam dan menawarkan wawasan tentang fenomena yang rumit (Rosairo, 2023).

Selanjutnya, subjek penelitian dipilih dengan kriteria khusus untuk menjamin kedalaman dan relevansi data. Kepala sekolah dengan pengalaman minimal lima tahun dipilih untuk mengeksplorasi bagaimana mereka mengadaptasi dan mengembangkan pendekatan manajemen dalam penentuan guru. Guru dari berbagai tingkat pendidikan dasar juga diikutsertakan untuk memberikan gambaran yang luas dari dampak kepemimpinan kepala sekolah di berbagai tingkat pengajaran. Pendekatan ini memastikan bahwa penelitian menyediakan wawasan yang bernuansa dan mendalam tentang dinamika yang terlibat dalam penentuan guru kelas, yang penting untuk pengembangan strategi dan kebijakan pendidikan yang lebih efektif dan responsif.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian

Wawancara

1. Informasi Umum

Kepala sekolah dari lima SD di Surabaya yang diwawancarai memiliki pengalaman bervariasi, dari 7 hingga 15 tahun. Mereka berbagi tanggung jawab umum yang meliputi pengawasan harian, pengembangan kurikulum, dan manajemen staf.

Kepala Sekolah	Institusi	Pengalamn
Responden A	SD A	10 tahun
Responden B	SD B	7 tahun
Responden C	SD C	12 tahun
Responden D	SD D	8 tahun
Responden E	SD E	15 tahun

2. Proses Penentuan Guru Kelas

Setiap kepala sekolah menggambarkan proses yang berbeda:

Responden A mengadakan rapat bulanan dengan tim manajemen untuk membahas penempatan guru berdasarkan laporan kinerja dan kebutuhan kelas. Responden B menggunakan pendekatan yang lebih strategis, mengutamakan senioritas dan spesialisasi yang telah terbukti melalui evaluasi kinerja tahunan. Responden C menekankan pada responsivitas terhadap kebutuhan mendesak, sering kali membuat keputusan berdasarkan situasi spesifik yang timbul tanpa banyak persiapan sebelumnya. Responden D dan Responden E mencoba menciptakan keseimbangan antara keahlian guru dan kebutuhan pembelajaran, seringkali meminta masukan dari guru lain dan orang tua.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan

Beberapa faktor yang umumnya mempengaruhi keputusan meliputi:

Kompetensi dan pengalaman guru, seperti yang ditekankan oleh Responden A. *Feedback* dari orang tua dan guru, yang sangat berpengaruh dalam keputusan Responden D dan Responden E.

Kinerja guru di tahun-tahun sebelumnya, menjadi faktor utama bagi responden B dan responden C.

4. Dampak dan Evaluasi Kecocokan Guru dengan Kelas

Kepala sekolah mengakui bahwa penentuan yang tepat dapat signifikan meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa. Evaluasi dilakukan melalui:

Observasi kelas dan diskusi rutin dengan guru untuk memastikan bahwa penempatan berhasil.

Survey kepuasan yang dilakukan oleh responden E untuk memperoleh umpan balik dari orang tua.

Observasi

1. Observasi Umum

Lingkungan sekolah umumnya aktif dan interaktif. Kepala sekolah terlihat aktif dalam kegiatan sekolah, sering terlibat dalam interaksi langsung dengan guru dan siswa, serta memantau kegiatan belajar mengajar secara rutin.

2. Observasi Spesifik Terkait Penentuan Guru Kelas

Di SD A dan B, kepala sekolah terlibat dalam rapat reguler yang sistematis dengan tim manajemen untuk mendiskusikan penempatan guru. Di SD C, responden C terlihat membuat keputusan spontan berdasarkan kebutuhan kelas yang muncul secara mendadak. SD 4 dan 5 menunjukkan kecenderungan

untuk melibatkan guru dan orang tua dalam proses penentuan, mencerminkan pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif.

3. Observasi *Feedback* dan Evaluasi

SDN A dan B melakukan evaluasi formal dan terstruktur dengan menggunakan formulir evaluasi dan rapat evaluasi semesteran.

Di SD C dan D, observasi menunjukkan bahwa evaluasi lebih informal, sering kali dilakukan melalui diskusi ad-hoc tanpa dokumentasi yang jelas. SD E menggunakan pendekatan yang berbasis survey untuk menilai kepuasan orang tua, yang membantu dalam evaluasi efektivitas penempatan guru. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan variasi yang signifikan dalam proses dan faktor yang mempengaruhi penentuan guru kelas di berbagai sekolah. Meskipun setiap kepala sekolah memiliki metodologi yang berbeda, semua menekankan pentingnya keputusan ini dalam mencapai efektivitas pembelajaran yang optimal. Faktor seperti kompetensi guru, *feedback*, dan kinerja sebelumnya secara konsisten mempengaruhi keputusan ini, sementara dampak dari keputusan tersebut terus dievaluasi melalui berbagai cara yang sesuai dengan kebijakan masing-masing sekolah.

