



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Manajemen Pembinaan Kompetensi untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar

Lia Nurzakiyah^{1*}, Waska Warta²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, lianurzakiyah@uninus.ac.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, waskawarta@uninus.ac.id

*Corresponding Author: lianurzakiyah@uninus.ac.id

Abstract: *This study examines the management practices of teacher competency development in an effort to enhance professional teaching performance at the elementary school level. Employing a qualitative approach with a case study design, the research was conducted at two public elementary schools in Cianjur Regency: SDN Cipanas 2 and SDN Mitrabakti. These schools were selected based on differing characteristics in the implementation of teacher development programs. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that effective management of competency development which includes planning, organizing, directing, coordinating, and supervising, plays a crucial role in strengthening teacher professionalism. SDN Cipanas 2 demonstrated more systematic, collaborative, and technology-based managerial practices, while SDN Mitrabakti faced challenges in organizational structure, limited internal mentors, and less structured supervision. These differences indicate that the effectiveness of competency development is closely linked to the principal's capacity to manage resources and foster a culture of professional growth. The study concludes that strategically designed and participatory implementation of teacher development programs can significantly improve the quality of basic education. These findings contribute to the advancement of school leadership practices and highlight the urgent need for strengthening teacher development systems based on actual needs in Indonesian elementary schools.*

Keywords: *Teacher Competency Development, School Management, Teacher Professionalism, Elementary Education, School Leadership*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji praktik manajemen pembinaan kompetensi guru dalam upaya meningkatkan profesionalisme pendidik di sekolah dasar. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, penelitian dilaksanakan di dua sekolah dasar di Kabupaten Cianjur, yaitu SDN Cipanas 2 dan SDN Mitrabakti. Kedua sekolah dipilih berdasarkan perbedaan karakteristik dalam pelaksanaan program pembinaan guru. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pembinaan kompetensi yang mencakup perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan memainkan peran penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. SDN Cipanas 2 menunjukkan praktik manajerial yang lebih sistematis, kolaboratif, dan berbasis teknologi, sementara SDN Mitrabakti masih menghadapi kendala dalam struktur organisasi, keterbatasan mentor internal, dan pengawasan yang belum optimal. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas pembinaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan membangun budaya pengembangan profesional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pembinaan kompetensi guru yang dirancang secara strategis dan dilaksanakan secara partisipatif dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan dasar. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan praktik manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, serta memperkuat urgensi penguatan sistem pembinaan guru berbasis kebutuhan nyata di sekolah dasar Indonesia.

Kata Kunci: Pembinaan Kompetensi Guru, Manajemen Sekolah, Profesionalisme Guru, Pendidikan Dasar, Kepemimpinan Kepala Sekolah

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21, guru dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi agar mampu mengembangkan potensi peserta didik secara utuh. Profesionalisme guru mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan pedagogik, komitmen moral, serta sikap reflektif dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa guru memiliki peran sentral dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pembelajaran yang berkualitas.

Dalam perspektif Ki Hajar Dewantara, pendidikan tidak hanya soal penyampaian ilmu, tetapi juga pembentukan karakter yang memerlukan sosok guru sebagai panutan moral dan sosial. Sementara itu, menurut (Danielson, 2016), kompetensi guru meliputi empat domain utama, yaitu perencanaan dan persiapan, pengelolaan lingkungan belajar, instruksi, dan tanggung jawab profesional. Keempat aspek ini menjadi dasar untuk menilai kualitas dan profesionalisme guru secara menyeluruh.

Namun, berbagai studi dan observasi di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pembinaan kompetensi guru di sekolah dasar masih menghadapi banyak tantangan. Kendala seperti keterbatasan waktu, anggaran, rendahnya akses terhadap pelatihan yang relevan serta kurangnya sistem manajerial yang terintegrasi membuat proses peningkatan kompetensi guru tidak berjalan optimal. Dampaknya, masih banyak guru yang belum menguasai teknologi pembelajaran, kurang memahami literasi kurikulum, serta belum mampu menyusun dan melaksanakan pembelajaran berbasis diferensiasi dan asesmen autentik secara maksimal.

