

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Majalaya Karawang

Alin Hermawan^{1*}, Bambang Ismaya², Abduloh³, Saepul Ma'mun⁴, Endi Rochaendi⁵

Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Jawa Barat, Indonesia^{1,2,3,4}

Universitas Alma Ata Yogyakarta, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia⁵

Alinhermawan80@guru.sd.belajar.id¹,

bambang.ismaya@fkip.unsika.ac.id², abduloh@staff.unsika.ac.id³, endi.rochaendi@almaata.ac.id⁵

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Karawang, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linear berganda, melibatkan 92 guru sebagai sampel yang dipilih melalui teknik proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui angket tertutup berskala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berada pada kategori “sangat baik”, sementara lingkungan kerja tergolong “baik”. Secara simultan, kedua variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,691, yang berarti bahwa 69,1% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Secara parsial, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh paling dominan. Temuan ini menguatkan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, serta menegaskan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja profesional guru. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi manajemen pendidikan yang lebih adaptif, transformatif, dan kontekstual pada tingkat pendidikan dasar.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja guru, sekolah dasar

The Influence of Principal Leadership and Work Environment on Elementary School Teacher Performance in Majalaya, Karawang

Abstract: This study aims to analyze the influence of principals' leadership styles and work environment on the performance of public elementary school teachers in Majalaya District, Karawang Regency, both partially and simultaneously. A quantitative approach was employed using a survey method and multiple linear regression analysis. The sample consisted of 92 teachers selected through proportional random sampling. Data were collected using a closed-ended Likert-scale questionnaire that had been tested for validity and reliability. Descriptive analysis showed that the principal's leadership style and teacher performance were rated as "very good," while the work environment was categorized as "good." Simultaneous regression analysis revealed that both independent variables significantly influenced teacher performance, with a coefficient of determination (R^2) of 0.691, indicating that 69.1% of the variance in teacher performance could be explained by leadership style and work environment. Partially, the work environment had the most dominant influence. These findings reinforce theories of organizational behavior and human resource management, emphasizing the importance of effective leadership and a supportive work environment in enhancing professional teacher performance. This study contributes both theoretically and practically to the development of adaptive, transformative, and contextual educational management strategies at the elementary school level.

Keywords: leadership style, work environment, teacher performance, elementary school, educational management.

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi esensial bagi pembangunan suatu bangsa. Ia bukan sekadar instrumen untuk mentransfer pengetahuan,

tetapi juga merupakan mekanisme strategis dalam membentuk karakter, pola pikir, serta keterampilan sumber daya manusia yang adaptif dan produktif. Di era globalisasi dan revolusi

industri 4.0 yang sarat dengan kompleksitas dan dinamika perubahan, pendidikan dituntut untuk mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki daya saing, fleksibilitas, dan nilai-nilai integritas yang kuat (Chang *et al.*, 2014). Dalam konteks tersebut, guru menempati posisi sentral sebagai aktor utama dalam orkestrasi proses pendidikan. Peran guru tidak terbatas pada penyampaian materi ajar, melainkan meluas ke dimensi pembimbingan, motivasi, dan pembentukan karakter peserta didik (Daga, 2021),

Namun demikian, kualitas pendidikan di Indonesia hingga saat ini masih menghadapi tantangan struktural yang cukup signifikan. Berdasarkan laporan Worldtop20.org tahun 2023, peringkat pendidikan Indonesia masih berada pada posisi ke-67 dari 209 negara, yang mencerminkan adanya kesenjangan serius antara capaian kebijakan pendidikan dan realitas implementatif di lapangan. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Programme for International Student Assessment (PISA) yang menempatkan Indonesia pada peringkat ke-72 dari 77 negara pada tahun 2019, menunjukkan rendahnya capaian kompetensi dasar siswa Indonesia dalam literasi, numerasi, dan sains. Bahkan jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Brunei Darussalam, capaian Indonesia masih tergolong stagnan dan tertinggal. Data ini tidak hanya menjadi refleksi akan permasalahan sistemik, tetapi juga menandakan bahwa peningkatan kualitas pendidikan dasar sebagai basis utama sistem pendidikan nasional masih belum optimal (OECD/Asian Development Bank, 2015; World Bank Group, 2022).