Pembahasan

Interpretasi Hasil dalam Konteks Teori Manajemen Pendidikan

Hasil wawancara dan observasi dari penelitian ini menyediakan bukti nyata yang mendukung teori manajemen pendidikan tentang peran kritis kepala sekolah sebagai pemimpin pedagogis. Menurut Bush (2007) efektivitas pendidikan secara signifikan tergantung pada bagaimana kebijakan dan keputusan manajemen diimplementasikan di tingkat sekolah. Di dalam konteks penelitian ini, keputusan penentuan guru kelas oleh kepala sekolah memperlihatkan berbagai pendekatan yang tidak hanya menggambarkan responsivitas, tetapi juga keadilan dan penerapan bukti dalam pengambilan keputusan.

Responden A dan B, misalnya, mengilustrasikan bagaimana penilaian berbasis kompetensi dan kinerja sebelumnya dapat secara langsung meningkatkan kualitas pembelajaran. Mereka, bersama dengan kepala sekolah lainnya, menunjukkan pentingnya kepemimpinan pedagogis dalam mengelola sumber daya manusia secara strategis untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas.

Hasil dari penelitian ini mengidentifikasi kepemimpinan instruksional sebagai faktor penting dalam peningkatan hasil pembelajaran. Observasi dari lima sekolah dasar di Surabaya menunjukkan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang universal,

namun setiap kepala sekolah mengadaptasi pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan spesifik sekolah mereka. Ini menggarisbawahi pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam praktik kepemimpinan pendidikan.

Misalnya, responden C mengadopsi pendekatan yang lebih dinamis dan situasional dalam menanggapi kebutuhan mendesak, yang mungkin bekerja baik dalam konteks di mana keputusan cepat diperlukan. Sebaliknya, pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis umpan balik yang digunakan oleh responden E mungkin lebih efektif dalam konteks yang membutuhkan keterlibatan dan persetujuan dari berbagai pemangku kepentingan, seperti orang tua dan guru.

Studi ini juga menyoroti pentingnya kebijakan yang lebih konsisten dan terstruktur dalam penentuan guru kelas. Konsistensi dalam kebijakan dan praktek tidak hanya meningkatkan transparansi dan keadilan, tetapi juga memastikan bahwa keputusan yang dibuat berdasarkan bukti yang kuat dan pertimbangan yang cermat. Pendekatan yang digunakan oleh SD E menawarkan contoh bagaimana keterlibatan komunitas dan penerapan *feedback* yang terstruktur dapat menjadi model yang efektif. Model ini, jika disesuaikan dengan konteks dan sumber daya lokal lainnya, berpotensi untuk direplikasi di sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan efektivitas pendidikan secara keseluruhan.

Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan perlunya kepala sekolah sebagai pemimpin pedagogis untuk terus mengembangkan kemampuan mereka dalam manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan instruksional. Ini tidak hanya akan memperkuat kapasitas mereka dalam membuat keputusan yang tepat tentang penentuan guru kelas, tetapi juga secara umum akan meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah mereka.

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap variasi signifikan dalam proses dan faktor yang mempengaruhi penentuan guru kelas oleh kepala sekolah di lima SD di Surabaya, menekankan pentingnya kepemimpinan pedagogis yang efektif. Kriteria seperti kompetensi pedagogik, pengalaman mengajar, dan evaluasi kinerja sangat mempengaruhi penentuan ini, dengan pendekatan kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan konteks sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan fleksibel dalam manajemen sumber daya manusia dan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal dan siswa adalah lebih efektif. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar kepala sekolah mengembangkan kriteria berbasis bukti, memperkuat pelatihan kepemimpinan, dan meningkatkan

transparansi dalam proses penentuan guru kelas. Selain itu, studi lebih lanjut diperlukan untuk mengevaluasi variabilitas praktik ini di seluruh Indonesia dan efektivitasnya dalam meningkatkan hasil pembelajaran siswa, yang akan mendukung pengembangan model kepemimpinan yang dapat diadaptasi ke berbagai kondisi sekolah.

