ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i5.11570

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU HONORER SEKOLAH DASAR: TINJAUAN LITERATUR INTEGRATIF

Principal Leadership and the Performance of Honorary Elementary School Teachers: An Integrative Literature Review

Romi Oriza
STIT Palapa Nusantara Lombok NTB
romioriza3103@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Jun 14, 2026	Jul 12, 2026	Jul 24, 2026	Jul 29, 2026

Abstract

Honorary teachers play an important role in maintaining the continuity of primary education services, but their performance remains vulnerable because of limited compensation, uncertain employment status, unequal access to professional development, and the organizational climate of schools. Meanwhile, evidence regarding leadership mechanisms specifically relevant to honorary primary school teachers remains fragmented and more limited than research on teachers in general. This review aimed to synthesize the roles and strategies of school principal leadership in strengthening the performance of honorary teachers. The study employed an integrative literature review method through structured searches of Google Scholar, Garuda, DOAJ, Crossref, and publisher websites. A total of 21 substantive articles and two methodological references were analyzed through data extraction, thematic coding, comparison of findings, and interpretive synthesis. The review identified five main leadership mechanisms, namely clarifying work direction and expectations, implementing developmental academic

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

supervision, providing motivational support and recognition, facilitating competency development, and creating a fair and participatory work climate. The effectiveness of these five mechanisms was determined by implementation consistency, communication quality, leaders' exemplary conduct, proportional task allocation, and follow-up evaluation. However, because most of the analyzed studies employed correlational or qualitative designs and did not specifically focus on honorary teachers, the findings cannot be interpreted as uniform causal evidence. This review concluded that instructional, transformational, participatory, and humanistic leadership should be integrated through needs-based development, continuous supervision, equitable access to professional development, and transparent recognition systems. These findings contribute to the development of educational leadership research and provide practical implications for school principals in designing fairer, more supportive, and performance-oriented management strategies for honorary teachers.

Keywords: Honorary Teachers; School Work Climate; School Principal Leadership; Teacher Performance; Academic Supervision

Abstrak: Guru honorer berperan penting dalam menjaga keberlanjutan layanan pendidikan dasar, tetapi kinerjanya masih menghadapi kerentanan akibat keterbatasan kompensasi, ketidakpastian status kerja, akses pengembangan profesional yang belum merata, dan iklim organisasi sekolah. Sementara itu, bukti mengenai mekanisme kepemimpinan yang secara khusus relevan bagi guru honorer sekolah dasar masih tersebar dan lebih terbatas dibandingkan kajian tentang guru secara umum. Kajian ini bertujuan menyintesis peran dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memperkuat kinerja guru honorer. Penelitian menggunakan metode tinjauan literatur integratif melalui penelusuran terstruktur pada Google Scholar, Garuda, DOAJ, Crossref, dan laman penerbit. Sebanyak 21 artikel substantif dan dua rujukan metodologis dianalisis melalui ekstraksi data, pengodean tematik, perbandingan temuan, dan sintesis interpretatif. Hasil kajian mengidentifikasi lima mekanisme utama kepemimpinan, yaitu penegasan arah dan ekspektasi kerja, pelaksanaan supervisi akademik yang membina, pemberian dukungan motivasional dan penghargaan, fasilitasi pengembangan kompetensi, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan partisipatif. Efektivitas kelima mekanisme tersebut ditentukan oleh konsistensi implementasi, kualitas komunikasi, keteladanan pemimpin, proporsionalitas pembagian tugas, dan tindak lanjut evaluasi. Namun, karena sebagian besar studi yang dianalisis menggunakan desain korelasional atau kualitatif dan tidak secara khusus berfokus pada guru honorer, temuan tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti kausal yang seragam. Kajian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional, transformasional, partisipatif, dan humanis perlu diintegrasikan melalui pembinaan berbasis kebutuhan, supervisi berkelanjutan, akses pengembangan profesional yang setara, serta sistem apresiasi yang transparan. Temuan ini berkontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam merancang strategi pengelolaan guru honorer yang lebih adil, suportif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Kata Kunci: Guru Honorer; Iklim Kerja Sekolah; Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kinerja Guru; Supervisi Akademik

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan dasar bergantung pada kemampuan sekolah mengelola sumber daya manusia secara konsisten untuk menjamin keberlangsungan pembelajaran. Guru menempati posisi sentral karena kualitas perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut pembelajaran ditentukan oleh kompetensi serta kinerja profesionalnya (Damanik, 2019; Kartomo & Slameto, 2016). Dalam perspektif manajemen pendidikan, kecukupan dan pengelolaan tenaga pendidik juga merupakan faktor penentu mutu layanan sekolah (Widiansyah, 2018).