Salah satu faktor yang paling menentukan dalam peningkatan mutu pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar, adalah kinerja guru. Kinerja guru merepresentasikan kualitas pelaksanaan tugas profesional dalam mengajar, mendidik, membimbing, menilai, serta mengevaluasi peserta didik. Secara konseptual, kinerja guru tidak hanya mencerminkan hasil akhir berupa capaian akademik siswa, melainkan juga menggambarkan efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas penyelenggaraan proses pembelajaran di ruang kelas (Rochaendi, 2025; Sauri *et al.*, 2021; Suryadi, 2014; World Bank Group, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru diposisikan sebagai tenaga pendidik profesional yang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas pedagogis secara terukur dan berstandar (Sulistiyadi *et al.*, 2021).

Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa kualitas kinerja guru masih sangat beragam dan dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal maupun internal. Hasil observasi awal di beberapa Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Karawang, mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan tugas-tugas profesional guru. Beberapa guru diketahui belum menyusun perangkat ajar secara sistematis, tidak hadir tepat waktu, serta cenderung menggunakan metode pembelajaran yang monoton. Hal ini berdampak pada rendahnya partisipasi aktif siswa dalam kegiatan belajar, menurunnya motivasi belajar, dan kurang maksimalnya pencapaian hasil pembelajaran. Temuan ini mempertegas pentingnya evaluasi terhadap determinan yang memengaruhi kinerja guru dalam konteks pendidikan dasar, khususnya di wilayah-wilayah dengan karakteristik rural seperti Kecamatan Majalaya (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud, 2020; Kadariah *et al.*, 2020; Veirissa, 2021).

Dalam kajian-kajian pendidikan, terdapat dua variabel utama yang diyakini berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru, yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Kepala sekolah, sebagai figur sentral dalam tata kelola satuan pendidikan, memiliki tanggung jawab besar dalam membangun budaya kerja yang produktif, merumuskan visi kelembagaan, serta menciptakan sistem pembinaan profesional yang berkelanjutan bagi para guru. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat menentukan bagaimana komunikasi, koordinasi, serta distribusi peran dan tanggung jawab dijalankan dalam lingkungan sekolah (Angga & Iskandar, 2022; Puspitasari *et al.*, 2022; World Bank Group, 2022). Gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformatif, atau bahkan kharismatik dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru, membangun suasana kerja yang harmonis, dan mendorong peningkatan etos kerja yang berorientasi pada mutu (Kuswaeri, 2016)

Lebih jauh, gaya kepemimpinan kepala sekolah bukanlah entitas yang tunggal atau statis. Ia merupakan konfigurasi dinamis dari nilai, strategi, serta pendekatan manajerial yang diterapkan dalam mengelola sumber daya pendidikan. Seorang kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan demokratis, misalnya, cenderung memberikan ruang partisipasi bagi guru dalam pengambilan keputusan, sehingga mendorong rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung mengabaikan kontribusi guru

dalam proses manajerial, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan kepuasan profesional ((Day *et al.*, 2020; Hartawati *et al.*, 2023).

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi determinan penting yang memengaruhi kinerja guru. Lingkungan kerja dalam konteks pendidikan tidak hanya mencakup aspek fisik seperti sarana dan prasarana, ruang kelas, dan fasilitas pendukung pembelajaran, tetapi juga aspek non-fisik seperti atmosfer psikologis, kualitas hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan iklim organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi guru, serta memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan (Bush & Glover, 2014; Carvalho *et al.*, 2021; Puspitasari *et al.*, 2022). Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, minim fasilitas, serta tidak adanya komunikasi yang sehat antar warga sekolah dapat menurunkan performa guru dan menciptakan kejenuhan kerja (burnout) yang berujung pada penurunan kualitas pembelajaran.

Beberapa studi sebelumnya mengonfirmasi adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru (Angga & Iskandar, 2022; Puspitasari *et al.*, 2022). Temuan serupa juga menemukan bahwa variasi kinerja guru dijelaskan oleh faktor kepemimpinan dan motivasi kerja. Walaupun relevan, studi-studi tersebut lebih banyak dilakukan pada jenjang pendidikan menengah dan belum menjangkau konteks Sekolah Dasar secara spesifik, terlebih di wilayah pinggiran yang memiliki tantangan geografis, sosial, dan kultural tersendiri (Kilig, 2022; Smith & Brown, 2019).