Dalam konteks ini, manajemen pembinaan kompetensi guru menjadi aspek kunci yang perlu diperkuat. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dituntut tidak hanya menjadi administrator, tetapi juga manajer pembinaan yang mampu mengelola perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan evaluasi program pembinaan kompetensi guru secara strategis dan berkelanjutan (Fayol, 2016). Pembinaan tidak cukup dilakukan secara insidental atau formalitas administratif, melainkan perlu dirancang sebagai strategi jangka panjang yang terukur dan berbasis pada kebutuhan nyata guru di lapangan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan secara terstruktur dapat meningkatkan kinerja guru. (Artha et al., 2021) menekankan pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan, sementara (Raehang, 2014) menunjukkan efektivitas *coaching* dalam memperkuat keterampilan praktis guru. (Dewi, 2018) dan (Apiyani et al.,

2022) sama-sama menegaskan bahwa pembinaan yang berkelanjutan dapat meningkatkan penguasaan materi, strategi pengajaran, hingga kemampuan evaluasi pembelajaran. Namun, penelitian-penelitian tersebut sebagian besar masih fokus pada metode pelatihan atau hasilnya, belum banyak yang membahas aspek manajerial pembinaan kompetensi guru oleh kepala sekolah sebagai strategi sistemik pengembangan profesionalisme guru.

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya pendekatan manajerial yang komprehensif dalam pembinaan kompetensi guru sekolah dasar. Penelitian ini dilakukan di dua sekolah dasar, yaitu SDN Mitrabakti Kecamatan Cugenang dan SDN Cipanas 2 Kecamatan Cipanas, Kabupaten Cianjur, dengan pertimbangan adanya perbedaan kondisi sumber daya dan tingkat profesionalisme guru yang mencolok. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kepala sekolah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pembinaan kompetensi secara strategis, serta bagaimana faktor pendukung dan hambatan memengaruhi efektivitasnya.

Penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dengan mengaitkan praktik manajemen pendidikan khususnya dalam pembinaan guru dengan prinsip-prinsip profesionalisme, nilai-nilai etis dan religius, serta integrasi antar-disiplin dalam membentuk sistem pembinaan kompetensi guru yang efektif. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dan penggerak mutu pendidikan dasar yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam praktik manajerial kepala sekolah dalam membina kompetensi guru dalam konteks sekolah dasar, serta mengeksplorasi makna, dinamika, dan tantangan yang dihadapi dalam upaya peningkatan profesionalisme guru (Creswell & Clark, 2017). Desain studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman komprehensif terhadap fenomena manajemen pembinaan kompetensi guru sebagai bagian dari sistem pengembangan profesional yang terjadi dalam konteks nyata sekolah dasar (Adrias & Ruswandi, 2025; Yin, 2017).

Penelitian dilakukan di dua sekolah dasar di Kabupaten Cianjur, yaitu SDN Mitrabakti Kecamatan Cugenang dan SDN Cipanas 2 Kecamatan Cipanas. Kedua lokasi ini dipilih secara purposive karena memiliki karakteristik kontras dalam hal dukungan sumber daya, kondisi manajerial, dan tingkat pengembangan profesional guru. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru kelas, serta guru mata pelajaran yang terlibat dalam program pembinaan kompetensi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode, yakni observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi (Lincoln & Guba, 1985). Observasi dilakukan untuk mengamati langsung aktivitas pembinaan kompetensi di sekolah, termasuk pelatihan internal, penggunaan fasilitas teknologi, dan praktik refleksi guru. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali narasi pengalaman, strategi kepala sekolah, serta persepsi guru mengenai efektivitas pembinaan yang dijalankan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen resmi seperti rencana kerja sekolah, laporan pelatihan, data pengembangan guru, struktur organisasi, dan notulen rapat pembinaan.

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*), dengan dukungan instrumen bantu berupa kisi-kisi penelitian, pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman kajian dokumentasi. Kisi-kisi penelitian dirancang berdasarkan indikator fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Instrumen-instrumen ini disusun untuk menjaga sistematika, konsistensi, dan akurasi dalam proses pengumpulan data.

