



Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar

Guntur Gunawan^{1*}, Nana Herdiana Abdurrahman²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, gunturgunawan@uinlus.ac.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, nanaherdiana@uinlus.ac.id

*Corresponding Author: gunturgunawan@uinlus.ac.id

Abstract: This study examines school principals' management in improving the performance of elementary school teachers as a strategic component of enhancing education quality. Using a qualitative case study approach, the research was conducted at SDN Cigerenem, Cianjur Regency, involving principals and classroom teachers as active participants. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, then analyzed using the interactive model by Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the implementation of school principal management encompassing planning, organizing, actuating, and controlling (POAC) in a structured and collaborative manner significantly contributes to improving teacher performance. In the planning stage, the principal involved teachers in designing performance development programs based on a needs assessment and available resources. Organizing was carried out through clear task delegation, regular coordination, and optimal use of both material and digital resources. The actuating stage involved motivating teachers through appreciation, peer mentoring, and encouraging innovation. Evaluation was carried out through formal supervision and collective reflection to identify progress, challenges, and strategies for continuous improvement. The study concludes that integrative and context-based school principal management can serve as a key driver for sustainable improvement in teacher performance. These findings underscore the importance of strengthening school principals' managerial capacities within the framework of school-based management to achieve quality primary education.

Keywords: School Principal Management, Teacher Performance, POAC, Primary Education, School-Based Management

Abstrak: Penelitian ini mengkaji manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar sebagai bagian dari strategi penguatan mutu pendidikan. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian dilakukan di SDN Cigerenem, Kabupaten Cianjur, melibatkan kepala sekolah dan guru kelas sebagai subjek aktif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen kepala sekolah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC) secara terstruktur dan kolaboratif berkontribusi

signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah melibatkan guru dalam penyusunan program pengembangan kinerja berbasis evaluasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian peran yang jelas, koordinasi rutin, serta optimalisasi penggunaan sumber daya material dan digital. Tahap pelaksanaan ditandai dengan penggerakan guru melalui motivasi, apresiasi, bimbingan sejawat, dan pemberian ruang inovasi. Evaluasi dilakukan dengan supervisi formal dan refleksi kolektif untuk mengidentifikasi kemajuan, kendala, dan merancang tindak lanjut pengembangan guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah yang integratif dan kontekstual dapat menjadi pendorong utama dalam peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dalam sistem manajemen berbasis sekolah untuk mewujudkan pendidikan dasar yang berkualitas.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Kinerja Guru, POAC, Pendidikan Dasar, Manajemen Berbasis Sekolah

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memegang peranan vital dalam menyiapkan fondasi intelektual, karakter, dan keterampilan peserta didik menghadapi tantangan abad ke-21 (Puspitasari & Syafitri, 2025). Dalam konteks ini, guru menjadi aktor utama yang menentukan kualitas proses dan hasil belajar (Mulyanti, 2024). Namun, kinerja guru tidak dapat berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh sistem manajerial yang menaunginya. Kepala sekolah, sebagai pemimpin lembaga pendidikan, memiliki tanggung jawab strategis dalam membina, memfasilitasi, dan mengawasi kinerja guru agar sesuai dengan tuntutan profesionalisme dan dinamika kurikulum (Agung et al., 2021).

Dalam kerangka tersebut, peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan menjadi krusial, bukan hanya dalam konteks administratif, tetapi juga dalam mendesain sistem pembinaan guru yang sistematis, adaptif, dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan (Nurjanah et al., 2025). Kepala sekolah dituntut untuk mampu menerjemahkan visi pendidikan nasional ke dalam kebijakan dan praktik sekolah yang konkret, termasuk merancang strategi peningkatan kinerja guru yang tidak sekadar bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek motivasional, kolaboratif, dan transformasional (Mirino & Pustaka, 2025). Dengan kata lain, kualitas manajemen kepala sekolah menjadi fondasi penting bagi terciptanya iklim kerja profesional yang mendukung guru untuk berkembang dan berkinerja optimal dalam menghadapi tuntutan zaman.