Di banyak sekolah dasar, guru honorer atau guru tidak tetap menjalankan fungsi substantif untuk menutup kekurangan tenaga pendidik. Mereka mengajar, menyusun administrasi pembelajaran, membimbing peserta didik, melaksanakan penilaian, dan mendukung program sekolah. Meskipun tanggung jawab tersebut dapat setara dengan guru tetap, guru honorer sering menghadapi kompensasi yang terbatas, ketidakpastian karier, dan akses pengembangan profesional yang tidak merata. Ikbal et al. (2021) memperlihatkan hubungan kompensasi dengan kinerja guru honorer, sedangkan kajian tentang retensi guru menegaskan pentingnya dukungan organisasi, kondisi kerja, kepuasan kerja, dan rasa aman profesional bagi keberlanjutan kinerja (Nguyen et al., 2020; Sims, 2020; Toropova et al., 2021).

Kinerja guru karena itu tidak dapat dijelaskan hanya melalui kompetensi individual. Kejelasan peran, dukungan pimpinan, kolaborasi, kesempatan belajar profesional, dan iklim kerja membentuk kondisi yang memungkinkan guru menjalankan tugas secara optimal. Konteks organisasi sekolah yang sehat berkaitan dengan kepuasan kerja, stabilitas tenaga pendidik, dan capaian sekolah (Kraft et al., 2016; Toropova et al., 2021). Pada saat yang sama, kepemimpinan sekolah berkaitan dengan efikasi diri guru, komitmen, pembelajaran profesional, dan kualitas praktik instruksional (Fackler & Malmberg, 2016; Hallinger et al., 2018; Liu & Hallinger, 2018).

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah tidak cukup berfungsi sebagai administrator. Kepala sekolah perlu menetapkan arah, memimpin pembelajaran, mengembangkan kapasitas guru, menata organisasi, dan membangun budaya kerja yang adil. Kajian kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah umumnya lahir dari kombinasi arah yang jelas, pengembangan sumber daya manusia, penataan organisasi, dan perhatian terhadap kualitas pembelajaran (Gümüş et al., 2018; Leithwood et al., 2020). Perilaku kepala sekolah

juga berkaitan dengan kesejahteraan guru, praktik instruksional, dan kesehatan organisasi sekolah (Liebowitz & Porter, 2019).

Penelitian di Indonesia telah membahas strategi kepala sekolah, supervisi akademik, motivasi guru, dan iklim kerja. Haryaka (2024) menekankan visi, komunikasi, komitmen, dan lingkungan kerja; Kollo et al. (2024) menyoroti arahan, pelatihan, pendampingan, dan apresiasi; sedangkan Sholihah et al. (2018) menunjukkan pentingnya komunikasi, partisipasi, kejelasan tugas, dan pengelolaan konflik. Namun, penelitian tersebut umumnya membahas guru sebagai kelompok yang homogen. Bukti yang secara eksplisit menempatkan status guru honorer sebagai konteks analisis masih terbatas, sehingga belum tersedia sintesis yang menjelaskan mekanisme kepemimpinan mana yang paling relevan bagi kerentanan kerja guru honorer sekolah dasar.

Kebaruan kajian ini terletak pada pengintegrasian bukti mengenai kepemimpinan instruksional, transformasional, partisipatif, supervisi akademik, dukungan motivasional, pengembangan kompetensi, dan kondisi kerja ke dalam satu kerangka peningkatan kinerja guru honorer. Kajian ini bertujuan menganalisis kondisi yang membentuk kinerja guru honorer, mengidentifikasi mekanisme kepemimpinan kepala sekolah, serta merumuskan strategi pembinaan yang terencana, adil, kontekstual, dan berkelanjutan.

METODE

Desain Kajian

Penelitian menggunakan tinjauan literatur integratif dengan penelusuran terstruktur. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penggabungan temuan konseptual dan empiris dari beragam desain penelitian, perbandingan pola antarpublikasi, serta penyusunan sintesis yang relevan bagi praktik manajemen pendidikan (Snyder, 2019). Prosedur kajian mengikuti prinsip transparansi pada tahap penelusuran, seleksi, ekstraksi, dan sintesis sebagaimana dianjurkan oleh Xiao dan Watson (2019).