Keabsahan data diuji menggunakan empat kriteria dari (Lincoln & Guba, 1985) yaitu: Credibility, melalui triangulasi metode dan member checking dengan informan utama;

Transferability, dengan menyajikan deskripsi kontekstual yang kaya dan mendalam; Dependability, dengan pelacakan proses pengumpulan dan analisis data secara rinci (audit trail); Confirmability, dengan menjaga objektivitas melalui dokumentasi analisis yang transparan.

Proses analisis data mengikuti model interaktif dari (Miles et al., 2014), yang mencakup tiga tahap utama: Reduksi data: menyusun, menyaring, dan mengorganisasi informasi penting dari observasi, wawancara, dan dokumentasi; Penyajian data: menyusun informasi dalam bentuk naratif dan matriks untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar aspek manajerial; Penarikan kesimpulan dan verifikasi: mengembangkan temuan-temuan tematik dan memverifikasinya secara berulang untuk menjamin konsistensi dan validitas.

Penelitian ini juga menggunakan kerangka kerja fungsi manajemen klasik (planning, organizing, actuating, coordinating, and controlling) dalam menganalisis praktik pembinaan kompetensi guru, sekaligus mengaitkannya dengan sistem nilai inti seperti etika profesional, religiusitas, intelektualitas, dan nilai sosial yang relevan dalam konteks sekolah dasar.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret hingga Mei 2025. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen pembinaan kompetensi yang efektif dan kontekstual untuk meningkatkan profesionalisme guru sekolah dasar secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Pembinaan Kompetensi Guru

Perencanaan pembinaan kompetensi guru di SDN Cipanas 2 dan SDN Mitrabakti menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam merancang strategi peningkatan profesionalisme guru. Kedua sekolah memiliki kesamaan dalam tujuan, yakni meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan kompetensi guru, namun perbedaan tampak jelas dalam sistem dan struktur perencanaannya.

Di SDN Cipanas 2, perencanaan dilakukan secara terstruktur dan sistematis, dimulai dari analisis kebutuhan berbasis data hasil supervisi, refleksi kinerja, serta musyawarah guru. Kepala sekolah melibatkan guru senior dan tim kurikulum untuk merancang program pembinaan tahunan yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah. Program mencakup pelatihan pedagogik, penguatan literasi digital, dan peningkatan keterampilan pengelolaan kelas. Salah satu guru menyatakan:

“Kami selalu mulai dari evaluasi tahun sebelumnya, lalu rapat bersama kepala sekolah untuk tentukan pelatihan apa yang perlu. Jadwalnya juga dibuat jauh-jauh hari, jadi semua guru bisa siap.” (Wawancara, 12 Mei 2025).

Kegiatan pembinaan dijadwalkan dalam kalender akademik dan dilaporkan dalam dokumen program sekolah. Hal ini mencerminkan prinsip manajemen perencanaan menurut Fayol (dalam Pangesthi, 2022), bahwa proses perencanaan harus didasarkan pada identifikasi kebutuhan, tujuan yang jelas, dan skema kerja yang sistematis.

Sebaliknya, di SDN Mitrabakti, proses perencanaan bersifat fleksibel dan belum terdokumentasi secara formal. Kepala sekolah masih menjadi aktor utama dalam menentukan bentuk dan waktu pelaksanaan pembinaan, dengan pendekatan yang lebih situasional dan reaktif. Belum ada forum khusus untuk menyusun rencana pembinaan secara kolaboratif, dan dokumentasi perencanaan belum tertata dengan baik. Kepala sekolah menyampaikan:

“Kalau ada pelatihan dari dinas, baru kita ikut. Tapi kalau untuk inisiatif sendiri, kadang menyesuaikan kondisi dan waktu. Kadang juga pembinaannya lewat obrolan santai di ruang guru.” (Wawancara, 15 Mei 2025).

Meski demikian, sekolah tetap menunjukkan komitmen dalam meningkatkan profesionalisme guru, walaupun belum melalui pendekatan yang berbasis manajemen terstruktur. Ini menunjukkan keterbatasan dalam penerapan prinsip perencanaan jangka

menengah dan panjang seperti yang disarankan oleh Henry Fayol (dalam Pangesthi, 2022), dan lebih mengandalkan spontanitas dan intuisi kepala sekolah.

