

## **FUNGSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PROFESIONAL TENAGA PENDIDIK SEKOLAH DASAR**

Umi Nada Halim<sup>1</sup>, Barokah Isdaryanti<sup>2</sup>  
Universitas Negeri Semarang, Indonesia  
e-mail : [uminada19@gmail.com](mailto:uminada19@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menyajikan kajian komprehensif mengenai pentingnya fungsi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional tenaga pendidik sebagai elemen strategis dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Kualitas kinerja guru sering menghadapi persoalan mendasar seperti lemahnya supervisi akademik, rendahnya motivasi kerja, dan kurang optimalnya koordinasi organisasi, sehingga diperlukan peran kepala sekolah yang tidak hanya administratif tetapi juga transformasional. Penelitian ini menjawab sebuah pertanyaan bagaimana efektivitas fungsi manajerial kepala sekolah—meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervisi, evaluasi, dan pengembangan profesional—mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas guru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumen, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip kepemimpinan kolaboratif, visioner, dan berbasis data mampu membangun budaya kerja yang kondusif, memperkuat komitmen profesional guru, serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Pembahasan hasil menunjukkan bahwa fungsi manajerial yang efektif tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah membangun komunikasi interpersonal, menciptakan kejelasan tujuan, mengelola perubahan, dan mengembangkan program penguatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah melalui pelatihan berkelanjutan dan pengembangan model supervisi inovatif yang lebih adaptif terhadap kebutuhan guru serta tantangan pendidikan masa kini.

**Kata Kunci :** Fungsi Manajerial dan Kinerja Profesional.

### **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar, terencana, dan sistematis untuk membangun lingkungan serta kegiatan belajar yang memungkinkan setiap peserta didik berkembang secara optimal. Melalui proses ini, siswa diarahkan agar mampu menumbuhkan dan memaksimalkan seluruh potensi yang mereka miliki, mulai dari aspek spiritual keagamaan, kemampuan mengendalikan diri, pembentukan kepribadian, pengembangan kecerdasan intelektual, pembinaan akhlak atau

moral yang baik, hingga penguasaan berbagai keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan pribadi maupun sosial (Rahman et al., 2023). Dalam konteks perkembangan era revolusi industri saat ini—yang ditandai oleh pesatnya teknologi, digitalisasi, dan persaingan global—pendidikan memegang peranan semakin penting sebagai fondasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya mampu bertahan dalam dinamika perubahan, tetapi juga mampu berkompetisi dalam berbagai bidang kehidupan sehingga menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional serta mendorong kemajuan bangsa Indonesia.

Ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan kompeten di sektor pendidikan merupakan elemen penting dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan. Menurut Irwansyah (2021), kualitas sebuah sekolah dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, seperti kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran, ketersediaan dana yang memadai, kemampuan dan jumlah tenaga pendidik serta kependidikan, keterlibatan orang tua dan masyarakat, karakteristik input peserta didik, serta efektivitas tata kelola manajemen sekolah. Arifudin (2021) menambahkan bahwa partisipasi aktif orang tua dan masyarakat juga berperan besar dalam menciptakan suasana sekolah yang nyaman, aman, dan ramah bagi siswa, sehingga lingkungan pendidikan menjadi lebih kondusif dan mendukung perkembangan belajar siswa secara optimal.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, Wahjosumidja (dalam Tanjung, 2020) menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberi tanggung jawab fungsional untuk memimpin dan mengelola sebuah satuan pendidikan, termasuk memastikan berlangsungnya proses pembelajaran atau interaksi edukatif antara guru dan siswa secara efektif. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan mutu sekolah melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, kepala dituntut memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat mengarahkan seluruh

komponen sekolah untuk bekerja secara harmonis mencapai tujuan pendidikan.

Definisi formal mengenai kepala sekolah juga dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah atau madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin berbagai jenjang satuan pendidikan, mulai dari taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), hingga sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK). Penugasan ini berlaku untuk satuan pendidikan yang bukan merupakan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau sekolah yang tidak diarahkan untuk menjadi sekolah bertaraf internasional. Regulasi ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan proses belajar-mengajar dan pengembangan mutu sekolah secara menyeluruh.