Manajemen kepala sekolah mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, yang apabila dijalankan secara efektif, akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru di kelas (Sonedi et al., 2018). Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP Nomor 19 Tahun 2017, kepala sekolah diamanahkan untuk membina guru sebagai bagian dari upaya sistemik dalam peningkatan mutu pendidikan. Di era Kurikulum Merdeka, kepala sekolah tidak lagi hanya berperan administratif, tetapi harus menjadi instructional leader menginisiasi pembelajaran yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi abad 21 (Permendikbud No. 15 Tahun 2018).

Namun, kenyataan di lapangan masih menunjukkan adanya tantangan signifikan. Penelitian awal di SDN Cigerenem misalnya, menunjukkan masih rendahnya kedisiplinan guru, kurangnya pemanfaatan teknologi, serta motivasi kerja yang menurun. Kinerja guru seringkali terhambat oleh beban administratif, keterbatasan pelatihan, serta minimnya supervisi dan apresiasi yang berkelanjutan. Padahal, menurut (Rusmalawati et al., 2024), kinerja guru

merupakan refleksi dari seberapa efektif mereka melaksanakan tugas profesional dalam proses pembelajaran, dan sangat dipengaruhi oleh manajemen serta kepemimpinan kepala sekolah.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Misalnya, (Imraatunnafiah, 2022) menunjukkan bahwa manajemen berbasis nilai dan pendekatan humanistik kepala sekolah berdampak pada motivasi dan etos kerja guru. Namun, banyak studi masih bersifat deskriptif atau hanya menyoroti satu dimensi manajemen saja, seperti supervisi atau motivasi. Belum banyak yang mengkaji secara komprehensif bagaimana manajemen kepala sekolah melalui siklus POAC benar-benar mendongkrak kinerja guru secara strategis dan terukur, khususnya di sekolah dasar negeri dengan tantangan sumber daya yang beragam.

Penelitian ini hadir untuk menjawab kekosongan tersebut, dengan tujuan mengeksplorasi strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di tingkat sekolah dasar. Fokus diarahkan pada empat aspek manajerial utama: perencanaan program peningkatan kinerja, pengorganisasian sumber daya manusia, pelaksanaan motivasi dan pembinaan guru, serta pengawasan berbasis evaluasi kinerja. Penelitian ini dilakukan di SDN Cigerenem, dengan harapan dapat memberikan gambaran nyata sekaligus rekomendasi praktis untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi tantangan mutu guru dan pembelajaran di era pendidikan transformatif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami dan menjelaskan fenomena secara mendalam, dalam konteks alami dan sosial, serta menggali makna subjektif dari pengalaman individu (Creswell & Clark, 2017). Desain studi kasus dipilih karena memberikan pemahaman menyeluruh terhadap sistem manajemen kepala sekolah dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu jelas (Adrias & Ruswandi, 2025; Yin, 2017).

Penelitian ini dilakukan di SDN Cigerenem Kecamatan Cikadu, Kabupaten Cianjur, yang dipilih secara purposive karena kepala sekolah dan guru di sekolah ini tengah aktif melakukan inisiatif peningkatan kinerja guru melalui berbagai pendekatan manajerial. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah dan guru kelas yang menjadi pelaku utama dalam implementasi manajemen sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interviews*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali strategi, pengalaman, dan pandangan kepala sekolah serta guru mengenai pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Observasi partisipatif dilakukan untuk memahami dinamika interaksi dan implementasi manajemen secara langsung di lingkungan sekolah. Sementara itu, studi dokumentasi mencakup analisis terhadap dokumen rencana kerja sekolah, data supervisi, laporan kinerja guru, dan dokumen evaluasi kegiatan pembinaan (Patton, 2014; Tashakkori & Creswell, 2007).

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument), yang berfungsi tidak hanya sebagai pengumpul data tetapi juga sebagai penafsir makna sosial di lapangan (Lincoln & Guba, 1985; Tisdell et al., 2025). Instrumen bantu berupa panduan wawancara, lembar observasi, kisi-kisi analisis data, dan format kajian dokumentasi digunakan untuk menjaga sistematisasi dan fokus selama proses pengumpulan data berlangsung.