Persamaan antara kedua sekolah terletak pada kesadaran akan pentingnya pembinaan sebagai strategi peningkatan kualitas guru, serta adanya inisiatif, baik formal maupun informal, untuk mendukung pengembangan kompetensi guru. Perbedaannya, SDN Cipanas 2 telah menerapkan pendekatan manajerial dengan struktur perencanaan yang jelas dan kolaboratif, sedangkan SDN Mitrabakti masih berorientasi pada kepemimpinan individual dan belum mengadopsi sistem dokumentasi yang kuat dalam perencanaan pembinaan.

Dengan demikian, perencanaan pembinaan kompetensi guru menjadi indikator awal dalam membedakan efektivitas manajemen pembinaan di kedua sekolah. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa perencanaan yang berbasis data, partisipatif, dan terdokumentasi merupakan fondasi penting dalam membangun sistem pembinaan kompetensi yang berkelanjutan dan terukur. Hal ini sejalan dengan pendapat Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) yang menegaskan bahwa perencanaan pengembangan profesional guru yang efektif harus dimulai dari analisis kebutuhan yang berbasis data, melibatkan partisipasi aktif guru, serta dirancang dalam dokumen strategis yang menjadi acuan implementasi jangka panjang.

Pengorganisasian Pembinaan Kompetensi Guru

Pengorganisasian pembinaan kompetensi guru di SDN Cipanas 2 dilakukan secara sistematis melalui pembentukan tim pembina yang melibatkan kepala sekolah, guru senior, dan koordinator kurikulum. Struktur ini didukung oleh pembagian peran yang jelas dan pendokumentasian tugas, sehingga setiap anggota tim memahami tanggung jawabnya dalam menyukseskan program pembinaan. Kegiatan pembinaan dijalankan melalui forum rutin, mentoring internal, serta kolaborasi lintas kelas. Guru SDN Cipanas 2 menyampaikan:

“Kami punya tim kecil yang fokus membimbing guru-guru baru dan menyusun agenda pengembangan. Kepala sekolah sangat terbuka untuk melibatkan kami.” (Wawancara, 27 April 2025).

Pengorganisasian yang baik dalam konteks pembinaan kompetensi mencerminkan pentingnya fungsi organizing dalam manajemen, yaitu menyusun struktur dan membagi peran sesuai kapasitas masing-masing individu (Bush, 2020). Organisasi pembinaan yang kolaboratif juga dinilai efektif dalam meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif guru terhadap mutu pendidikan (Mintrop, 2020).

Berbeda dengan SDN Cipanas 2, pengorganisasian di SDN Mitrabakti masih bersifat informal. Kepala sekolah mengambil alih sebagian besar proses pembinaan, dari perencanaan hingga eksekusi. Belum ada struktur tim yang secara khusus menangani pengembangan kompetensi guru, sehingga aktivitas pembinaan cenderung tergantung pada inisiatif individu kepala sekolah. Guru kelas SDN 2 Cipanas menyatakan:

“Kegiatan pembinaan biasanya langsung dari kepala sekolah. Belum ada tim khusus yang mengatur atau mendampingi pelatihan.” (Wawancara, 2 Mei 2025).

Minimnya struktur organisasi pembinaan menyebabkan rendahnya partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan dan kurangnya kesinambungan program pengembangan. Hal ini menunjukkan lemahnya kapasitas distributif dalam kepemimpinan sekolah, yang seharusnya dapat memaksimalkan peran seluruh aktor pendidikan (Harris, 2013).

Kedua sekolah telah melibatkan kepala sekolah dan guru dalam upaya peningkatan profesionalisme melalui pembinaan, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. SDN Cipanas 2 mengimplementasikan pengorganisasian yang lebih formal, kolaboratif, dan terstruktur. Sebaliknya, SDN Mitrabakti masih menerapkan pendekatan sentralistik dengan peran dominan kepala sekolah dan keterlibatan guru yang terbatas dalam pengambilan peran.

Temuan ini menegaskan pentingnya distribusi peran dan kolaborasi dalam

pengorganisasian pembinaan kompetensi guru, karena struktur organisasi yang inklusif berpotensi mendorong keberlanjutan program pengembangan profesional di tingkat sekolah (Leithwood et al., 2020).