Daftar Pustaka

- Al-husban, N. (2019). EFL teachers' practices while teaching reading comprehension in Jordan: Teacher development implications. *Journal on English as a Foreign Language*, 9(2), 127-145. <https://doi.org/10.23971/jefl.v9i2.1288>
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. In *South African Journal of Education* Copyright © 2007 EASA (Vol. 27, Issue 3).
- February, P. J. (2020). Grade 1 teachers' knowledge and perceptions regarding reading instruction in Windhoek, Namibia. *JULACE: Journal of the University of Namibia Language Centre*, 4(1), 15-28. <https://doi.org/10.32642/julace.v4i1.1422>
- Maurice Ayuketang Nso. (2022). An assessment of the challenges and opportunities in financing rural women entrepreneurship in the micro, small and medium enterprises sector in cameroon. *Journal of Management and Science*, 12(4), 33-38. <https://doi.org/10.26524/jms.12.60>
- Mpofu, N., & Mavambe, T. (2023). Teachers' self-reported instructional practices for reading comprehension instruction to non-readers. *ELT Worldwide: Journal of English Language Teaching*, 10(2), 340. <https://doi.org/10.26858/eltww.v10i2.51319>
- Nurhadi, T., Imron, A., & Triwiyanto, T. (2023). Enhancing Teacher Professionalism through Academic Supervision: An Investigation in Remote and Peripheral Regions. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 305-316. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9437>
- Park, J.-H., Cooc, N., & Lee, K.-H. (2023). Relationships between teacher influence in managerial and instruction-related decision-making, job satisfaction, and professional commitment: A multivariate multilevel model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 116-137. <https://doi.org/10.1177/1741143220971287>
- Rosairo, R. (2023). Narrative Approach in Qualitative Research. *Journal of Agricultural Sciences - Sri Lanka*, 18(1). <https://doi.org/10.4038/jas.v18i1.10094>

- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School Leadership and Student Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l'éducation*, 29(3), 798. <https://doi.org/10.2307/20054196>
- Al-husban, N. (2019). EFL teachers' practices while teaching reading comprehension in Jordan: Teacher development implications. *Journal on English as a Foreign Language*, 9(2), 127-145. <https://doi.org/10.23971/jefl.v9i2.1288>
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. In *South African Journal of Education* Copyright © 2007 EASA (Vol. 27, Issue 3).
- February, P. J. (2020). Grade 1 teachers' knowledge and perceptions regarding reading instruction in Windhoek, Namibia. *JULACE: Journal of the University of Namibia Language Centre*, 4(1), 15-28. <https://doi.org/10.32642/julace.v4i1.1422>
- Maurice Ayuketang Nso. (2022). An assessment of the challenges and opportunities in financing rural women entrepreneurship in the micro, small and medium enterprises sector in cameroon. *Journal of Management and Science*, 12(4), 33-38. <https://doi.org/10.26524/jms.12.60>
- Mpofu, N., & Mavambe, T. (2023). Teachers' self-reported instructional practices for reading comprehension instruction to non-readers. *ELT Worldwide: Journal of English Language Teaching*, 10(2), 340. <https://doi.org/10.26858/eltww.v10i2.51319>
- Nurhadi, T., Imron, A., & Triwiyanto, T. (2023). Enhancing Teacher Professionalism through Academic Supervision: An Investigation in Remote and Peripheral Regions. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 305-316. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9437>
- Park, J.-H., Cooc, N., & Lee, K.-H. (2023). Relationships between teacher influence in managerial and instruction-related decision-making, job satisfaction, and professional commitment: A multivariate multilevel model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 116-137. <https://doi.org/10.1177/1741143220971287>
- Rosairo, R. (2023). Narrative Approach in Qualitative Research. *Journal of Agricultural Sciences - Sri Lanka*, 18(1). <https://doi.org/10.4038/jas.v18i1.10094>
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School Leadership and Student Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l'éducation*, 29(3), 798. <https://doi.org/10.2307/20054196>
- Sarafidou, J., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/09513541311297586>
- Sibisi, N., & Makka, A. (2022). Financial challenges experienced by South African non-profit organisations regarding CSR implementation. *Social Responsibility Journal*, 18(6), 1089-1105. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0397>
- Sururi, Hartini, N., & Munipah. (2021). *Performance of Principal in Elementary School for Realizing "Freedom to Learn."* <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.102>
- Tessaro, D., Landertinger, L., & Restoule, J.-P. (2021). Strategies for Teacher Education Programs to Support Indigenous Teacher Employment and Retention in Schools. *Canadian Journal of Education/Revue Canadienne de l'éducation*, 44(3), 600-623. <https://doi.org/10.53967/cjerce.v44i3.4461>