



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Optimalisasi Manajemen Kepala Sekolah untuk meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama

Desmiri Darwan<sup>1\*</sup>, Nasir Usman<sup>2</sup>, Ismail<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Syiah Kuala Aceh, Aceh, Indonesia, [desmiridarwan@yahoo.com](mailto:desmiridarwan@yahoo.com)

<sup>2</sup>Universitas Syiah Kuala Aceh, Aceh, Indonesia, [nasir@usk.ac.id](mailto:nasir@usk.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Syiah Kuala Aceh, Aceh, Indonesia, [ismail.kutaradja@usk.ac.id](mailto:ismail.kutaradja@usk.ac.id)

\*Corresponding Author: [desmiridarwan@yahoo.com](mailto:desmiridarwan@yahoo.com)

**Abstract:** *Teacher performance is an important factor in determining the quality of education, so the role of optimal principal management is very much needed. This study aims to analyze the role of principal management in improving teacher performance in Junior High Schools in Simeulue Regency. This research used a descriptive qualitative approach with interview, observation, and documentation techniques. The research was conducted at SMPN 1 and SMPN 4 Simeulue. The research participants numbered 8 people consisting of school principals, teachers and school supervisors, with a research duration of four months. The results of the study show that: (1) Planning for teacher performance improvement programs is carried out through the preparation of academic supervision plans, competency development, and strengthening work motivation; (2) program implementation is carried out in the form of routine supervision, professional development, awarding awards, and creating a conducive work climate; and (3) the main obstacles faced are limited facilities, budget and external support, which are overcome through program innovation, independent development and collaboration with stakeholders. In conclusion, principal management plays an important role in improving teacher performance, and the results of this study can be used as a reference for other schools to optimize managerial strategies in managing teacher performance.*

**Keywords:** *Teacher Performance, Principal Management, Optimization*

**Abstrak:** Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan, sehingga peran manajemen kepala sekolah yang optimal sangat dibutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Simeulue. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian dilakukan di SMPN 1 dan SMPN 4 Simeulue. Partisipan penelitian berjumlah 8 orang yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan pengawas sekolah, dengan durasi penelitian selama empat bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan program peningkatan kinerja guru dilakukan melalui penyusunan rencana supervisi akademik, pengembangan kompetensi, serta penguatan motivasi kerja; (2) implementasi program dilaksanakan dalam bentuk supervisi rutin, pembinaan profesional, pemberian penghargaan,

serta penciptaan iklim kerja kondusif; dan (3) kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan sarana, anggaran, serta dukungan eksternal, yang diatasi dengan inovasi program, pengembangan mandiri, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Kesimpulannya, manajemen kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, dan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi sekolah lain untuk mengoptimalkan strategi manajerial dalam mengelola kinerja guru.

**Kata Kunci:** Kinerja Guru, Manajemen Kepala Sekolah, Optimalisasi

## PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan faktor penentu utama keberhasilan pendidikan, sebab mutu pembelajaran sangat bergantung pada profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran strategis dalam mengarahkan, membina, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru. Menurut Sariakin (2025), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berhubungan erat dengan motivasi kerja guru dan berdampak positif pada peningkatan performa pembelajaran di sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan Berhanu (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pedagogis kepala sekolah berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru melalui supervisi akademik dan bimbingan profesional.

Namun, dalam praktiknya kinerja guru seringkali dipengaruhi oleh kualitas manajemen kepala sekolah, terutama dalam hal perencanaan program, implementasi supervisi akademik, serta pemberian penghargaan dan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Roesminingsih dan Windasari (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan komitmen guru dan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya. Selain itu, supervisi akademik yang dilakukan secara konsisten oleh kepala sekolah terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas (Sari, Mustika, & Wandri, 2023). Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berdampak pada manajemen sekolah, tetapi juga secara langsung memengaruhi kinerja guru.

Di sisi lain, berbagai kendala juga menjadi tantangan serius dalam upaya peningkatan kinerja guru. Penelitian oleh Hamäläinen et al. (2024) mengungkap bahwa keterbatasan sarana prasarana, minimnya dukungan eksternal, dan disparitas kompetensi guru merupakan hambatan nyata yang dihadapi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal serupa ditunjukkan dalam studi oleh Suparman (2022), yang menemukan bahwa alokasi anggaran yang terbatas sering menghambat pelaksanaan program peningkatan kompetensi guru. Meski demikian, kepala sekolah dituntut untuk melakukan inovasi, misalnya melalui kolaborasi dengan pemangku kepentingan, optimalisasi sumber daya internal, serta mendorong inisiatif pengembangan diri guru.