Strategi Penelusuran dan Seleksi

Penelusuran dilakukan pada Google Scholar, Garuda, DOAJ, Crossref, dan laman resmi penerbit, dengan pembaruan terakhir pada tahap akhir penyusunan artikel ini. Kata kunci berbahasa Indonesia mencakup "kepemimpinan kepala sekolah", "kinerja guru", "guru honorer", "guru tidak tetap", "supervisi akademik", "motivasi kerja guru", dan "iklim kerja

sekolah". Kata kunci berbahasa Inggris mencakup "principal leadership", "teacher performance", "honorary teacher", "non-permanent teacher", "instructional leadership", "teacher self-efficacy", "teacher job satisfaction", dan "school working conditions". Kata kunci dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR, serta disesuaikan dengan karakteristik setiap pangkalan data.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah yang membahas kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, kondisi kerja, supervisi akademik, motivasi, atau pengembangan profesional; (2) publikasi yang relevan dengan pendidikan dasar atau pengelolaan guru; (3) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; (4) publikasi pada 2016–2024; dan (5) sumber dengan metadata bibliografis serta tautan penerbit atau DOI yang dapat ditelusuri. Satu artikel tahun 2014 dipertahankan karena memberikan landasan konseptual yang langsung relevan mengenai supervisi akademik. Sumber nonilmiah, publikasi tanpa identitas bibliografis yang memadai, artikel di luar konteks pendidikan, dan rekaman duplikat dikeluarkan.

Tahap identifikasi menghasilkan sekumpulan rekaman awal yang relevan dari berbagai basis data. Setelah duplikasi dan artikel yang tidak memenuhi kriteria dasar dieliminasi, artikel menjalani penyaringan judul dan abstrak. Selanjutnya, artikel yang memenuhi kriteria diperiksa dalam bentuk teks penuh, dan 21 artikel substantif digunakan dalam sintesis akhir. Dua artikel tambahan, yaitu Snyder (2019) serta Xiao dan Watson (2019), digunakan sebagai rujukan metodologis dan tidak dihitung sebagai bukti substantif mengenai kepemimpinan atau kinerja guru.



Gambar 1. Alur seleksi dan sintesis literatur

Sumber: Disusun oleh penulis berdasarkan prosedur kajian literatur integratif.

Gambar 1 menunjukkan bahwa proses kajian dilakukan secara bertahap, mulai dari penelusuran berbagai pangkalan data, seleksi awal, penyaringan judul dan abstrak, telaah teks penuh, hingga sintesis akhir. Alur ini memperjelas bahwa artikel yang digunakan dalam kajian tidak dipilih secara acak, melainkan melalui proses seleksi yang sistematis dan relevan dengan fokus penelitian.

Ekstraksi dan Analisis Data

Data diekstraksi ke dalam matriks yang memuat penulis dan tahun, negara atau konteks penelitian, jenjang pendidikan, desain penelitian, kelompok partisipan, fokus variabel, temuan utama, keterbatasan, dan implikasi kepemimpinan. Analisis dilakukan melalui empat tahap: pengodean awal terhadap temuan relevan, pengelompokan kode ke dalam tema, perbandingan bukti yang sejalan atau berbeda, dan penyusunan sintesis interpretatif. Tema akhir mencakup dimensi kinerja dan kerentanan kerja guru honorer, arah dan ekspektasi kerja, supervisi akademik, dukungan motivasional, pengembangan kompetensi, serta iklim kerja yang adil dan partisipatif.

Keabsahan Sintesis

Keabsahan kajian dijaga melalui triangulasi sumber, perbandingan artikel nasional dan internasional, pemeriksaan ulang metadata pada laman DOI atau penerbit, serta pengecekan konsistensi antara sitasi dalam teks dan daftar pustaka. Peneliti juga membedakan bukti yang secara langsung membahas guru honorer dari bukti yang berasal dari guru secara umum. Karena kajian tidak melakukan penilaian risiko bias formal atau meta-analisis, hasil disajikan sebagai sintesis tematik dan tidak dimaksudkan menghasilkan estimasi efek kausal.