Dalam konteks ini, penelitian yang dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Majalaya menjadi penting dan relevan, mengingat minimnya kajian yang secara spesifik menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di wilayah perdesaan. Keunikan konteks geografis, kultur organisasi, serta keterbatasan sumber daya di sekolah-sekolah tersebut menjadi variabel penting yang perlu dikaji untuk memperkaya literatur akademik dan memberikan dasar empiris dalam penyusunan kebijakan pendidikan berbasis bukti (Smith & Brown, 2019).

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada pendekatan simultan dalam menganalisis dua variabel utama—gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja—secara integratif dalam memengaruhi kinerja guru di level pendidikan dasar. Penelitian ini tidak sekadar mereplikasi studi sebelumnya, tetapi menyajikan perspektif kontekstual yang berbasis pada realitas lapangan. Selain itu, pendekatan evaluatif yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan untuk mengeksplorasi lebih jauh hambatan-hambatan struktural dan kultural yang memengaruhi efektivitas kerja guru (Bush & Glover, 2014).

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan lingkungan organisasi dalam meningkatkan performa kerja (Hanafiah *et al.*, 2023). Dalam kerangka ini, guru dipandang sebagai aset strategis yang memerlukan dukungan sistemik dan kepemimpinan transformatif untuk mengoptimalkan potensi profesionalnya. Selain itu, teori perilaku organisasi (Hasanah & Mustofa, 2024; Puspitasari *et al.*, 2022) menjadi landasan dalam memahami dinamika interaksi antara individu dengan lingkungan kerja, termasuk bagaimana persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan dan atmosfer kerja dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Dengan bertumpu pada kedua kerangka teoritik tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris: (1) sejauh mana gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi kinerja guru; (2) bagaimana lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berkontribusi terhadap kualitas pelaksanaan tugas guru; dan (3) apakah terdapat pengaruh simultan dan signifikan antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Majalaya. Pemahaman mendalam terhadap relasi ketiga variabel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu administrasi pendidikan serta menawarkan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan, khususnya dalam merumuskan strategi peningkatan mutu pendidikan dasar yang berbasis pada penguatan peran kepala sekolah dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Luhur, 2014; Smith & Brown, 2019).

Akhirnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis dalam merancang program pengembangan kapasitas kepala sekolah, revitalisasi lingkungan kerja sekolah dasar, serta penyusunan kebijakan

berbasis data dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dasar di wilayah-wilayah yang masih menghadapi tantangan sumber daya dan manajerial. Kontribusi penelitian ini tidak hanya terbatas pada aspek akademik, tetapi juga dapat menjadi pijakan implementatif bagi pemerintah daerah, dinas pendidikan, dan para pemangku kepentingan pendidikan dalam memperkuat sistem pendidikan dasar yang inklusif, profesional, dan berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Karawang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengukuran numerik yang dapat dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2021). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain asosiatif kausal, yaitu suatu desain yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan sebab-akibat antarvariabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen).

Penelitian dilakukan pada populasi seluruh guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya yang berjumlah 203 orang. Dari jumlah tersebut, ditentukan sampel sebanyak 134 guru melalui teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel acak secara proporsional yang mempertimbangkan representasi setiap sekolah dalam populasi (Creswell & Creswell, 2020). Penentuan ukuran sampel ini merujuk pada rumus Slovin, yang digunakan untuk menghindari bias sampling dan menjamin bahwa sampel cukup merepresentasikan populasi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket (kuesioner) tertutup berskala Likert, yang dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap tiga variabel utama, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan kinerja guru. Setiap pernyataan dalam angket disusun berdasarkan indikator teoretis yang relevan dengan masing-masing variabel. Instrumen angket untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada dimensi yang dikembangkan oleh Hasanah & Mustofa (2024); Langeveldt (2024), mencakup aspek komunikasi, pendelegasian tugas, pengambilan keputusan, serta motivasi kerja. Sementara itu, variabel lingkungan kerja diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh

Sedarmayanti (2017), meliputi kondisi fisik ruang kerja, hubungan interpersonal, suasana kerja, dan dukungan organisasi. Untuk variabel kinerja guru, instrumen disusun berdasarkan indikator yang dirumuskan oleh Paais & Pattiruhu (2020), yakni produktivitas, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kreativitas dalam proses pembelajaran.