Kepala sekolah yang efektif sangat penting karena meskipun sekolah memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, dana yang cukup, dan sumber daya manusia yang cukup, semua ini akan sia-sia jika kepala sekolah tidak dapat mengelola secara profesional. Karena peran kepala sekolah sangat penting, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan kesiapan untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, menggerakkan, mengarahkan, dan melakukan apa pun yang diperlukan untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Juhji, 2020). Kepala sekolah, sebagai manajer, memiliki tugas untuk menetapkan bagaimana manajemen sekolah dijalankan. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola tugas manajemen, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan, dapat memengaruhi keberhasilan tujuan sekolah.

Stoner (dalam Tanjung, 2020) menyatakan bahwa ada delapan jenis peran manajer dalam suatu organisasi. Salah satunya adalah sebagai Kepala Sekolah. Mereka bekerja dengan dan melalui orang lain, bertanggung jawab dan bertanggung jawab, mampu menghadapi situasi yang berbeda, berpikir secara analitis dan konseptual, menjadi juru penengah, politisi, diplomat, dan pengambil keputusan. Menurut Arifudin (2018), lembaga pendidikan adalah organisasi yang harus dikelola dengan pendekatan manajemen agar mampu mencapai tujuan organisasi. Sebagai pimpinan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengelola Sekolah dan menjalankan proses pendidikan. Kepala sekolah memiliki syarat-syarat untuk menjadi kepala sekolah sebelum diangkat.

Guru adalah salah satu komponen penting dalam keberhasilan pendidikan (Mulyadi, 2021). Jadi, setiap perubahan kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bergantung pada guru. Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak orang percaya bahwa kualitas guru adalah kunci keberhasilan pendidikan. Meskipun semua orang tahu bahwa ada banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan pendidikan, kinerja guru adalah salah satunya. Untuk menemukan data yang akurat dan menemukan solusi alternatif, penelitian lebih lanjut diperlukan berdasarkan masalah-masalah ini. Karena itu, penulis memilih judul "Fungsi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Profesional Tenaga Pendidik Sekolah Dasar".

## **METODE**

Penelitian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah dasar menggunakan pendekatan kualitatif, Menurut Sugiyono dalam (Nasser, 2021) bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, dalam penelitian kualitatif memiliki karakteristik analisis tekstual atau dalam pandangan

Creswell sebagaimana dikutip (Tanjung, 2019) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretatif, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan, adapun metode dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yakni menelaah secara intensif satu sekolah sebagai kasus utama untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai bagaimana fungsi manajerial dijalankan dan bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja profesional guru. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk memotret realitas secara holistik dan kontekstual.

Sumber data dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kepala sekolah, guru senior, guru junior, serta tenaga kependidikan yang terlibat erat dalam kegiatan manajerial sekolah. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen sekolah seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), program supervisi akademik, laporan kinerja guru, hasil evaluasi pembelajaran, serta dokumen kebijakan internal. Instrumen pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Pathollah, 2024b). Wawancara digunakan untuk menggali persepsi dan pengalaman informan, observasi digunakan untuk mengamati langsung gaya kepemimpinan dan praktik manajerial kepala sekolah, sedangkan dokumentasi memperkuat dan memverifikasi temuan lapangan. Pemilihan ketiga instrumen ini dilakukan karena kombinasi ketiganya memungkinkan peneliti memperoleh data kaya, mendalam, dan triangulatif.

Analisis data dilakukan melalui langkah-langkah menurut model Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Pathollah, 2024b). Pada tahap reduksi data, peneliti memilah informasi penting dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk difokuskan pada temuan terkait fungsi manajerial kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun pola atau tema temuan dalam bentuk narasi,

tabel, atau bagan yang memudahkan penarikan makna. Pada tahap terakhir, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan terus melakukan verifikasi terhadap data hingga diperoleh kesimpulan yang valid. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian menggunakan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, *member check*, serta perpanjangan keikutsertaan di lapangan. Dependabilitas dilakukan melalui audit proses penelitian, sedangkan konfirmabilitas dilakukan dengan memastikan seluruh temuan didukung bukti lapangan yang memadai.

## PEMBAHASAN

Fungsi perencanaan kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam memandu peningkatan kinerja profesional tenaga pendidik. Berdasarkan dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Program Supervisi Akademik Tahunan, kepala sekolah menetapkan target pengembangan kompetensi dengan menitikberatkan pada peningkatan kualitas perangkat pembelajaran, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, dan peningkatan kualitas evaluasi belajar siswa. Dari hasil observasi rapat perencanaan akademik, tampak bahwa kepala sekolah memfasilitasi guru melalui perumusan agenda pelatihan, penyusunan jadwal supervisi, dan pembentukan tim pengembangan kurikulum. Perencanaan yang disusun tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar mengarah pada pemecahan masalah pembelajaran yang dihadapi guru sehari-hari.