Keabsahan data diuji menggunakan empat kriteria dari Lincoln dan Guba (Lincoln & Guba, 1985; Miles et al., 2014), yaitu: *Credibility* (kredibilitas), dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta member checking; *Transferability* (keteralihan), dijamin melalui penyajian deskripsi kontekstual yang rinci dan spesifik (*thick description*); *Dependability*

(ketergantungan), dicapai melalui pelacakan sistematis terhadap proses penelitian (audit trail); *Confirmability* (konfirmabilitas), diperoleh dengan menjaga objektivitas data melalui dokumentasi dan logika analisis yang transparan (Shenton, 2004).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (Miles et al., 2014), yang mencakup tiga tahapan: Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses seleksi, penyederhanaan, dan transformasi data mentah ke bentuk yang lebih terfokus; Penyajian data (*data display*), yaitu penyusunan data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks untuk memudahkan interpretasi; Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yang dilakukan secara terus menerus untuk menjamin konsistensi dan akurasi temuan. Penelitian ini dilakukan pada periode Februari hingga April 2025, meliputi tahap pra-penelitian, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan praktik manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar secara kontekstual, adaptif, dan berbasis bukti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian di SDN Cigerenem, perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru disusun secara sistematis dengan berfokus pada peningkatan empat domain utama kompetensi guru: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Perencanaan ini diawali dengan evaluasi kinerja guru dan identifikasi kebutuhan pengembangan, yang kemudian dijadikan dasar untuk merancang strategi peningkatan mutu pengajaran di sekolah.

Proses perencanaan dilakukan melalui forum rapat internal antara kepala sekolah, guru senior, dan koordinator mata pelajaran. Dalam forum tersebut, ditentukan sasaran, metode pelaksanaan, serta pihak yang bertanggung jawab terhadap setiap kegiatan. Hal ini tercermin dalam kutipan berikut:

“Kami bersama kepala sekolah membahas target dan strategi pengembangan guru, termasuk siapa yang akan mendampingi siapa, dan pelatihan apa saja yang relevan untuk masing-masing guru.” (Wawancara dengan guru senior, 25 Februari 2025).

Dokumentasi yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah menyusun program kerja tahunan yang mencakup kegiatan supervisi, pelatihan, mentoring, dan refleksi pembelajaran. Jadwal kegiatan, indikator keberhasilan, serta alokasi waktu tertuang secara rinci dalam dokumen perencanaan sekolah. Program ini juga dirancang untuk menyesuaikan dengan kalender akademik dan kondisi lokal sekolah.

Strategi perencanaan mencakup pendekatan teknis (supervisi berkala), ekonomis (pemanfaatan dana BOS secara efisien), sosial (mentoring antarguru), dan pelayanan pendidikan (peningkatan hasil belajar siswa). Kepala sekolah secara aktif memfasilitasi pelatihan internal, mengundang narasumber dari luar, dan menjadwalkan kegiatan pembinaan di luar jam pelajaran agar tidak mengganggu proses belajar-mengajar.

Langkah perencanaan ini sesuai dengan pandangan (Terry, 1958), yang menyatakan bahwa perencanaan harus mempertimbangkan tujuan yang jelas serta aspek teknis, ekonomis, dan sosial dalam pelaksanaannya. Kegiatan perencanaan juga mencerminkan prinsip *collaborative instructional leadership*, di mana seluruh pemangku kepentingan pendidikan terlibat dalam merancang arah peningkatan kinerja guru secara kolektif (Hallinger & Heck, 2010).

Tantangan utama dalam tahap perencanaan adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam hal waktu, anggaran, maupun jumlah tenaga pendamping. Untuk menyiasatinya, kepala sekolah menjalin kerja sama dengan pengawas sekolah, komite sekolah, dan komunitas pendidikan guna memperoleh akses terhadap pelatihan tambahan dan dukungan non-finansial.

Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan kepala sekolah di SDN Cigerenem telah

dirancang secara partisipatif, berbasis evaluasi kinerja, dan responsif terhadap tantangan lokal. Strategi yang digunakan mampu menciptakan kerangka kerja pembinaan guru yang realistik dan adaptif. Hal ini sejalan dengan pendapat (Glickman et al., 2001), bahwa perencanaan sistematis dan berbasis kebutuhan sangat penting dalam mengembangkan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Dengan demikian, perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Cigerenem tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang mampu mendorong transformasi kualitas pembelajaran di sekolah dasar.

Pengorganisasian Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Pengorganisasian merupakan tahap krusial dalam manajemen kepala sekolah, yang mencakup penataan sumber daya manusia dan material secara sistematis guna mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Berdasarkan teori (Terry, 1958), pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, penetapan tata kerja, serta pembentukan relasi antar fungsi yang saling menunjang dalam struktur organisasi. Dalam konteks sekolah dasar, pengorganisasian menentukan seberapa efektif guru dapat menjalankan perannya secara optimal dan kolaboratif.

Hasil penelitian di SDN Cigerenem menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan pengorganisasian sumber daya secara fungsional dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Struktur tugas dirancang berdasarkan senioritas dan kompetensi masing-masing guru. Guru senior diberi tanggung jawab sebagai mentor yang membimbing guru-guru baru, sedangkan kepala sekolah secara aktif melakukan supervisi kelas dan mendampingi guru dalam praktik pembelajaran.

Pembentukan kelompok kerja guru menjadi bagian dari strategi pengorganisasian yang mendorong kolaborasi dan pertukaran pengalaman mengajar. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru:

“Kami dibagi dalam kelompok kecil untuk saling diskusi dan saling bantu, biasanya setelah rapat mingguan atau lewat grup WhatsApp yang dibuat kepala sekolah.”
(Guru kelas 4, hasil wawancara, 24 Februari 2025).

Selain pembagian peran, kepala sekolah juga memanfaatkan teknologi komunikasi seperti grup WhatsApp sebagai sarana koordinasi dan pembinaan informal. Wakil kepala sekolah dan guru senior diberi mandat khusus untuk mengelola kegiatan pembelajaran dan melakukan bimbingan teknis terhadap guru lain. Pendekatan ini mencerminkan prinsip pendeklegasian wewenang yang terarah dan menciptakan sistem kerja berbasis tim.

Pengorganisasian sumber daya manusia di SDN Cigerenem juga mencakup pelaksanaan program lesson study, pelaporan administrasi secara rutin, serta pembinaan personal berbasis hasil observasi kelas. Kepala sekolah menyeimbangkan antara kontrol administratif dan otonomi guru dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Strategi ini mencerminkan harmonisasi antara sistem kontrol terpusat dan partisipasi guru dalam pengembangan profesional.

Dari sisi sumber daya material, kepala sekolah mengarahkan penggunaan anggaran terutama untuk pengadaan buku ajar dan mendukung pelatihan eksternal. Ruang kelas juga dimanfaatkan sebagai ruang diskusi guru setelah jam sekolah. Meskipun keterbatasan fasilitas digital menjadi tantangan, upaya untuk mengenalkan platform seperti Google Classroom dan Zoom telah dimulai.

Pendekatan pengorganisasian di SDN Cigerenem sejalan dengan prinsip G.R. Terry bahwa struktur organisasi yang baik tidak hanya mengatur pembagian tugas, tetapi juga menciptakan tata kerja yang mendukung efektivitas pelaksanaan program. Fokus kepala sekolah pada penyediaan bahan ajar dan pelatihan eksternal, serta adopsi teknologi secara bertahap, menunjukkan bahwa strategi pengorganisasian disesuaikan dengan kondisi lokal tanpa mengabaikan kebutuhan masa depan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengungkap bahwa pengorganisasian yang diterapkan oleh kepala sekolah di SDN Cigerenem didesain untuk memperkuat struktur kerja yang fleksibel namun terarah, mendorong kolaborasi, dan memastikan setiap sumber daya berkontribusi maksimal terhadap peningkatan kinerja guru. Temuan ini mengonfirmasi pentingnya sistem pengorganisasian yang dinamis dan kontekstual dalam dunia pendidikan dasar, sebagaimana ditegaskan oleh G.R. Terry bahwa fungsi pengorganisasian adalah menciptakan keselarasan antara tugas, wewenang, dan hubungan antarunit kerja dalam suatu sistem (Terry, 2003).