Pelaksanaan Pembinaan Kompetensi Guru

Pelaksanaan pembinaan kompetensi guru di SDN Cipanas 2 dilakukan melalui pendekatan yang komunikatif dan responsif. Kepala sekolah memberikan pengarahan secara langsung maupun tidak langsung menggunakan teknologi digital, seperti grup WhatsApp sekolah, untuk menyampaikan arahan, materi pengembangan, serta jadwal kegiatan pembinaan. Pendekatan ini memperkuat hubungan interpersonal dan mempermudah penyampaian informasi. Guru SDN Cipanas 2 menyampaikan:

“Kami merasa lebih diperhatikan karena kepala sekolah sering memberi arahan lewat WA group, jadi bisa cepat respon dan koordinasi.” (Wawancara, 2 Mei 2025).

Pelaksanaan pembinaan juga mencakup kegiatan rutin seperti *coaching clinic*, workshop internal, dan bimbingan antar-rekan sejawat yang dilakukan secara terjadwal dan berorientasi pada kebutuhan guru. Praktik ini mencerminkan prinsip *distributed leadership*, di mana pemimpin membagi peran pengarahan kepada mentor atau guru senior sebagai fasilitator pembelajaran profesional (Spillane et al., 2004).

Sebaliknya, pelaksanaan pembinaan di SDN Mitrabakti menghadapi sejumlah tantangan, terutama dalam aspek pengarahan. Keterbatasan mentor internal yang kompeten menyebabkan proses bimbingan dan pendampingan tidak dapat dilakukan secara merata kepada seluruh guru. Arahan dari kepala sekolah cenderung bersifat umum dan belum disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing guru. Guru menyatakan:

“Karena tidak banyak guru senior yang bisa jadi pembimbing, kadang kami hanya diberi arahan umum saja, tidak ada pendampingan khusus.” (Wawancara, 5 Mei 2025).

Kondisi ini berdampak pada kurangnya konsistensi dalam implementasi pembinaan kompetensi, serta menurunnya efektivitas kegiatan pelatihan yang telah dirancang. Kedua sekolah menyelenggarakan pembinaan secara terstruktur melalui workshop, diskusi kelompok, dan pendampingan berkala yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. SDN Cipanas 2 mengedepankan pendekatan personal dan penggunaan teknologi untuk mempercepat proses pengarahan dan koordinasi, sementara SDN Mitrabakti masih terkendala pada keterbatasan sumber daya manusia, khususnya mentor internal, yang menghambat pelaksanaan pembinaan secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan pandangan (Joyce & Showers, 2002), yang menyatakan bahwa pelaksanaan pembinaan guru yang efektif memerlukan kejelasan dalam pengarahan, strategi pelatihan yang praktis, serta pendampingan yang berkelanjutan agar guru dapat menerapkan kompetensi baru dalam praktik kelas.

Pengkoordinasian dan Pengawasan (Controlling) Pembinaan Kompetensi Guru

Pengkoordinasian program pembinaan kompetensi di SDN Cipanas 2 berjalan secara kolaboratif dan terencana. Kepala sekolah memfasilitasi forum diskusi dengan guru dan komite sekolah untuk memastikan keselarasan program pembinaan dengan kebutuhan profesional guru. Kegiatan koordinasi dijalankan melalui rapat rutin, forum musyawarah guru mata pelajaran, serta evaluasi program kerja yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Salah satu guru menyampaikan:

“Kami sering diajak berdiskusi, terutama saat merancang program pelatihan. Kepala sekolah terbuka menerima masukan dari guru.” (Wawancara, 29 April 2025).

Koordinasi yang bersifat partisipatif ini mencerminkan prinsip *collaborative leadership* dalam manajemen sekolah, yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh aktor sekolah untuk memperkuat kapasitas kolektif dalam pengambilan keputusan (Hallinger, 2011)

Pendekatan ini mendorong terciptanya kultur sekolah yang terbuka, responsif, dan bertanggung jawab.