Wawancara dengan beberapa guru memperkuat temuan tersebut. Seorang guru senior menyampaikan bahwa "*perencanaan program kerja kepala sekolah membuat kami memiliki arah yang jelas, terutama dalam meningkatkan kualitas perangkat dan metode mengajar*". Guru lain menambahkan bahwa perencanaan supervisi yang dijadwalkan setiap semester membuat dirinya lebih disiplin dalam mempersiapkan RPP, media, dan strategi pembelajaran. Selain itu, dokumentasi berupa laporan monitoring perangkat pembelajaran menunjukkan bahwa konsistensi perencanaan

kepala sekolah berdampak langsung pada semakin meningkatnya kualitas perencanaan pembelajaran guru dari semester ke semester. Dengan demikian, perencanaan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan nyata guru menjadi faktor penting yang menggerakkan peningkatan kompetensi dan profesionalitas mereka.

Pengorganisasian dilakukan kepala sekolah secara proporsional dan berbasis kompetensi. Berdasarkan dokumen pembagian tugas mengajar dan SK tim kerja, guru ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan, pengalaman, dan kemampuan pedagogik mereka. Observasi kegiatan sekolah memperlihatkan bahwa kepala sekolah aktif mengoordinasikan kerja tim melalui forum MGMP internal, diskusi rutin, serta pembentukan komunitas belajar guru. Dalam pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi tetapi juga terlibat langsung dalam memfasilitasi guru yang mengalami kesulitan, terutama terkait inovasi pembelajaran dan pemanfaatan media digital. Dari hasil observasi kelas, tampak adanya peningkatan variasi metode mengajar sebagai dampak dari pelaksanaan pembinaan yang terprogram.

Seorang guru mengungkapkan bahwa dirinya merasa *“lebih percaya diri mengajar setelah diberi ruang untuk berkolaborasi dan mencoba metode baru yang didukung sepenuhnya oleh kepala sekolah”*. Guru lain menyatakan bahwa kepala sekolah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga memberikan contoh praktik mengajar efektif melalui sesi demonstrasi pembelajaran. Dokumentasi kegiatan pelatihan internal selama satu tahun menunjukkan adanya peningkatan kehadiran guru dalam pelatihan serta meningkatnya nilai evaluasi kinerja mereka. Hal ini mempertegas bahwa pengorganisasian dan pelaksanaan yang tepat—didukung lingkungan kerja yang kolaboratif—berkontribusi nyata pada perkembangan profesional guru, baik dari segi kompetensi pedagogik maupun kinerja harian di kelas.

Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah bersifat berkelanjutan dan konstruktif. Berdasarkan dokumen hasil supervisi akademik, kepala sekolah memberikan catatan rinci terkait perencanaan,

pelaksanaan, interaksi pembelajaran, hingga penilaian yang dilakukan guru. Observasi pada kegiatan supervisi memperlihatkan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan dialogis, menekankan refleksi guru, serta memberikan umpan balik langsung pada aspek-aspek yang memerlukan perbaikan. Guru tidak hanya diawasi, tetapi didampingi melalui konsultasi pembelajaran yang dilakukan setelah kegiatan supervisi selesai. Proses ini menjadikan supervisi tidak menakutkan, melainkan sebagai ruang belajar bagi guru.

Dari wawancara, sebagian besar guru menyatakan bahwa mereka merasakan dampak positif dari pola supervisi kepala sekolah. Seorang guru mengungkapkan bahwa *“umpan balik yang diberikan kepala sekolah membuat saya lebih peka terhadap kekurangan dalam pembelajaran, terutama pada manajemen kelas dan penilaian autentik”*. Guru lain menambahkan bahwa evaluasi berkala membuat dirinya lebih termotivasi untuk memperbaiki kualitas pengajaran, karena setiap perkembangan dihargai dan dicatat dalam laporan evaluasi. Dokumentasi evaluasi kinerja menunjukkan adanya peningkatan skor rata-rata kompetensi pedagogik guru dari periode sebelumnya. Hal ini membuktikan bahwa fungsi pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara konsisten dan berorientasi pada peningkatan mutu telah berperan besar dalam meningkatkan kinerja profesional tenaga pendidik di sekolah.