Dengan demikian, optimalisasi manajemen kepala sekolah menjadi krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Peran kepala sekolah sebagai perencana, pelaksana, sekaligus evaluator program pengembangan guru tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada tiga aspek penting, yaitu: (1) perencanaan program peningkatan kinerja guru, (2) implementasi program peningkatan kinerja guru, serta (3) kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi pengembangan strategi manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama, khususnya dalam konteks daerah yang menghadapi keterbatasan sumber daya.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Desain Penelitian Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus, yang berfokus pada analisis manajemen kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja guru melalui pemanfaatan teknologi pendidikan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam pengalaman, strategi, serta dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif. Melalui desain studi kasus, penelitian ini dapat memahami fenomena secara menyeluruh, mulai dari kebijakan kepala sekolah hingga implementasi program peningkatan kinerja guru di dua sekolah yang menjadi lokasi penelitian, yaitu SMPN 1 Simeulue dan SMPN 4 Simeulue. Dengan demikian, desain ini memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap variasi praktik manajerial kepala sekolah serta menemukan pola-pola signifikan yang muncul dari konteks nyata di lapangan.

### **Partisipan**

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 8 informan kunci, yang meliputi kepala sekolah, guru mata pelajaran, dan pengawas sekolah. Pemilihan partisipan dilakukan secara purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses implementasi manajemen kepala sekolah yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Setiap informan diharapkan dapat memberikan informasi yang kaya dan beragam, baik dari sudut pandang perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kebijakan kepala sekolah. Selain data primer dari wawancara, peneliti juga memanfaatkan data sekunder berupa dokumen sekolah, arsip, serta laporan program pendidikan untuk memperkuat validitas temuan. Penelitian ini berlangsung selama empat bulan, yang memberikan waktu cukup untuk memahami konteks dan melakukan triangulasi data.

### **Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan sekolah untuk mencatat aktivitas manajerial kepala sekolah serta interaksi dengan guru dalam kegiatan sehari-hari. Wawancara mendalam menggunakan pedoman semi-terstruktur agar peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan dengan situasi dan memperdalam informasi dari setiap informan. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen resmi sekolah seperti rencana kerja kepala sekolah, program pengembangan guru, serta laporan hasil supervisi. Kombinasi ketiga teknik ini memberikan data yang kaya dan komprehensif, sehingga mampu menggambarkan fenomena manajerial kepala sekolah secara utuh.

### **Analisis Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan sekolah untuk mencatat aktivitas manajerial kepala sekolah serta interaksi dengan guru dalam kegiatan sehari-hari. Wawancara mendalam menggunakan pedoman semi-terstruktur agar peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan dengan situasi dan memperdalam informasi dari setiap informan. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen resmi sekolah seperti rencana kerja kepala sekolah, program pengembangan guru, serta laporan hasil supervisi. Kombinasi ketiga teknik ini memberikan data yang kaya dan komprehensif, sehingga mampu menggambarkan fenomena manajerial kepala sekolah secara utuh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Temuan Penelitian

#### 1. Perencanaan Program Peningkatan Kinerja Guru

Perencanaan program peningkatan kinerja guru di sekolah merupakan tahap awal yang sangat penting dalam manajemen pendidikan, karena menentukan arah, strategi, serta langkah-langkah yang akan ditempuh oleh kepala sekolah dalam mengoptimalkan kompetensi guru. Pada konteks penelitian ini, proses perencanaan di SMPN 1 dan SMPN 4 Simeulue menunjukkan adanya upaya sistematis untuk merumuskan kebutuhan, menetapkan tujuan, serta menyiapkan program pengembangan yang relevan dengan kondisi sekolah. Perencanaan tersebut tidak hanya mencakup penyusunan jadwal kegiatan, tetapi juga melibatkan identifikasi permasalahan guru, analisis kebutuhan pelatihan, serta koordinasi dengan pengawas sekolah dan pihak terkait lainnya. Dengan demikian, perencanaan program peningkatan kinerja guru berfungsi sebagai pijakan utama dalam menciptakan arah yang jelas bagi pelaksanaan program pengembangan profesionalisme guru di kedua sekolah.