Pelaksanaan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan tahapan manajerial yang berperan penting dalam menggerakkan dan mengarahkan seluruh komponen organisasi untuk bekerja secara selaras demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pandangan (Terry, 1958), *actuating* mencakup kegiatan memotivasi, membimbing, dan menciptakan kerja sama agar semua sumber daya organisasi bekerja optimal secara terpadu. Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah bertindak sebagai penggerak utama yang memfasilitasi, mengarahkan, dan mengawal proses peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian di SDN Cigerenem menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki strategi pelaksanaan yang terarah dan adaptif dalam mendorong peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah memimpin rapat mingguan secara instruktif untuk mengevaluasi implementasi pengajaran dan memberikan arahan strategis. Selain itu, dibentuk kelompok kerja guru dan dilakukan *peer coaching* untuk mendorong kolaborasi antar-guru serta saling mendukung dalam praktik mengajar. Salah satu guru menyampaikan:

“Kepala sekolah sering masuk ke kelas dan memberikan masukan langsung. Kami juga sering diskusi setelah itu, terutama jika ada kendala.” (Guru kelas 2, hasil wawancara, 24 Februari 2025).

Pelaksanaan juga melibatkan mekanisme kerja tim, seperti *team teaching* antara guru senior dan guru yang masih dalam tahap adaptasi. Guru diberi tanggung jawab dalam proyek-proyek sekolah seperti lomba, pengembangan kurikulum, atau kegiatan ekstrakurikuler. Strategi ini tidak hanya mengaktifkan guru dalam peran akademik, tetapi juga dalam kegiatan manajerial dan pengembangan sekolah secara holistik.

Kepala sekolah juga menerapkan sistem motivasi yang bersifat positif dan mendorong apresiasi kolektif. Guru dengan kinerja baik diberikan ucapan terima kasih secara terbuka dalam rapat, serta diberikan peluang untuk mengikuti pelatihan eksternal. Kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang menghargai inisiatif dan keberanian mencoba metode baru dalam pengajaran. Pendekatan ini mencerminkan upaya untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan profesional.

Pelaksanaan juga mencakup proses pengendalian kegiatan agar tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan sekolah. Evaluasi dilakukan secara berkala dengan instrumen seperti observasi kelas, analisis hasil belajar, dan laporan kinerja guru. Selain itu, dilakukan refleksi kolektif dalam forum rapat dan diskusi terbuka, di mana guru dapat menyampaikan kendala serta memberikan masukan terhadap program yang berjalan.

Temuan ini sejalan dengan teori G.R. Terry bahwa *actuating* mencakup upaya mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas dengan mengintegrasikan unsur motivasi, komunikasi, kerja sama, dan pengendalian sistem. Pendekatan yang diterapkan di SDN Cigerenem memadukan kontrol langsung dengan pelibatan aktif guru dalam evaluasi dan inovasi pembelajaran. Refleksi sejauh dan penghargaan berbasis kinerja menjadi bagian dari strategi yang membangun semangat dan akuntabilitas.

Dengan demikian, pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SDN Cigerenem mencerminkan pelaksanaan fungsi manajerial *actuating* secara optimal. Upaya ini memperkuat

kerja sama tim, memotivasi guru secara personal dan profesional, serta menciptakan sistem kontrol yang fleksibel namun terarah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi ini efektif dalam meningkatkan kinerja guru karena adanya keseimbangan antara arahan langsung dan pemberdayaan kolaboratif. Hal ini menegaskan peran penting kepala sekolah sebagai penggerak sistem pembelajaran yang progresif dan responsif terhadap tantangan di lapangan (Terry, 2006).