### **Fungsi Perencanaan Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesional Guru**

Perencanaan kepala sekolah dalam mengarahkan pengembangan profesional guru menunjukkan bahwa perencanaan merupakan komponen inti dalam manajemen pendidikan yang menentukan keberhasilan program peningkatan mutu tenaga pendidik (Rosmiati, 2024). Temuan yang menunjukkan adanya perencanaan sistematis, mulai dari penyusunan agenda supervisi, perencanaan pelatihan, hingga pembentukan tim pengembang kurikulum, sejalan dengan teori manajemen klasik yang menempatkan



perencanaan sebagai fungsi pertama dan mendasar dalam proses manajerial. Fayol menekankan bahwa perencanaan memungkinkan organisasi menentukan tujuan, memetakan strategi, dan menyusun langkah operasional yang efektif. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang merancang program pengembangan guru secara terukur menunjukkan penerapan langsung dari prinsip-prinsip tersebut, sehingga memungkinkan guru memiliki arah dan standar kinerja yang lebih jelas.

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya bersifat formalitas administratif, tetapi benar-benar berbasis kebutuhan profesional guru (Rosmiati, 2024). Hal ini sejalan dengan teori *instructional leadership* yang dikemukakan Hallinger, yang menekankan bahwa kepala sekolah harus mampu mengarahkan pembelajaran dengan menetapkan tujuan akademik yang jelas dan merencanakan strategi pembinaan yang tepat sasaran. Ketika kepala sekolah menyusun jadwal supervisi berkala, merencanakan pelatihan yang sesuai kebutuhan, dan memastikan perangkat pembelajaran guru ditingkatkan kualitasnya, ia sedang menjalankan fungsi perencanaan yang berorientasi pada perbaikan instruksional. Sintesa antara teori dan temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam penelitian ini telah berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menghubungkan kebutuhan guru dengan tujuan sekolah.

Perencanaan berbasis kebutuhan juga memperkuat konsep *needs assessment* dalam manajemen pendidikan. Dalam konteks ini, identifikasi kebutuhan merupakan langkah awal dalam merancang program pendidikan yang efektif (Rosmiati, 2024). Dalam penelitian ini, kepala sekolah mengumpulkan informasi mengenai kendala guru melalui rapat, diskusi informal, dan hasil supervisi sebelumnya, sehingga perencanaan yang dihasilkan tidak bersifat general, tetapi relevan dengan konteks dan masalah nyata guru. Ketepatan perencanaan yang berbasis asesmen ini tampak melalui peningkatan kualitas perangkat pembelajaran guru sebagaimana terlihat dalam dokumentasi evaluasi perangkat setelah perencanaan diterapkan. Sintesis ini memperlihatkan bahwa semakin tepat perencanaan yang

dilakukan kepala sekolah, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan kepemimpinan transformasional, fungsi perencanaan kepala sekolah juga mengandung unsur inspiratif dan motivasional yang dapat mendorong komitmen guru terhadap pengembangan diri. Pemimpin transformasional mampu memengaruhi pengikut melalui visi dan tujuan yang kuat, serta mampu membangkitkan kemauan untuk berubah. Dalam konteks penelitian ini, guru menyampaikan bahwa perencanaan kepala sekolah memberi mereka rasa arah dan motivasi baru untuk memperbaiki kualitas mengajar. Ketika guru melihat kepala sekolah menetapkan tujuan pengembangan yang jelas dan menindaklanjuti rencana dengan pembinaan nyata, guru merasa dihargai dan terdorong untuk berpartisipasi secara aktif. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kepala sekolah tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berperan dalam mengubah sikap dan motivasi guru.

Beberapa penelitian terdahulu turut mendukung temuan penelitian ini. Misalnya, penelitian oleh Werong dkk. menemukan bahwa perencanaan program sekolah yang matang berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya melalui perencanaan supervisi dan pelatihan yang sistematis (Werong, dkk. 2024). Penelitian lain oleh Efendi dan Sholeh menegaskan bahwa sekolah dengan perencanaan akademik yang terstruktur menunjukkan peningkatan hasil belajar siswa sebagai dampak langsung dari meningkatnya profesionalitas guru (Efendi,& Sholeh, 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa perencanaan kepala sekolah merupakan determinan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan performa profesional guru.