HASIL

Karakteristik dan Cakupan Bukti

Sintesis substantif mencakup 21 artikel: 10 publikasi nasional dan 11 publikasi internasional. Literatur tersebut terdiri atas studi kualitatif, korelasional, panel, tinjauan sistematis, dan meta-analisis. Cakupan ini memungkinkan perbandingan antara temuan kontekstual di Indonesia dan bukti yang lebih luas mengenai kepemimpinan, kondisi kerja, efikasi, kepuasan kerja, serta retensi guru. Meskipun demikian, hanya sebagian kecil artikel yang secara eksplisit meneliti guru honorer; sebagian besar membahas guru secara umum. Oleh karena itu, hasil berikut membedakan bukti langsung tentang guru honorer dari inferensi kontekstual berdasarkan literatur guru yang lebih luas.

Dimensi Kinerja dan Kerentanan Kerja Guru Honorer

Literatur menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan konstruk multidimensional yang mencakup perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, penilaian hasil belajar, pembimbingan peserta didik, pemenuhan administrasi, dan pelaksanaan tugas tambahan. Kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian menjadi dasar pelaksanaan dimensi tersebut (Damanik, 2019; Kartomo & Slameto, 2016). Tuntutan ini pada prinsipnya berlaku bagi guru tetap maupun guru honorer, tetapi dukungan organisasional, kepastian kerja, dan akses pengembangan profesional yang diterima kedua kelompok dapat berbeda.

Bukti yang secara khusus membahas guru honorer menempatkan kompensasi dan penghargaan sebagai kondisi penting. Ikbal et al. (2021) menemukan hubungan kompensasi dengan kinerja guru honorer. Pada konteks guru yang lebih luas, kondisi kerja, dukungan administratif, kepuasan kerja, dan kesempatan berpartisipasi berkaitan dengan keputusan

untuk bertahan serta menjalankan pekerjaan secara optimal (Nguyen et al., 2020; Sims, 2020; Toropova et al., 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja guru honorer tidak tepat direduksi menjadi persoalan disiplin atau motivasi individual, melainkan perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kapasitas personal dan pengelolaan organisasi sekolah.

Keterbatasan bukti langsung merupakan temuan penting kajian. Mekanisme kepemimpinan pada guru honorer sekolah dasar belum banyak diuji secara spesifik, sehingga penerapan temuan perlu mempertimbangkan variasi status kerja, kemampuan pembiayaan sekolah, kebijakan pemerintah daerah, lokasi sekolah, dan karakteristik kelembagaan.

Mekanisme Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pertama, kepala sekolah menetapkan arah dan ekspektasi kerja. Kejelasan sasaran, pembagian tugas, jadwal, dan indikator kinerja membantu guru memahami prioritas serta tanggung jawab. Visi, komunikasi, komitmen, dan kejelasan tugas merupakan unsur yang konsisten dalam strategi peningkatan kinerja guru (Haryaka, 2024; Sholihah et al., 2018).

Kedua, kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pembelajaran dan supervisor akademik. Supervisi yang membina mencakup telaah perangkat pembelajaran, praobservasi, observasi kelas, dialog reflektif, umpan balik berbasis bukti, dan tindak lanjut. Supervisi menjadi lebih produktif ketika diposisikan sebagai pendampingan profesional, bukan sekadar pemeriksaan administratif (Bahri, 2014; Karimulah & Ummah, 2022). Kepemimpinan instruksional juga berkaitan dengan efikasi diri dan pembelajaran profesional guru (Liu & Hallinger, 2018).

Ketiga, kepala sekolah memberikan dukungan motivasional dan pengakuan. Kepercayaan, komunikasi dua arah, apresiasi yang transparan, dan kesempatan berkontribusi memperkuat rasa dihargai serta keterikatan terhadap sekolah. Kollo et al. (2024) menekankan arahan, pelatihan, pendampingan, dan apresiasi, sedangkan Hallinger et al. (2018) menunjukkan hubungan kepemimpinan instruksional dengan efikasi dan komitmen guru.

Keempat, kepala sekolah mengembangkan kapasitas guru. Akses terhadap kelompok kerja guru, pelatihan, diskusi sejawat, mentoring, dan refleksi pembelajaran perlu diberikan berdasarkan kebutuhan, bukan status kepegawaian. Pengembangan guru lebih kuat ketika kepemimpinan instruksional dipadukan dengan kolaborasi dan distribusi kepemimpinan (Bellibaş et al., 2021; Gümüş et al., 2018).