Sebelum digunakan untuk pengumpulan data utama, instrumen angket terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan melalui korelasi Pearson Product Moment, dengan ketentuan bahwa pernyataan yang memiliki nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dinyatakan valid. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada ketiga variabel memiliki nilai korelasi signifikan dan memenuhi syarat validitas. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah 0,857, lingkungan kerja sebesar 0,891, dan kinerja guru sebesar 0,874. Ketiga nilai tersebut berada di atas nilai standar minimum 0,60, yang menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi (Creswell & Creswell, 2020).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami bias dan memenuhi kaidah BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) (Creswell & Creswell, 2020). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, sedangkan uji multikolinearitas dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Adapun uji heteroskedastisitas menggunakan metode scatterplot. Hasil dari uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial dari variabel bebas (gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja guru). Pengujian dilakukan pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi disajikan dalam bentuk nilai koefisien determinasi (R^2), nilai *F* hitung untuk pengujian simultan, serta nilai *t* hitung untuk pengujian pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Interpretasi hasil analisis dilakukan berdasarkan

nilai signifikansi (p-value) dan besaran koefisien regresi yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel (Sugiyono, 2021)

Untuk meningkatkan validitas internal dan eksternal, peneliti memastikan bahwa seluruh prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menjaga konsistensi waktu, tempat, dan kondisi pengisian kuesioner. Selain itu, keterlibatan peneliti dalam mendampingi pengisian instrumen dilakukan secara terbatas untuk menghindari pengaruh sosial atau bias interpretasi dari responden. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25 yang memungkinkan analisis statistik dilakukan secara sistematis, akurat, dan efisien.

Dengan demikian, metode penelitian yang digunakan dalam studi ini telah dirancang secara sistematis dan komprehensif untuk menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Rangkaian proses mulai dari perumusan desain penelitian, teknik sampling, penyusunan dan uji instrumen, hingga analisis data telah disusun berdasarkan landasan metodologis yang kuat, sesuai dengan standar penelitian kuantitatif dalam ilmu pendidikan.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Karawang, baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis data disajikan dalam bentuk tabel deskriptif dan inferensial, yang kemudian diinterpretasikan dan dibahas secara mendalam berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai distribusi skor dari masing-masing variabel, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan kinerja guru. Melalui perhitungan rata-rata skor dari data yang diperoleh melalui kuesioner, peneliti mengelompokkan hasil dalam kategori-kategori interpretatif yang memungkinkan pemahaman lebih konkret terhadap persepsi responden terhadap ketiga variabel utama tersebut.

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam Tabel 1, diketahui bahwa rata-rata skor gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 80,82 berada pada kategori “sangat baik”, demikian pula kinerja guru dengan skor rata-rata 81,04 juga termasuk dalam kategori yang sama. Sementara itu, variabel lingkungan kerja

memperoleh rata-rata skor 79,26 yang diklasifikasikan dalam kategori “baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum guru memberikan penilaian yang sangat positif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja mereka sendiri, meskipun penilaian terhadap lingkungan kerja sedikit lebih rendah. Seperti terlihat pada table 1 berikut ini.

Tabel 1. Rata-rata skor variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja guru

Variabel	Rata-rata	Kategori
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	80,82	Sangat Baik
Lingkungan kerja	79,26	Baik
Kinerja Guru	81,04	Sangat Baik

Temuan ini mencerminkan adanya korelasi antara persepsi guru terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja dengan tingkat profesionalisme mereka dalam menjalankan tugas. Persepsi positif terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang dinilai sangat baik dapat menjadi indikasi bahwa kepala sekolah berhasil menjalankan peran manajerial dan motivasionalnya secara efektif. Sementara itu, meskipun lingkungan kerja dinilai baik, hal ini menunjukkan adanya ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek fisik dan psikososial yang dapat lebih mendorong produktivitas dan kenyamanan kerja guru secara optimal.