Selain itu, penelitian ini memperlihatkan bahwa perencanaan kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan sekolah dan praktik pembelajaran di kelas. Teori manajemen mutu pendidikan menekankan pentingnya *quality planning* sebagai upaya memastikan bahwa seluruh komponen organisasi bekerja konsisten menuju standar mutu yang

ditetapkan. Dokumentasi Rencana Kerja Sekolah (RKS) serta program supervisi menunjukkan adanya upaya penyelarasan tujuan sekolah dengan pelaksanaan pembelajaran sehari-hari. Ketika perencanaan dilakukan dengan melibatkan guru, seperti dalam forum diskusi dan rapat akademik yang diamati, hal tersebut memperkuat kolaborasi dan menciptakan rasa memiliki terhadap program pengembangan kompetensi. Sintesis ini menunjukkan bahwa fungsi perencanaan memiliki implikasi penting bagi budaya organisasi sekolah.

Secara sistemik, sekolah dipandang sebagai sebuah sistem yang memerlukan koordinasi antar komponen agar tujuan dapat tercapai. Fungsi perencanaan kepala sekolah dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai mekanisme penyaluran antara input (kompetensi guru), proses (pelatihan, supervisi, perencanaan pembelajaran), dan output (kinerja profesional guru) (Illahi, 2025). Ketika perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan hubungan antarkomponen tersebut, efektivitas program lebih mudah dicapai. Temuan lapangan menunjukkan adanya peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran guru dan peningkatan kompetensi instruksional sebagai hasil dari implementasi perencanaan sistematis yang dilakukan kepala sekolah. Hal ini memperkuat pandangan bahwa perencanaan merupakan fungsi strategis yang menentukan stabilitas dan peningkatan performa sistem pendidikan.

Secara keseluruhan, sintesa antara temuan penelitian, teori manajemen, teori kepemimpinan, serta penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa perencanaan kepala sekolah merupakan instrumen strategis yang sangat menentukan keberhasilan peningkatan kinerja profesional guru. Perencanaan yang matang, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada pembelajaran tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis guru tetapi juga membangun motivasi dan komitmen mereka terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, fungsi perencanaan bukan sekadar proses administratif, melainkan proses strategis yang mengintegrasikan tujuan institusi, kebutuhan guru, dan standar mutu pembelajaran untuk menghasilkan tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas.

## **Fungsi Pengorganisasian dan Pelaksanaan dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Pembahasan hasil penelitian mengenai fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menunjukkan bahwa kedua fungsi manajerial ini memiliki peran sentral dalam membangun sistem kerja sekolah yang efektif (Illahi, 2025). Adanya pembagian tugas berdasarkan kompetensi, pembentukan tim kerja kolaboratif, dan penguatan komunitas belajar guru sejalan dengan konsep pengorganisasian dalam teori manajemen klasik. Pengorganisasian merupakan proses menata sumber daya manusia dan non-manusia sehingga fungsi organisasi dapat berjalan efektif. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah berfungsi sebagai pengorganisasi utama yang menentukan struktur kerja, pembagian kewenangan, serta mekanisme koordinasi antar guru. Data observasi yang menunjukkan guru bekerja dalam tim sesuai bidang studi masing-masing mencerminkan implementasi langsung dari teori tersebut, yakni bahwa efektivitas kerja akan meningkat apabila struktur organisasi mendukung kemampuan individu yang terlibat di dalamnya.

Lebih jauh, fungsi pengorganisasian yang diterapkan kepala sekolah juga sejalan dengan teori *distributed leadership*, yang menekankan pentingnya pelibatan guru dalam proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan (Illahi, 2025). Pelaksanaan program MGMP internal, diskusi kelompok, serta pembagian peran dalam tim kurikulum menggambarkan praktik kepemimpinan yang terdistribusi, di mana guru diberi ruang untuk memimpin dan berkontribusi sesuai bidang keahlian masing-masing. Wawancara guru yang menyatakan bahwa mereka merasa lebih dihargai dan lebih percaya diri ketika dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan membuktikan bahwa pengorganisasian yang partisipatif dapat memperkuat motivasi dan komitmen profesional guru. Sintesis antara temuan ini dengan teori menunjukkan bahwa pelibatan guru dalam struktur kerja tidak hanya

meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan kapasitas individu melalui pengalaman kerja kolaboratif.