Kelima, kepala sekolah membangun iklim kerja yang adil, aman, dan partisipatif. Iklim tersebut ditandai oleh komunikasi terbuka, penerapan aturan yang konsisten, penyelesaian konflik, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pengakuan kontribusi tanpa diskriminasi status. Praktik ini mendukung kepuasan kerja, kolaborasi, dan stabilitas tenaga pendidik (Kraft et al., 2016; Sholihah et al., 2018; Toropova et al., 2021).

Tabel 1. Sintesis mekanisme kepemimpinan kepala sekolah untuk memperkuat kinerja guru honorer

Mekanisme	Pola temuan sintesis	Implikasi bagi kepala sekolah
Arah dan ekspektasi kerja	Kejelasan tugas, target, jadwal, dan standar evaluasi mengurangi ambiguitas peran (Haryaka, 2024; Sholihah et al., 2018).	Susun pembagian tugas proporsional, indikator kinerja terukur, dan forum klarifikasi tugas.
Supervisi akademik	Observasi, umpan balik, dan tindak lanjut mendukung perbaikan praktik apabila dilaksanakan secara dialogis (Bahri, 2014; Liu & Hallinger, 2018).	Gunakan siklus praobservasi-observasi-refleksi-tindak lanjut dan hindari supervisi yang hanya mencari kesalahan.
Motivasi dan pengakuan	Kepercayaan, dukungan emosional, dan apresiasi memperkuat efikasi serta komitmen guru (Hallinger et al., 2018; Kollo et al., 2024).	Terapkan apresiasi transparan, komunikasi dua arah, dan kesempatan memegang tanggung jawab.
Pengembangan kompetensi	Pelatihan, kolaborasi, mentoring, dan pembelajaran profesional memperkuat kapasitas instruksional (Bellibaş et al., 2021; Gümüş et al., 2018).	Berikan akses setara kepada guru honorer berdasarkan kebutuhan kompetensi dan rencana pengembangan individual.
Iklim kerja adil dan partisipatif	Keadilan, rasa aman, kolaborasi, dan partisipasi berkaitan dengan kepuasan serta keberlanjutan kerja (Kraft et al., 2016; Toropova et al., 2021).	Terapkan aturan konsisten, cegah diskriminasi status, libatkan guru dalam keputusan, dan kelola konflik secara terbuka.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan 21 artikel substantif yang dikaji.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa kelima mekanisme tidak bekerja secara terpisah. Arah kerja tanpa supervisi dan tindak lanjut cenderung berhenti pada kepatuhan administratif; supervisi tanpa iklim yang adil berisiko dipersepsi sebagai kontrol; sedangkan pelatihan tanpa kesempatan menerapkan kompetensi baru tidak menjamin perubahan praktik. Dengan demikian, strategi kepemimpinan perlu disusun sebagai rangkaian yang saling menguatkan, mulai dari penetapan ekspektasi hingga evaluasi dan pengembangan lanjutan.

PEMBAHASAN

Mekanisme Langsung dan Tidak Langsung

Sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kinerja guru honorer melalui mekanisme langsung dan tidak langsung. Mekanisme langsung

mencakup penetapan standar, pembagian tugas, supervisi, evaluasi, dan fasilitasi pengembangan kompetensi. Mekanisme tidak langsung bekerja melalui efikasi diri, kepuasan kerja, kolaborasi, komitmen, dan persepsi keadilan. Pola ini sejalan dengan Liebowitz dan Porter (2019), yang menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah berkaitan dengan praktik instruksional, kesejahteraan guru, dan kondisi organisasi sekolah. Namun, karena mayoritas bukti tidak bersifat eksperimental, hubungan tersebut perlu ditafsirkan sebagai pola keterkaitan, bukan kepastian sebab-akibat.

Kepemimpinan instruksional menjadi fondasi karena kinerja guru pada akhirnya diwujudkan dalam kualitas pembelajaran. Kepala sekolah perlu memusatkan perhatian pada tujuan pembelajaran, kualitas perencanaan, praktik kelas, asesmen, dan tindak lanjut. Meski demikian, kepemimpinan instruksional tidak boleh direduksi menjadi pemeriksaan kelengkapan administrasi. Pengaruhnya terhadap praktik guru menguat ketika disertai efikasi diri, kolaborasi, kepuasan kerja, dan distribusi kepemimpinan (Bellibaş et al., 2021; Liu & Hallinger, 2018).