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh simultan dan parsial dari dua variabel bebas—gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja—terhadap variabel terikat, yaitu kinerja guru. Penggunaan regresi linear berganda memungkinkan pengujian kontribusi relatif masing-masing variabel bebas dalam menjelaskan variasi kinerja guru secara kuantitatif dan objektif. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun signifikan secara statistik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 146,252 dengan signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,691 menunjukkan bahwa 69,1% variasi dalam kinerja guru dapat dijelaskan oleh kombinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah

dan lingkungan kerja. Sisa 30,9% kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi intrinsik guru, kompetensi pedagogik, kesejahteraan, atau dukungan kebijakan institusional. Angka R^2 yang tinggi ini memperkuat argumen bahwa kedua faktor utama tersebut memainkan peran sentral dalam membentuk dan memengaruhi performa kerja guru dalam konteks pendidikan dasar. Model ini juga menggambarkan kesesuaian antara data empiris dengan kerangka teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, yang menekankan pentingnya konteks manajerial dan lingkungan dalam meningkatkan efektivitas karyawan (OECD/Asian Development Bank, 2015; Rochaendi, 2025; Suzannaa & Rizky, 2022).

Secara parsial, masing-masing variabel bebas juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,280 dengan nilai t hitung 3,413 dan signifikansi 0,001, yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru yang ditunjukkan. Sementara itu, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat, ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,498 dengan t hitung 6,074 dan signifikansi 0,000. Ini menandakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja guru dalam konteks penelitian ini. Temuan ini memperkuat hasil studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kenyamanan fisik, dukungan sosial, dan suasana kerja yang kondusif berperan besar dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalitas guru (Angga & Iskandar, 2022; Hanafiah *et al.*, 2023; Puspitasari *et al.*, 2022). Oleh karena itu, penguatan lingkungan kerja harus menjadi prioritas strategis bagi manajemen sekolah selain peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian terdiri atas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,280 dengan nilai t -hitung 3,413 dan tingkat signifikansi 0,001. Sementara itu, variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,498 dengan nilai t -hitung 6,074 serta tingkat signifikansi 0,000. Secara keseluruhan, model regresi yang dibangun menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,691 yang

menunjukkan besarnya proporsi variasi yang dijelaskan oleh model. Nilai F -hitung tercatat sebesar 146,252 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang menguatkan hasil pengujian model secara simultan. Data hasil pengujian ini disajikan secara rinci sebagaimana tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil uji regresi linear berganda

Variabel Bebas	Koefisien Beta	t -hitung	Sig.
Gaya kepemimpinan kepala sekolah	0,280	3,413	0,001
Lingkungan kerja	0,498	6,074	0,000
$R^2 = 0,691$			
F hitung= 146,252			
Sig.= 0,000			

Hasil penelitian ini secara komprehensif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Majalaya. Temuan ini memperkuat argumen teoritik yang telah dikemukakan oleh Carvalho *et al.* (2021); Hasanah & Mustofa (2024), yang menempatkan kepemimpinan sebagai variabel utama dalam menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, mendukung motivasi intrinsik, serta meningkatkan partisipasi dan komitmen guru dalam menjalankan tugas-tugas profesional. Kepala sekolah, dalam konteks ini, bukan sekadar pelaksana administrasi pendidikan, tetapi menjadi aktor strategis dalam membentuk visi kolektif, memotivasi guru untuk berinovasi, serta menjembatani kebutuhan individu dengan tujuan institusi. Gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformatif, misalnya, terbukti mampu membangun hubungan yang egaliter dan saling percaya antara pimpinan dan guru, yang pada gilirannya melahirkan semangat kolaboratif dan peningkatan produktivitas (Bush & Glover, 2014; Day *et al.*, 2020). Dalam kerangka ini, kepala sekolah menjadi sumber inspirasi dan motivator perubahan yang secara aktif mendorong keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan program, dan pengembangan pembelajaran yang bermakna.

Lebih jauh, dimensi kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang sehat. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel yang tidak hanya signifikan, tetapi juga dominan dalam memengaruhi kinerja guru. Temuan ini konsisten dengan studi Artasya

et al. (2024), yang menegaskan bahwa kenyamanan fisik dan psikologis di tempat kerja berbanding lurus dengan produktivitas dan kepuasan kerja guru. Dalam praktiknya, lingkungan kerja melibatkan dua aspek utama: fisik dan nonfisik. Aspek fisik mencakup kelengkapan sarana dan prasarana, pencahayaan ruang kelas, ketersediaan ruang kerja yang representatif, serta fasilitas penunjang pembelajaran. Sementara itu, aspek nonfisik lebih berkaitan dengan dinamika relasi interpersonal, rasa aman secara emosional, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan. Sebuah lingkungan kerja yang positif menciptakan suasana yang mendorong guru untuk berkembang, menyampaikan ide-ide kreatif, dan bekerja dengan dedikasi tinggi. (Smith & Brown (2019) menyatakan bahwa kondisi kerja yang mendukung bukan hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga memperkuat integritas profesional dan tanggung jawab moral guru terhadap peserta didik dan institusinya.