Temuan bahwa kepala sekolah aktif melakukan koordinasi dan pendampingan dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan guru memperkuat teori kepemimpinan instruksional sebagaimana dikemukakan Hallinger. Menurut teori ini, kepala sekolah harus fokus dalam mengembangkan proses pembelajaran melalui supervisi pengajaran, penyediaan waktu untuk pengembangan profesional, dan memastikan pelaksanaan pembelajaran berjalan sesuai standar. Observasi yang menunjukkan kepala sekolah terlibat langsung dalam pendampingan guru yang kesulitan menggunakan media digital, serta dokumentasi pelatihan yang rutin diadakan, mengindikasikan bahwa pelaksanaan fungsi kepemimpinan instruksional tersebut berjalan efektif. Dengan demikian, pengorganisasian yang sistematis dan pelaksanaan yang diarahkan pada peningkatan praktik pembelajaran menjadi faktor yang secara signifikan meningkatkan kinerja guru.

Pengorganisasian dan pelaksanaan yang efektif juga selaras dengan konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya konsep *job fit* dan *empowerment*. Dengan begitu, guru ditempatkan sesuai keahlian dan diberi ruang untuk mengembangkan kreativitas dalam mengajar memperkuat gagasan bahwa kesesuaian antara kemampuan dan tugas akan menghasilkan performa optimal. Dalam penelitian ini, guru-guru yang memiliki kemampuan tertentu dalam teknologi pembelajaran ditunjuk sebagai koordinator digital learning, sedangkan guru yang kompeten dalam pengembangan kurikulum menjadi bagian dari tim kurikulum. Kesesuaian tersebut, didukung dengan pemberdayaan melalui diskusi rutin dan pendampingan, mendorong guru memiliki rasa tanggung jawab lebih besar terhadap tugas yang diemban. Sintesis ini menunjukkan bahwa pengorganisasian yang tepat merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja profesional guru.

Beberapa artikel penelitian yang mendukung hasil penelitian ini. Studi oleh (Rosmiati, 2024) menemukan bahwa pengorganisasian pembelajaran yang jelas dan pemberdayaan guru dalam tim kolaboratif berkontribusi

langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran di sekolah menengah. Penelitian oleh (Pathollah, 2024) juga menyimpulkan bahwa guru menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika kepala sekolah menerapkan pola pengorganisasian yang partisipatif dan pelaksanaan program kerja yang konsisten. Hasil penelitian ini menjadi bagian dari rangkaian temuan empiris yang menyatakan bahwa fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan yang baik dari kepala sekolah merupakan determinan penting dalam membentuk guru yang profesional dan adaptif terhadap perubahan sistem pendidikan.

Selain itu, penelitian ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan kegiatan yang dirancang kepala sekolah berjalan efektif karena adanya budaya kolaboratif yang kuat di sekolah. Teori organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dikemukakan Senge relevan dengan kondisi tersebut, di mana lingkungan kerja yang kolaboratif menciptakan kesempatan bagi guru untuk terus belajar dan meningkatkan keahlian. Observasi terhadap diskusi profesional guru dan dokumentasi kegiatan workshop menunjukkan bahwa sekolah telah berfungsi sebagai organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang secara sistematis memfasilitasi peningkatan kompetensi anggotanya melalui aktivitas kolektif. Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan tidak hanya menjadi rutinitas, tetapi juga mekanisme pembelajaran berkelanjutan yang memperkuat kapasitas profesional guru.

Secara keseluruhan, sintesis antara temuan lapangan, teori manajemen, teori kepemimpinan, dan penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan yang dijalankan kepala sekolah merupakan komponen krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Pengorganisasian yang tepat mendorong keselarasan antara kompetensi guru dan tugas yang diberikan, sedangkan pelaksanaan program pembinaan yang konsisten memastikan bahwa guru berkembang dalam aspek pedagogik maupun profesional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu guru semata, tetapi lebih pada bagaimana kepala sekolah mengatur,

memfasilitasi, dan mengarahkan seluruh proses kerja di sekolah secara terstruktur dan berkelanjutan.