Evaluasi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Evaluasi atau *controlling* merupakan salah satu fungsi kunci dalam manajemen pendidikan yang bertujuan memastikan seluruh komponen organisasi bergerak sejalan dengan tujuan yang telah dirumuskan. Dalam perspektif G.R. Terry (2006), *controlling* dimaknai sebagai proses mengukur hasil kerja, mendekripsi penyimpangan, dan menetapkan tindakan korektif yang diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian di SDN Cigerenem menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan strategi pengawasan yang terstruktur dan adaptif untuk meningkatkan kinerja guru. Salah satu bentuk pengawasan utama adalah observasi kelas yang dilakukan secara berkala setiap bulan. Observasi ini melibatkan pemantauan langsung terhadap cara guru mengajar, pengelolaan kelas, dan interaksi dengan peserta didik. Selain itu, guru diwajibkan menyusun laporan pembelajaran yang mencakup kehadiran siswa, pencapaian akademik, serta refleksi guru terhadap proses pembelajaran.

“Setiap bulan kami diminta membuat laporan pembelajaran dan kepala sekolah kadang ikut masuk ke kelas untuk observasi. Tapi kami juga diajak diskusi soal hasilnya.” (Guru kelas 4, hasil wawancara, 24 Februari 2025).

Selain pengawasan berbasis observasi langsung dan dokumen administratif, kepala sekolah juga menerapkan pendekatan reflektif melalui diskusi kolektif dan konsultasi individu. Guru didorong untuk merefleksikan proses pembelajaran mereka dan menentukan indikator keberhasilan secara mandiri. Refleksi ini kemudian dibahas dalam forum guru sebagai bagian dari evaluasi pembelajaran berbasis partisipatif.

Strategi ini menunjukkan bahwa SDN Cigerenem menerapkan dua pendekatan pengawasan secara bersamaan: (1) pengawasan struktural berbasis standar administratif dan instrumen formal seperti rubrik observasi, dan (2) pengawasan reflektif berbasis diskusi, umpan balik sejawat, dan kesadaran profesional guru. Kedua pendekatan ini sejalan dengan kerangka *controlling* G.R. Terry, yang menekankan pentingnya pengukuran, pencegahan penyimpangan, dan perbaikan berkelanjutan.

Dalam upaya menghindari penyimpangan, kepala sekolah di SDN Cigerenem lebih menekankan pendekatan pembinaan daripada pendekatan sanksi. Guru yang mengalami kesulitan diberikan pelatihan tambahan, didampingi oleh guru senior, dan difasilitasi untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi. Tidak terdapat sistem sanksi tertulis, melainkan konsultasi pribadi dan diskusi kelompok sebagai ruang untuk memperbaiki kinerja secara kolektif. Kepala sekolah menyatakan bahwa:

“Saya lebih suka memberikan ruang diskusi daripada langsung menegur. Guru yang merasa kesulitan biasanya saya ajak bicara pribadi dan kita cari solusi bareng.” (Kepala sekolah SDN Cigerenem, hasil wawancara, 25 Februari 2025).

Evaluasi guru juga melibatkan pihak lain seperti pengawas sekolah, komite sekolah, dan sesama guru. Komite sekolah ikut memberikan masukan dalam evaluasi program pengembangan profesional, sementara pengawas sekolah lebih berperan sebagai fasilitator pendamping, bukan sebagai pihak yang memberi penilaian akhir. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan di SDN Cigerenem dilakukan secara kolaboratif dan terbuka, memperkuat budaya evaluatif yang tidak menghakimi tetapi membina.

Dengan menggabungkan pendekatan struktural dan reflektif, serta melibatkan seluruh elemen sekolah, strategi evaluasi ini mencerminkan prinsip *controlling* yang menyeluruh. Pengawasan dilakukan tidak hanya untuk menilai, tetapi juga untuk membimbing dan memperbaiki. Temuan ini memperkuat pandangan G.R. Terry bahwa pengawasan yang baik melibatkan proses penilaian objektif, tindakan korektif yang humanis, serta keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan dalam organisasi pendidikan.