Sebaliknya, pengkoordinasian di SDN Mitrabakti masih bersifat sentralistik, dengan kepala sekolah memegang peran dominan dalam menentukan arah dan pelaksanaan pembinaan. Keterlibatan guru dalam forum koordinasi belum berjalan secara optimal, dan sebagian besar keputusan masih bersifat top-down. Guru SDN Mitrabakti menuturkan:

“Biasanya kepala sekolah langsung menentukan kegiatan. Kami hanya mengikuti saja, tidak banyak diajak merancang bersama.” (Wawancara, 3 Mei 2025).

Minimnya partisipasi dalam koordinasi menyebabkan rendahnya rasa memiliki guru terhadap program pembinaan, yang menurut (Hargreaves & Fullan, 2012) dapat menghambat keberlanjutan upaya peningkatan profesionalisme guru.

Kedua sekolah menunjukkan upaya untuk menjalin kerja sama antara kepala sekolah, guru, dan pihak terkait dalam pelaksanaan program pembinaan. SDN Cipanas 2 melibatkan guru secara aktif dalam pengambilan keputusan dan diskusi koordinatif, sementara SDN Mitrabakti lebih mengandalkan pendekatan satu arah dari kepala sekolah.

Pengawasan pembinaan di SDN Cipanas 2 dilaksanakan secara sistematis melalui supervisi kelas, supervisi individual, dan refleksi kelompok. Kepala sekolah dan pengawas sekolah secara aktif memantau praktik pembelajaran, mengevaluasi kinerja guru, dan memberikan umpan balik konstruktif. Praktik ini mendukung proses peningkatan kompetensi secara berkelanjutan dan berbasis bukti. Guru SDN Cipanas 2 menyampaikan:

“Setiap bulan ada supervisi kelas, lalu dibahas dalam refleksi bersama. Itu sangat membantu kami memperbaiki cara mengajar.” (Wawancara, 30 April 2025).

Supervisi yang terstruktur menjadi salah satu indikator efektivitas pengawasan dalam pembinaan guru, sebagaimana dijelaskan oleh (Glickman et al., 2001), bahwa supervisi yang sistematis dan reflektif berkontribusi signifikan terhadap perbaikan kualitas instruksional guru.

Pengawasan di SDN Mitrabakti juga dilakukan melalui supervisi, namun pelaksanaannya belum berjalan konsisten. Keterbatasan sumber daya pengawas internal menyebabkan supervisi berlangsung secara insidental. Akibatnya, proses evaluasi program pembinaan belum sepenuhnya optimal. Guru menyatakan:

“Supervisi jarang dilakukan, hanya sesekali ketika ada jadwal dari pengawas atau kepala sekolah sempat.” (Wawancara, 6 Mei 2025).

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan pembinaan masih lemah dan belum sepenuhnya mendukung peningkatan profesionalisme guru secara sistematis. Kedua sekolah menggunakan supervisi kelas dan individu sebagai metode utama dalam pengawasan pembinaan guru. SDN Cipanas 2 menunjukkan pelaksanaan supervisi yang lebih konsisten dan terorganisasi, sedangkan di SDN Mitrabakti pengawasan cenderung tidak terstruktur karena keterbatasan sumber daya.

Temuan ini menguatkan pentingnya pengawasan sebagai fungsi kontrol dalam manajemen pembinaan guru. Supervisi yang konsisten, reflektif, dan berbasis dialog berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja guru secara nyata (Sergiovanni et al., 1993).

Pembahasan

Penelitian ini mengungkap bagaimana manajemen pembinaan kompetensi guru di SDN Cipanas 2 dan SDN Mitrabakti dijalankan sebagai strategi peningkatan profesionalisme guru sekolah dasar. Temuan-temuan pada setiap fungsi manajerial perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan menunjukkan bahwa praktik pembinaan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, serta ketersediaan sumber daya internal.

Perencanaan yang dilakukan di SDN Cipanas 2 mencerminkan pendekatan sistematis dan berbasis data, sebagaimana disarankan oleh (Metz et al., 2019), yang menekankan bahwa

perencanaan dalam manajemen pendidikan harus berorientasi pada kebutuhan nyata dan memiliki tujuan terukur. Keterlibatan guru dalam proses identifikasi kebutuhan menunjukkan praktik partisipatif yang memperkuat rasa memiliki terhadap program pembinaan.