Kontribusi besar dari kedua variabel—kepemimpinan dan lingkungan kerja—dapat dilihat dari kekuatan hubungan simultan antara keduanya terhadap kinerja guru, sebagaimana tercermin dalam koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,691. Artinya, 69,1% variasi dalam kinerja guru dijelaskan oleh sinergi antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Paais & Pattiruhu (2020; Suhud et al. (2020) yang mengemukakan bahwa pada jenjang SMA, kombinasi kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Kendati konteks dan jenjang pendidikannya berbeda, kesamaan hasil menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajerial dalam pendidikan bersifat lintas jenjang dan relevan diterapkan dalam berbagai konteks pendidikan. Dalam konteks ini, kehadiran kepala sekolah yang mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dan adaptif, serta menciptakan lingkungan kerja yang humanis, menjadi elemen kunci dalam membangun budaya organisasi sekolah yang resilien, progresif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran.

Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru juga sangat ditentukan oleh faktor kontekstual dan geografis. Kecamatan Majalaya sebagai wilayah penelitian merupakan daerah dengan karakteristik semi-perdesaan, yang di dalamnya masih ditemukan keterbatasan akses terhadap fasilitas pendidikan,

sumber daya profesional, dan pelatihan berkelanjutan (Suzannaa & Rizky, 2022) Hal ini menciptakan tantangan tambahan bagi kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah di daerah seperti ini dituntut untuk lebih adaptif, inklusif, dan solutif dalam menjawab kendala struktural. Astuti *et al.* (2021) menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai fasilitator yang mampu menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah, masyarakat, dan sektor swasta untuk mengatasi keterbatasan yang ada. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan menjadi figur motivasional yang mampu mengangkat semangat dan profesionalisme guru di tengah keterbatasan fasilitas dan dukungan eksternal (Brundrett et al., 2003)

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman kita terhadap pentingnya keterpaduan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dasar. Dalam kerangka perilaku organisasi Dami et al. (2022), kinerja guru bukan hanya hasil dari dorongan personal, tetapi merupakan hasil interaksi antara sistem organisasi, nilai-nilai kepemimpinan, dan iklim kerja yang dibangun secara kolektif. Ketika kepala sekolah mampu menciptakan sistem yang mendukung otonomi guru, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membuka ruang komunikasi yang sehat, maka akan tercipta atmosfer organisasi yang mendorong keterlibatan aktif dan kepuasan kerja. Dengan demikian, perbaikan kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari reformasi sistemik yang mengedepankan praktik kepemimpinan yang inklusif serta lingkungan kerja yang holistik dan manusiawi. Ini juga selaras dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan Kilig (2022), yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi, sehingga pengelolaannya harus dilakukan dengan pendekatan yang strategis, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang.

Lebih lanjut, penelitian ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi pengambil kebijakan, kepala sekolah, serta lembaga pengembangan profesi guru. Temuan ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam merancang program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih kontekstual dan berbasis kebutuhan lapangan, khususnya di wilayah semi-perdesaan. Selain itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja harus menjadi prioritas kebijakan pendidikan daerah, termasuk di dalamnya upaya perbaikan infrastruktur, penyediaan fasilitas penunjang, serta penguatan aspek psikososial melalui

pengembangan budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Pemerintah daerah dan instansi terkait juga perlu menyediakan mekanisme supervisi dan pendampingan berkelanjutan yang memungkinkan kepala sekolah dan guru mendapatkan dukungan dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Hasil penelitian ini sekaligus menekankan pentingnya data empirik dalam proses pengambilan keputusan, agar kebijakan yang diterapkan benar-benar mencerminkan kebutuhan riil dan konteks lokal yang dihadapi oleh satuan pendidikan (OECD/Asian Development Bank, 2015; Rehbock, 2020).