Secara keseluruhan, strategi pengawasan di SDN Cigerenem telah berhasil menciptakan sistem evaluasi yang terarah namun tetap fleksibel. Pendekatan ini mendorong peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan melalui kombinasi supervisi akademik, refleksi profesional, dan kolaborasi komunitas sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang kolaboratif dan berbasis pembinaan lebih efektif dalam menjaga konsistensi kinerja guru serta mendorong budaya kerja yang bertanggung jawab dan progresif.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Cigerenem telah dilaksanakan melalui pendekatan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) secara terstruktur dan adaptif sesuai dengan konteks sekolah.

Pertama, pada aspek *perencanaan*, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan instruksional dengan merancang program peningkatan kinerja guru yang berorientasi pada empat kompetensi inti: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Keterlibatan guru dalam perumusan strategi perencanaan mencerminkan pendekatan partisipatif yang sejalan dengan prinsip *school-based management* (SBM), di mana perencanaan berbasis data dan kolaborasi menjadi kunci keberhasilan pengembangan profesional guru (Glickman et al., 2001; Hallinger, P., & Murphy, 1985).

Kedua, dalam *pengorganisasian*, kepala sekolah mengatur sumber daya manusia dan material secara fungsional, termasuk pembentukan tim kerja guru, pembagian peran berbasis pengalaman, dan penggunaan sarana komunikasi seperti WhatsApp untuk koordinasi. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat (Terry, 2021) bahwa pengorganisasian yang efektif harus mengatur semua unsur dalam sistem kerja yang saling mendukung. SDN Cigerenem menunjukkan bahwa kolaborasi dan pendelegasian wewenang yang jelas mendorong efisiensi kerja dan memperkuat solidaritas antarguru (DuFour & Eaker, 2009).

Ketiga, dari sisi *penggerakan (actuating)*, kepala sekolah memotivasi guru melalui kombinasi pendekatan instruktif dan transformasional. Kegiatan seperti *coaching*, pemberian penghargaan atas kinerja, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap program sekolah. Hal ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pemberdayaan individu untuk mencapai tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006; Leithwood et al., 2020).

Keempat, aspek *pengawasan* diterapkan melalui supervisi akademik terstruktur dan evaluasi berbasis refleksi. Kepala sekolah tidak hanya memonitor administratif, tetapi juga memfasilitasi diskusi guru, peer coaching, dan konsultasi individual. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *formative supervision*, yang bertujuan membina daripada sekadar mengontrol (Glickman et al., 2001). Melibatkan stakeholder seperti pengawas dan komite sekolah juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam proses pembinaan guru (OECD, 2016).

Temuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah memainkan peran strategis sebagai instructional leader sekaligus change agent, yang mampu menyinergikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam satu siklus manajemen yang utuh. Efektivitas manajemen kepala sekolah di SDN Cigerenem juga tidak lepas dari kesesuaian strategi dengan kondisi lokal, ketersediaan sumber daya, dan budaya kerja yang inklusif.

Dengan demikian, praktik manajemen kepala sekolah di SDN Cigerenem mendukung

literatur yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan sekolah dan implementasi fungsi manajerial yang adaptif (Bush, 2007; Robinson et al., 2008). Studi ini juga memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan berbasis nilai, seperti etika, spiritualitas, dan profesionalisme, memiliki dampak positif dalam membentuk lingkungan kerja guru yang kondusif dan bermakna (Fullan, 2014; Sergiovanni et al., 1993).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen kepala sekolah di SDN Cigerenem, yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (POAC), telah dijalankan secara terstruktur, kolaboratif, dan adaptif dalam rangka meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

Pertama, pada tahap perencanaan, kepala sekolah menyusun program peningkatan kinerja guru dengan menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang disesuaikan dengan kondisi sumber daya. Perencanaan disusun berdasarkan evaluasi kebutuhan guru, dan melibatkan guru senior serta koordinator mata pelajaran dalam diskusi kolektif. Strategi perencanaan ini memperlihatkan prinsip kepemimpinan instruksional yang berbasis data serta perencanaan partisipatif yang menjamin keterlibatan aktif seluruh elemen sekolah.