Sebaliknya, perencanaan di SDN Mitrabakti cenderung informal dan bergantung pada inisiatif kepala sekolah. Hal ini berpotensi menghambat kesinambungan dan efektivitas program karena tidak ditopang oleh dokumen perencanaan yang jelas dan terstruktur. Ini menguatkan pernyataan (Daresh, 2007), bahwa tanpa perencanaan strategis yang terdokumentasi, program pembinaan akan kehilangan arah dan kesulitan dalam evaluasi dampak.

SDN Cipanas 2 menunjukkan pengorganisasian yang efektif dengan pembentukan tim pembina kompetensi yang fungsional. Konsep ini sejalan dengan teori manajemen klasik (Fayol, 2016) yang menyatakan bahwa pengorganisasian harus menciptakan pembagian tugas yang logis dan efisien agar semua unsur bekerja terkoordinasi.

Namun di SDN Mitrabakti, kurangnya pelibatan guru dalam struktur pembinaan menyebabkan rendahnya efektivitas pengorganisasian. Peran kepala sekolah yang terlalu sentral berdampak pada kurangnya keterlibatan dan inisiatif dari pihak guru, sebagaimana dikritik dalam literatur kepemimpinan pendidikan bahwa manajemen yang terlalu top-down dapat menurunkan motivasi partisipatif (Bush, 2008).

Pengarahan di SDN Cipanas 2 memanfaatkan pendekatan teknologi dan komunikasi dua arah. Hal ini sejalan dengan prinsip modern leadership menurut Fullan (2014), yang menyatakan bahwa pemimpin pendidikan harus adaptif terhadap perkembangan teknologi untuk memperkuat relasi dan efektivitas komunikasi. Sementara itu, di SDN Mitrabakti, keterbatasan mentor internal menghambat penyampaian pengarahan yang responsif dan personal. Ini mempertegas perlunya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung implementasi program pembinaan.

Pengkoordinasian di SDN Cipanas 2 melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, mencerminkan prinsip *collaborative governance* dalam pendidikan (Ansell & Gash, 2008). Kepala sekolah tidak bertindak sebagai otoritas tunggal, melainkan sebagai fasilitator proses sinergi antara semua pihak. Sebaliknya, koordinasi di SDN Mitrabakti masih bersifat instruksional dan belum membuka ruang kolaborasi yang luas.

Dari sisi pengawasan, SDN Cipanas 2 melakukan supervisi berlapis (klasikal, individu, kelompok), mendekati model supervisi klinis yang efektif menurut (Glickman et al., 2001). Ini memungkinkan pemantauan pembelajaran secara komprehensif. Sementara itu, keterbatasan jumlah pengawas internal di SDN Mitrabakti menyebabkan supervisi berjalan tidak konsisten, memperlemah siklus umpan balik dalam pembinaan guru.

Secara umum, pembinaan kompetensi di SDN Cipanas 2 memperlihatkan korelasi positif dengan peningkatan profesionalisme guru, ditandai oleh partisipasi aktif dalam pelatihan, peningkatan kemampuan menggunakan media pembelajaran, serta penyusunan RPP yang lebih baik. Hal ini mendukung teori (Danielson, 2013) yang menyatakan bahwa profesionalisme guru tidak hanya dilihat dari penguasaan materi, tetapi dari sikap reflektif, komitmen terhadap perbaikan diri, dan keterlibatan dalam komunitas pembelajaran.

Di sisi lain, SDN Mitrabakti masih menunjukkan inkonsistensi dalam praktik pembinaan, yang berdampak pada stagnasi pengembangan profesionalisme sebagian guru. Tantangan seperti kurangnya dukungan sistematis, minimnya pelatihan yang relevan, serta keterbatasan mentor harus dijawab dengan strategi pembinaan yang lebih adaptif dan terstruktur.