Integrasi Orientasi Kepemimpinan

Bagi guru honorer, dimensi humanis dan keadilan organisasi memiliki arti khusus. Keterbatasan kompensasi dan ketidakpastian status tidak selalu dapat diselesaikan kepala sekolah karena berkaitan dengan regulasi dan kapasitas pembiayaan. Namun, kepala sekolah memiliki ruang kebijakan untuk memastikan beban kerja yang wajar, akses pelatihan, pelibatan dalam forum profesional, umpan balik yang bermartabat, dan pengakuan kontribusi secara terbuka. Praktik tersebut tidak menggantikan perbaikan kesejahteraan, tetapi dapat mengurangi marginalisasi dan memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah.

Strategi yang memadai bukan memilih satu gaya kepemimpinan secara eksklusif, melainkan mengintegrasikan empat orientasi. Orientasi instruksional menjaga mutu pembelajaran; orientasi transformasional membangun visi, keteladanan, dan motivasi; orientasi partisipatif atau terdistribusi memperkuat keterlibatan serta kolaborasi; sedangkan orientasi humanis menjaga martabat, keadilan, dan dukungan psikologis. Integrasi tersebut konsisten dengan perkembangan kajian kepemimpinan pendidikan yang menekankan penyesuaian model kepemimpinan terhadap tujuan dan konteks sekolah (Gümüş et al., 2018; Leithwood et al., 2020; Nursyam, 2020).

Kepemimpinan juga perlu terdiferensiasi menurut kebutuhan guru. Guru honorer pemula membutuhkan orientasi, mentoring, contoh perangkat pembelajaran, dan umpan balik

yang lebih intensif. Guru yang berpengalaman memerlukan kepercayaan, peluang memimpin kegiatan profesional, dan ruang inovasi. Pendekatan seragam berisiko mengabaikan variasi kompetensi, pengalaman, dan efikasi. Bukti lintas negara menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan dan konteks sekolah berkaitan dengan keyakinan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya (Fackler & Malmberg, 2016).

Implikasi Praktis dan Kontribusi Kajian

Secara praktis, sekolah dapat menerapkan siklus peningkatan kinerja dalam lima tahap: pemetaan kebutuhan guru honorer; penetapan target individual dan kolektif; pendampingan, supervisi, dan penyediaan sumber daya; evaluasi berbasis berbagai bukti; serta tindak lanjut berupa penguatan, pelatihan, atau redistribusi tanggung jawab. Evaluasi sebaiknya menggunakan perangkat pembelajaran, observasi kelas, dokumentasi asesmen, refleksi guru, dan capaian program kerja. Hasil evaluasi perlu dihubungkan dengan pembinaan dan pengembangan, bukan hanya sanksi.

Secara konseptual, kajian ini menempatkan status kerja guru honorer sebagai kondisi kontekstual yang perlu dipertimbangkan ketika menafsirkan hubungan kepemimpinan dan kinerja. Kontribusi kajian bukan pada penetapan satu gaya kepemimpinan terbaik, melainkan pada perumusan rangkaian mekanisme yang menghubungkan arah kerja, supervisi, dukungan, pengembangan kompetensi, dan keadilan organisasi. Kerangka ini dapat digunakan sekolah untuk merancang pembinaan berbasis kebutuhan dan dapat diuji lebih lanjut melalui penelitian empiris.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian

Kajian ini memiliki empat keterbatasan. Pertama, penelitian yang secara eksplisit berfokus pada guru honorer sekolah dasar masih terbatas. Kedua, sebagian besar studi menggunakan desain korelasional atau kualitatif sehingga mekanisme kausal belum dapat dipastikan. Ketiga, variasi regulasi, besaran honor, kondisi daerah, dan kapasitas sekolah membatasi generalisasi strategi. Keempat, kajian belum menerapkan penilaian risiko bias formal dan meta-analisis. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain campuran atau longitudinal, membandingkan guru tetap dan guru honorer, mendokumentasikan variasi konteks kebijakan, serta menguji peran mediasi atau moderasi efikasi diri, kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen, dan akses pengembangan profesional.