Namun, penting pula untuk mengakui bahwa penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, dari segi cakupan geografis, penelitian ini hanya dilakukan di Kecamatan Majalaya sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke wilayah lain dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda. Kedua, penelitian ini hanya mencakup jenjang pendidikan dasar, sehingga masih dibutuhkan studi lanjutan yang melibatkan jenjang pendidikan menengah maupun PAUD untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja guru. Ketiga, variabel intervening atau mediasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi belum dianalisis secara eksplisit, padahal variabel-variabel ini berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel yang diteliti. Oleh karena itu, studi-studi masa depan disarankan untuk mengintegrasikan variabel-variabel tersebut serta menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) agar dapat menangkap kompleksitas dinamika hubungan secara lebih mendalam dan menyeluruh (Bush & Glover, 2014; Carvalho *et al.*, 2021; Day *et al.*, 2020).

Sebagai penutup, hasil penelitian ini tidak hanya mempertegas pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja dalam mendorong kinerja guru, tetapi juga mengajak kita untuk melihat pendidikan sebagai sistem sosial yang kompleks, di mana interaksi antara aktor, struktur, dan budaya organisasi sangat menentukan arah dan keberhasilan transformasi pendidikan. Ketika kepala sekolah dan guru ditempatkan sebagai subjek utama perubahan, didukung oleh kebijakan yang responsif dan lingkungan kerja yang sehat, maka kualitas pembelajaran akan meningkat secara berkelanjutan (Smith & Brown, 2019; World Bank Group, 2022). Dalam

konteks inilah, hasil penelitian ini memiliki relevansi tinggi tidak hanya untuk perbaikan praksis pendidikan di Karawang, tetapi juga sebagai bahan refleksi dan pengembangan teori manajemen pendidikan secara lebih luas dan mendalam.

4. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Majalaya. Secara simultan, kedua variabel tersebut menjelaskan 69,1% variasi dalam kinerja guru, menandakan bahwa interaksi antara kualitas kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja memainkan peran sentral dalam membentuk performa profesional guru.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Majalaya. Secara parsial, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dengan koefisien beta sebesar 0,498, sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki koefisien beta sebesar 0,280. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat dikatakan lebih berpengaruh dibandingkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di wilayah tersebut.

Temuan ini menjawab secara tegas rumusan masalah penelitian dan menegaskan pentingnya kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja yang kondusif sebagai faktor kunci dalam memperkuat kualitas pendidikan dasar. Secara teoritis, hasil ini memperluas pemahaman tentang kontribusi strategis manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dalam konteks sekolah dasar, khususnya di wilayah dengan keterbatasan sumber daya dan tantangan struktural.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin visioner dan pembina profesional guru. Pelatihan dan pengembangan kapasitas kepala sekolah harus diarahkan pada penguasaan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan adaptif terhadap konteks lokal. Di sisi lain, peningkatan kualitas lingkungan kerja memerlukan pendekatan holistik, yang mencakup penyediaan sarana fisik yang layak,

pembangunan relasi kerja yang sehat, serta pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif dan suportif. Oleh karena itu, program intervensi pendidikan perlu dirancang secara terpadu antara aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan melibatkan pemangku kepentingan di tingkat sekolah, dinas pendidikan, dan pemerintah daerah secara sinergis.

Untuk pengembangan keilmuan dan arah penelitian lanjutan, studi ini menyarankan perlunya pendekatan yang lebih kompleks dan komprehensif, termasuk dengan mempertimbangkan variabel-variabel intervening seperti motivasi kerja, kepuasan profesional, atau komitmen organisasi sebagai mediasi antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian juga dapat diperluas ke jenjang pendidikan lain dan wilayah yang berbeda untuk menguji konsistensi temuan dalam konteks yang lebih luas. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) sangat dianjurkan untuk mengeksplorasi dinamika hubungan secara lebih mendalam, sekaligus menggali pengalaman subjektif guru dan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam praktik pendidikan sehari-hari. Dengan demikian, penelitian masa depan tidak hanya akan menghasilkan temuan kuantitatif yang kuat, tetapi juga memperkaya pemahaman kualitatif yang kontekstual, reflektif, dan transformatif.