Temuan ini menegaskan pentingnya manajemen berbasis data, kolaborasi, dan refleksi dalam proses pembinaan guru. Kepala sekolah bukan hanya pelaksana administratif, tetapi juga pemimpin pembelajaran yang harus mampu merancang sistem pembinaan berkelanjutan, sejalan dengan prinsip manajemen mutu berbasis sekolah (*school-based management*) dan

siklus POAC (Terry, 1958).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pembinaan kompetensi guru di SDN Cipanas 2 dan SDN Mitrabakti memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan profesionalisme guru sekolah dasar, yang tercermin dari pelaksanaan lima fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Pertama, pada aspek perencanaan, SDN Cipanas 2 menyusun program pembinaan secara sistematis dan berbasis data, sementara SDN Mitrabakti masih menggunakan pendekatan informal yang lebih fleksibel. Hal ini membuktikan bahwa perencanaan yang terdokumentasi dan partisipatif mampu mendukung keberlangsungan program pembinaan yang berkelanjutan.

Kedua, dalam pengorganisasian, SDN Cipanas 2 membentuk tim pembina kompetensi dengan struktur dan pembagian peran yang jelas, berbeda dengan SDN Mitrabakti yang cenderung terpusat pada kepala sekolah. Pengorganisasian yang kolaboratif terbukti lebih efektif dalam mendistribusikan tanggung jawab dan membangun kultur pembinaan yang kuat.

Ketiga, pelaksanaan atau pengarahan pembinaan di SDN Cipanas 2 dilakukan secara personal dan adaptif, didukung oleh pemanfaatan teknologi komunikasi, sedangkan SDN Mitrabakti menghadapi keterbatasan mentor internal. Ini menegaskan pentingnya dukungan sumber daya dan pendekatan kontekstual dalam mendorong keterlibatan guru.

Keempat, pengkoordinasian dan pengawasan di SDN Cipanas 2 lebih melibatkan partisipasi guru dan stakeholder secara aktif serta menggunakan supervisi beragam untuk memantau proses pembinaan. Sementara itu, koordinasi dan pengawasan di SDN Mitrabakti masih bersifat terpusat dan sporadis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen pembinaan kompetensi guru yang terstruktur, kolaboratif, dan kontekstual berkontribusi signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran perlu memainkan peran manajerial secara strategis untuk menciptakan sistem pembinaan yang efektif dan berkelanjutan. Simpulan ini juga memperkuat pentingnya integrasi fungsi-fungsi manajemen dalam konteks pendidikan dasar untuk membangun guru yang kompeten, reflektif, dan berdaya saing.

REFERENSI

- Adrias, & Ruswandi, A. (2025). *Desain Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Apiyani, A., Supriani, Y., Kuswandi, S., & Arifudin, O. (2022). Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru madrasah dalam meningkatkan keprofesian. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 499–504.
- Artha, A. Y., Sion, H., & Soan, U. F. (2021). Manajemen pelatihan guru Sekolah Dasar untuk meningkatkan kompetensi profesional di Kabupaten Seruyan. *Journal of Environment and Management*, 2(2), 114–123.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Danielson, C. (2013). *The framework for teaching evaluation instrument*.
- Danielson, C. (2016). Charlotte Danielson on rethinking teacher evaluation. *Education Week*, 35(28), 20–24.

- Daresh, J. C. (2007). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press, Incorporated.
- Dewi, R. S. (2018). Kemampuan profesional guru dan motivasi kerja terhadap kinerja mengajar guru sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 150–159.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699/full/html>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Advance Praise for Professional Capital*.
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin press.
- Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development* (Vol. 3). Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, VA.
- 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>
- Lincoln, Y., & Guba, B. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Inc.
- Metz, D., Ilies, L., & Metz, M. (2019). The Role Of Management Practices In Ensuring Organizational Performance. *Proceedings Of The International Management Conference*, 13(1), 666–674.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third edit). SAGE Publications Inc.
- Mintrop, R. (2020). *Design-based school improvement: A practical guide for education leaders*. Harvard Education Press.
- Raehang, R. (2014). Pembelajaran Aktif sebagai Induk Pembelajaran Koomperatif. *Al-Ta'dib*, 7(1), 149–167.
- Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J., & Cho, V. (1993). Supervision: A redefinition. (No Title).
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Terry, G. R. (1958). *Principles Of Management*. Alexander Hamilton Institute.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.