KESIMPULAN

Kinerja guru honorer di sekolah dasar dibentuk oleh interaksi antara kompetensi individual dan kondisi organisasi sekolah. Kepala sekolah berperan melalui penegasan arah kerja, pembagian tugas yang proporsional, supervisi akademik yang membina, dukungan motivasional, fasilitasi pengembangan kompetensi, evaluasi berkelanjutan, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan partisipatif. Mekanisme tersebut berkaitan dengan praktik mengajar secara langsung dan dengan efikasi diri, kepuasan kerja, komitmen, serta rasa memiliki secara tidak langsung.

Kajian ini merumuskan kerangka kepemimpinan terpadu yang menggabungkan orientasi instruksional, transformasional, partisipatif, dan humanis. Sekolah disarankan menyusun program pembinaan berbasis kebutuhan, memberikan akses pengembangan profesional yang setara, menerapkan supervisi dialogis dengan tindak lanjut yang terukur, serta membangun sistem apresiasi dan pembagian beban kerja yang transparan. Karena bukti langsung mengenai guru honorer sekolah dasar masih terbatas, efektivitas kerangka tersebut perlu diuji melalui penelitian empiris yang sensitif terhadap konteks daerah, status kerja, kesejahteraan, dan perubahan kinerja dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Bahri, S. (2014). Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. *Visipena, 5*(1), 100–112. https://doi.org/10.46244/visipena.v5i1.236

Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement, 32*(3), 387–412. https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119

Damanik, R. (2019). Hubungan Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan, 8*(2), 1–8. https://doi.org/10.37755/jsap.v8i2.170

Fackler, S., & Malmberg, L.-E. (2016). Teachers' self-efficacy in 14 OECD countries: Teacher, student group, school, and leadership effects. *Teaching and Teacher Education, 56*, 185–195. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.03.002

Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(1), 25–48. https://doi.org/10.1177/1741143216659296

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(5), 800–819. https://doi.org/10.1177/1741143217700283

Haryaka, U. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Budi Luhur Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan, 4*(1), 61–72. https://doi.org/10.30872/jimpian.v4i1.3350

Ikbal, M., Samsinar, Aulia, M., Nurwahida, & Salfianur. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru Honorer di SD Negeri 30 Tongke-Tongke Kabupaten Sinjai. *Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 6*(1), 1–12. https://doi.org/10.47435/adz-dzahab.v6i1.587

Karimulah, A., & Ummah, N. I. (2022). Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah sebagai Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru untuk Memotivasi Belajar Siswa MTs Muqoddimatul Akhlak Curah Wungkal Silo Jember. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 3*(1), 13–34. https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i1.74

Kartomo, A. I., & Slameto. (2016). Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 3*(2), 219–229. https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i2.p219-229

Kollo, N., Pawartani, T., Maisyaroh, & Kusumaningrum, S. R. (2024). Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7*(3), 2208–2214. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.4172

Kraft, M. A., Marinell, W. H., & Yee, D. S.-W. (2016). School organizational contexts, teacher turnover, and student achievement: Evidence from panel data. *American Educational Research Journal, 53*(5), 1411–1449. https://doi.org/10.3102/0002831216667478

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research, 89*(5), 785–827. https://doi.org/10.3102/0034654319866133

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly, 54*(4), 501–528. https://doi.org/10.1177/0013161X18769048

Nguyen, T. D., Pham, L. D., Crouch, M., & Springer, M. G. (2020). The correlates of teacher turnover: An updated and expanded meta-analysis of the literature. *Educational Research Review, 31*, Article 100355. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100355

Nursyam. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Pendidik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management, 5*(1), 27–38. https://doi.org/10.24256/kelola.v5i1.1413

Sholihah, P. F., Santosa, D. T. H., & Widodo, J. (2018). Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta Tahun 2017/2018. *JIKAP: Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran, 2*(5), 26–40. https://jurnal.uns.ac.id/JIKAP/article/view/22640

Sims, S. (2020). Modelling the relationships between teacher working conditions, job satisfaction, and workplace mobility. *British Educational Research Journal, 46*(2), 301–320. https://doi.org/10.1002/berj.3578

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review, 73*(1), 71–97. https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247

Widiansyah, A. (2018). Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan. *Cakrawala: Jurnal Humaniora, 18*(2), 229–234. https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/4347

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research, 39*(1), 93–112. https://doi.org/10.1177/0739456X17723971