Daftar Pustaka

- Angga, & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal BASICEDU: Research & Learning in Elementary Education*, 6(3), 5295–5301.
- Artasya, H. H., Siregar, B., Novianti, R., Luxvina, Sani, T. R. A., & Naimah, S. (2024). The Leadership Role Of An Effective School Principal. *Journal on Education*, 06(02), 14632–14638.
- Astuti, E. Y., Tobari, & Tahrin. (2021). Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 140–147.
- Brundrett, M., Smith, R., & Burton, N. (2003). *Leadership in Education. Educational management, research and practice*. Sage Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review. *Review*, 6(706608), 1–10.
- Chang, M. C., Shaeffer, S., Al-Samarrai Samer, Ragatz, A. B., deRee, J., & Stevenson, R. (2014). *Reformasi Guru di Indonesia: Peran Politik dan Bukti dalam Pembuatan Kebijakan*. Sektor Pembangunan Manusia Kantor Bank Dunia.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Daga, A. T. (2021). Makna Merdeka Belajar dan Penguatan Peran Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 7(3), 1075–1090.
- Dami, Z. A., Wiyono, B. B., Imron, A., & Burhanddin. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1), 1–18.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud. (2020). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2020-2024*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Hanafiah, Berliana, & Margono. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(4), 973–980.
- Hartawati, E. R., Ma'mun, S., & Rochaendi, E. (2023). Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kegiatan Supervisi Kelas dalam Proses Pembelajaran pada Satuan Pendidikan SMP. *Ide Guru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(3), 754–762.
- Hasanah, N., & Mustofa, T. A. (2024). Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Unggul. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2951–2962.
- Kadariah, Kusmaladewi, & Hasmiah. (2020). Faktor Kesulitan Guru Dalam Proses Pembelajaran Di Tinjau Dari Penggunaan Kurikulum, Struktur, Materi, Sarana dan Prasarana, Dan Alokasi Waktu. *JEKPEND. Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 3(2), 15–20.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jekpend.v3i2.14410>

- Kilig, F. (2022). The Role of Strategic Leadership in Innovation Performance. *Open Journal of Business and Management*, 10(2), 654–669.
- Kuswaeri, I. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Tarbawi*, 2(2), 1–13.
- Langeveldt, D. C. (2024). AI-Driven Leadership: A Conceptual Framework for Educational Decision-Making in the AI Era. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences (EHASS)*, 5(8), 1582–1595.
- Luhur, R. Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT. Bank Panin Tbk. *Jurna OE*, VI(3), 327–344.
- OECD/Asian Development Bank. (2015). *Education in indonesia. Rising to the Challenge*. OECD Publishing.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Puspitasari, D., Rofiq, A., Asyari, H., & Nasucha, J. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 70–83.
- Rehbock, S. (2020). Academic leadership: challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education. In M. Antoniadou & M. Crowder (Eds.), *Modern Day Challenges in Academia* (pp. 252–264). Edward Elgar Publishing. .
- Rochaendi, E. (2025). *Profesi Guru Sekolah Dasar Di Abad 21*. ITERA Press.
- Sauri, S., Saepullah, & Sanusi, A. (2021). *Guru Profesional Abad-21* (Y. Nurbayan, Ed.). Mustika Ilmu.
- Smith, J. A., & Brown, K. L. (2019). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 683–699.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RND* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suhud, A., Copriady, J., & Isjoni. (2020). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA Negeri Di Kecamatan Rumbio Jaya Kabupaten Kampar Provinsi Riau. *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 8(1), 51–60.
- Sulistiyadi, Wahyaningsih, S., & Wijania, I. W. (2021). *Buku Panduan Guru Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila*. Pusat Kurikulum dan Perbukuan Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan Kemdikburistek.
- Suryadi, A. (2014). *Pendidikan Indonesia Menuju 2025. Outlook: Permasalahan, Tantangan dan Alternatif Kebijakan*. Remaja Rosdakarya.
- Suzannaa, A., & Rizky, R. M. (2022). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Daerah Terpencil. . *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan.*, 5(1), 45–60.
- Veirissa, A. H. (2021). Kualitas Guru di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Semarang*, 267–272.
- World Bank Group. (2021). *Teach ECE: Helping Countries Track and Improve Teaching Quality in Early Childhood Education*.
- World Bank Group. (2022). *Indonesia access to high quality early childhood education crucial for continued progress on human capital development*.