### **Fungsi Pengawasan dan Evaluasi sebagai Instrumen Peningkatan Profesionalisme Guru**

Fungsi pengawasan dan evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru menunjukkan bahwa kedua fungsi ini merupakan instrumen manajerial yang sangat menentukan mutu kinerja tenaga pendidik (Rosmiati, 2024). Adanya supervisi akademik terstruktur, pemberian umpan balik konstruktif, serta evaluasi berkala terhadap kinerja guru selaras dengan konsep dasar fungsi pengawasan dalam teori manajemen. Secara lebih jelas, pengawasan merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana, standar, dan tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, supervisi yang dilakukan kepala sekolah berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan bahwa praktik pembelajaran guru berjalan selaras dengan standar pedagogik. Observasi yang menunjukkan kepala sekolah memberi catatan rinci pada aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran mengindikasikan bahwa proses pengawasan dilakukan secara mendalam dan bukan sekadar formalitas administratif.

Dalam perspektif kepemimpinan instruksional, fungsi pengawasan kepala sekolah yang ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan salah satu dimensi inti kepemimpinan tersebut (Humaidi et al., 2024). Pada hal ini, kepala sekolah sebagai *instructional leader* harus mampu melakukan supervisi pengajaran dan memberikan bimbingan instruksional langsung kepada guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Temuan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan dialogis dalam supervisi, mengajak guru melakukan refleksi, dan memberikan tindak lanjut berupa konsultasi pembelajaran menunjukkan implementasi langsung dari teori tersebut. Pengawasan dalam bentuk dialog dan bimbingan ini tidak hanya menilai kinerja guru, tetapi juga mendorong tumbuhnya kesadaran profesional dan kemampuan reflektif guru dalam memperbaiki kualitas mengajar mereka.

Selanjutnya, evaluasi yang dilakukan kepala sekolah memiliki efek motivasional bagi guru. Penghargaan terhadap kinerja dan adanya umpan balik yang jelas termasuk faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja. Dari wawancara, guru menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan secara berkala, disertai apresiasi atas kemajuan kinerja, membuat mereka lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Evaluasi yang tidak hanya menunjukkan kelemahan, tetapi juga mengakui kekuatan guru menciptakan iklim kerja yang positif. Sintesis ini menunjukkan bahwa evaluasi bukan hanya alat penilaian, tetapi juga mekanisme penguatan motivasional yang memperkuat profesionalisme guru.

Pengawasan dan evaluasi kepala sekolah dilakukan dalam siklus yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep *continuous improvement* dalam manajemen mutu pendidikan, yang menekankan bahwa peningkatan mutu tidak dapat dicapai melalui tindakan sesekali, tetapi melalui proses pengawasan dan evaluasi yang konsisten, sistematis, dan terarah. Dokumentasi hasil supervisi yang menunjukkan adanya tindak lanjut setelah setiap kegiatan, seperti diskusi perbaikan perangkat pembelajaran atau pendampingan praktik mengajar, memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjalankan mekanisme evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, siklus pengawasan dan evaluasi di sekolah berfungsi sebagai *quality loop* yang memastikan bahwa hasil monitoring ditindaklanjuti sehingga peningkatan kualitas pembelajaran dapat terukur dan dirasakan secara nyata.

Dari kepemimpinan transformasional, pengawasan dan evaluasi kepala sekolah juga mengandung unsur pembaruan dan pemberdayaan (Tamjidnor et al., 2025). Pemimpin transformasional tidak sekadar mengawasi, tetapi juga menginspirasi perubahan dan mendorong guru untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kepala sekolah memberikan arahan yang mendorong inovasi pembelajaran, serta mengajak guru untuk mencoba strategi mengajar baru, menunjukkan bahwa pengawasan diposisikan sebagai proses yang mendorong kreativitas dan kemandirian profesional guru. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru yang merasa lebih berani mengembangkan metode



pembelajaran setelah mendapatkan dukungan dan bimbingan dari kepala sekolah dalam proses supervisi. Sintesis ini memperlihatkan bahwa fungsi pengawasan tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional guru.

Penelitian oleh (Pathollah, 2024) menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan secara sistematis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Penelitian lain oleh (Amalia et al., 2025) menemukan bahwa evaluasi kinerja guru yang disertai dengan tindak lanjut pelatihan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran secara konsisten. Temuan-temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini, yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas perangkat pembelajaran dan praktik mengajar guru setelah melalui siklus pengawasan dan evaluasi. Hal ini mempertegas bahwa supervisi dan evaluasi bukan hanya prosedur manajerial, tetapi merupakan strategi pengembangan profesional guru yang terbukti efektif dalam berbagai konteks pendidikan.