Kedua, dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah mengatur sumber daya manusia dan material melalui pembagian tugas yang jelas dan relasi kerja yang saling menunjang. Guru senior diberdayakan sebagai mentor, dan koordinasi antar guru diperkuat melalui forum komunikasi seperti rapat mingguan dan grup digital. Kepala sekolah juga mengelola fasilitas dan anggaran sekolah dengan memprioritaskan pengembangan profesional guru. Strategi ini menunjukkan pendekatan manajemen yang adaptif, berbasis kebutuhan, dan responsif terhadap tantangan lokal sekolah.

Ketiga, pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah memfokuskan pada penggerakan sumber daya melalui motivasi, bimbingan, dan kolaborasi. Penerapan *team teaching*, program *peer coaching*, serta rapat reflektif menunjukkan adanya kepemimpinan transformasional yang memberdayakan guru untuk tumbuh melalui dukungan kolektif. Guru juga diberi ruang untuk berinovasi dalam metode pengajaran, dan motivasi diberikan melalui apresiasi dan pelatihan eksternal, yang memperkuat iklim kerja positif.

Keempat, pada tahap evaluasi, kepala sekolah mengintegrasikan supervisi akademik terstruktur dengan refleksi kolektif dan pembinaan personal. Evaluasi dilakukan melalui observasi kelas, analisis dokumen pembelajaran, serta diskusi bersama guru. Tindakan korektif tidak bersifat sanksional, melainkan melalui konsultasi dan pembinaan yang humanis. Evaluasi ini juga melibatkan komite sekolah dan pengawas sebagai mitra strategis dalam mendukung perbaikan kinerja guru secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, manajemen kepala sekolah di SDN Cigerenem berfungsi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja guru melalui pendekatan perencanaan yang kolaboratif, pelaksanaan yang partisipatif, serta evaluasi yang reflektif. Praktik kepemimpinan ini sejalan dengan prinsip *school-based management* dan *transformational leadership*, di mana kinerja guru tidak hanya dikontrol, tetapi juga didukung dan dikembangkan sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan dasar secara menyeluruh.

REFERENSI

Adrias, & Ruswandi, A. (2025). *Desain Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Pers.

Agung, A., Firdaus, M. A., & Rosadi, U. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(4), 400–411.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.

DuFour, R., & Eaker, R. (2009). *Professional learning communities at work tm: best practices for enhancing students achievement*. Solution Tree Press.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Leadership Behavior of Principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678.

Imraatunnafiah, S. (2022). *Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo*. IAIN Ponorogo.

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.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.

Mirino, A., & Pustaka, D. (2025). *Guru Hebat, Pemimpin Visioner: Kolaborasi Menuju Kesuksesan*. Detak Pustaka.

Mulyanti, D. (2024). Peran Guru dan Kepala Sekolah sebagai Aktor Pendidikan di Tengah Perubahan Lingkungan Pendidikan yang Berubah Cepat. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 3(6).

Nurjanah, N., Judijanto, L., Apriyanto, A., Haryanti, T., Suri, D. R., Tadius, T., & Januaripin, M. (2025). *Administrasi Pendidikan: Manajemen Pengelolaan Sekolah Unggulan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.

Puspitasari, M. L., & Syafitri, D. A. R. (2025). Konsep Dan Teori Dasar Pendidikan Serta Transformasinya Di Era Digital. *STUDIA ULUMINA: Jurnal Kajian Pendidikan*, 1(2), 97–114.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.

Rusmalawati, R., Rizki, S., & Mulyadi, S. (2024). Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar. *Research and Development Journal of Education*, 10(2), 1013–1026.

Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J., & Cho, V. (1993). Supervision: A redefinition. (*No Title*).

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.

Sonedi, S., Sholihah, T., & Dihasbi, D. (2018). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Anterior Jurnal*, 18(1), 13–22.

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>

Terry, G. R. (1958). *Principles Of Management*. Alexander Hamilton Institute.

Terry, G. R. (2003). *Prinsip Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara.

Terry, G. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.