Secara keseluruhan, sintesis antara temuan lapangan, teori manajemen, teori kepemimpinan, dan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dan evaluasi yang dijalankan kepala sekolah merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru. Supervisi akademik yang terencana, evaluasi yang berkelanjutan, serta pemberian umpan balik yang konstruktif menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk selalu melakukan refleksi, memperbaiki kelemahan, dan mengembangkan kompetensi pedagogiknya. Dengan demikian, fungsi pengawasan dan evaluasi bukan sekadar pemantauan kinerja, tetapi merupakan proses pembinaan profesional yang berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

## **KESIMPULAN**

Sebagai kesimpulan, adapun fungsi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja profesional tenaga pendidik menunjukkan bahwa

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi merupakan satu kesatuan proses yang saling berkaitan dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang mampu merencanakan program pengembangan guru secara sistematis, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada mutu pembelajaran terbukti dapat mengarahkan guru untuk memiliki tujuan kerja yang lebih jelas dan terukur. Pengorganisasian yang efektif melalui penempatan tugas sesuai kompetensi, pembentukan tim kerja, serta penguatan budaya kolaboratif juga menjadi faktor kunci yang membuat guru lebih percaya diri, lebih fokus, dan lebih produktif dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pelaksanaan program pembinaan dan pendampingan secara konsisten memberikan ruang bagi guru untuk terus belajar, berefleksi, dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah terbukti memperkuat akuntabilitas kinerja guru sekaligus meningkatkan motivasi mereka dalam menjalankan tugas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, E. R., Yuliansyah, M., Agustyarini, Y., Sunnah, M. L., Nasucha, J. A., & Ria Kusri, N. A. (2025). *Habitus and Change: Phenomenological Insights into Curriculum Adaptation in Indonesian Islamic Schools. Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 363–381.  
<https://doi.org/10.31538/nzh.v8i2.134>
- Abd Rahman, B. P., Munandar, S. A., Fitriani, A., Karlina, Y., & Yumriani, Y. (2022). Pengertian pendidikan, ilmu pendidikan dan unsur-unsur pendidikan. *Al-Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam*, 2(1), 1-8.
- Arifudin, O. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas kerja Tenaga Kependidikan STIT Rakeyan Santang Karawang. *MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 209–218.
- Arifudin, O. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan STIT Rakeyan Santang Karawang. *MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 209–218.
- Efendi, N., & Sholeh, M. I. (2023). Manajemen pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 68-85.

- Humaidi, A., Fadhliyah, N., & Sufirmansyah. (2024). The Centrality of Kyai in Establishing Moderate Understandings in Salafiyyah Pesantren. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(3), 554–569. <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i3.3>
- Illahi, P. Dkk. (2025). *Guru Berprestasi* (1st ed.). CV. Afasa Pustaka.
- Irwansyah, R. (2021). *Perkembangan Peserta Didik*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Juhji. (2020). *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Mulyadi, D. (2021). Implementasi Kurikulum 2013 (Revisi) Di Sekolah Menengah Atas Pada Mata Pelajaran Peminatan. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 5(1), 7–22.
- Nasser, A. A. (2021). Sistem Penerimaan Siswa Baru Berbasis Web Dalam Meningkatkan Mutu Siswa Di Era Pandemi. *Biormatika: Jurnal Ilmiah Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 7(1), 100–109.
- Pathollah. (2024a). Analisis Struktur Sosial Kenakalan Siswa di Sekolah Berbasis Pesantren dan Relevansi PAI dalam Menanggulangnya. *Ambarsa : Jurnal Pendidikan Islam*, 4(4), 184–198.
- Pathollah, Dkk. (2024b). *Metodologi Penelitian*.
- Rosmiati, P. Dkk. (2024). *Perencanaan Sistem Pendidikan Islam*.
- Tamjidnor, Suriagiri, Surawardi, Samdani, Amal, F., & Khuzaini. (2025). Transformation of Hadith Teaching as an Effort to Revitalize Islamic Science in Pesantren. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 123–138. <https://doi.org/10.31538/nzh.v8i1.9>
- Tanjung, R. (2020). *Kepemimpinan & Prilaku Organisasi Konsep Dan Perkembangan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Tanjung, R. (2019). Manajemen Pelayanan Prima Dalam Meningkatkan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Layanan Pembelajaran (Studi Kasus di STIT Rakeyan Santang Karawang). *MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 234–242.
- Werong, W., Dwikurnaningsih, Y., & Iriani, A. (2024). Evaluasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMP YPPK Bonaventura Sentani Papua. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 4225–4236.