**Tabel 1. Hasil wawancara Perencanaan Program Peningkatan Kinerja Guru**

No	Informan	Asal Sekolah	Pernyataan
1	AN (K-1)	SMPN 1 Salang	“Untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Salang, kami merancang program pelatihan, supervisi, workshop, dan peer teaching berdasarkan evaluasi tahunan.”
2	RJ (K-2)	SMPN 4 Salang	“Program pertama yang dirancang untuk meningkatkan kinerja guru adalah datang tepat waktu. Kedua, proses belajar mengajar harus sesuai dengan aturan, di mana setiap guru melaksanakan tugas sesuai fungsi.”
3	IW	Pengawas	“Dari hasil supervisi kami, kedua sekolah sudah berusaha menyusun program peningkatan kinerja guru, hanya saja masih ada kendala pada tindak lanjut pasca pelatihan. Guru perlu pendampingan lebih konsisten agar peningkatan kompetensinya berkelanjutan.”
4	RA	SMPN 1 Salang	“Program peningkatan kinerja biasanya disesuaikan dengan kebutuhan guru. Kami sering diajak berdiskusi sebelum program ditetapkan.”
5	AM	SMPN 1 Salang	“Kepala sekolah rutin melakukan supervisi, komunikatif, memberikan pelatihan, dan juga memberikan apresiasi kepada guru.”
6	EF	SMPN 1 Salang	“Kepala sekolah pernah menyelenggarakan pelatihan yang melibatkan seluruh dewan guru untuk meningkatkan kompetensi.”
7	DI	SMPN 4 Salang	“Kepala sekolah sangat baik, program-program yang diadakan juga bagus. Semua guru diwajibkan ikut pelatihan, baik di luar maupun di sekolah. Harapan saya ke depan, ada lebih banyak pelatihan dan workshop masuk dalam rencana kerja sekolah.”
8	MA	SMPN 4 Salang	“Dalam semester ini pernah diadakan rapat tetapi tidak terealisasi 100% mungkin karena anggarannya yang terbatas.”

Tabel 1 di atas menampilkan hasil wawancara dengan delapan informan dari kepala sekolah, guru, dan pengawas di SMPN 1 dan SMPN 4 Salang mengenai perencanaan

program peningkatan kinerja guru. Kutipan wawancara menunjukkan beragam pandangan, seperti yang disampaikan AN (K-1) bahwa sekolahnya merancang program pelatihan, supervisi, workshop, dan peer teaching berdasarkan evaluasi tahunan. Informan lain, RJ (K-2), menekankan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan sebagai bagian dari peningkatan kinerja. Sementara itu, pengawas IW menyoroti pentingnya tindak lanjut pasca pelatihan agar peningkatan kompetensi guru lebih berkelanjutan.

Tabel tersebut menggambarkan tiga kecenderungan penting. Pertama, sebagian besar informan menekankan perencanaan berbasis kebutuhan guru yang diidentifikasi melalui evaluasi tahunan atau diskusi bersama, seperti dinyatakan RA dan AM dari SMPN 1 Salang. Kedua, terdapat penekanan pada kegiatan supervisi dan pelatihan yang rutin dilakukan kepala sekolah, baik secara internal maupun eksternal, sebagaimana dituturkan EF dan DI. Ketiga, masih terdapat kendala dalam perencanaan, baik terkait tindak lanjut pasca pelatihan maupun keterbatasan anggaran, seperti disampaikan oleh IW (pengawas) dan MA (guru SMPN 4 Salang).

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa perencanaan program peningkatan kinerja guru di kedua sekolah berangkat dari upaya partisipatif dan kebutuhan nyata guru, selaras dengan konsep *school-based management* yang menekankan perencanaan berbasis evaluasi internal. Namun, kelemahan pada aspek tindak lanjut pasca pelatihan memperlihatkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan implementasi. Dalam perspektif teori manajemen pendidikan, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan yang baik memerlukan konsistensi eksekusi serta dukungan sumber daya, baik finansial maupun pendampingan berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun program sudah dirancang cukup komprehensif, keberlanjutannya masih menjadi tantangan utama bagi sekolah.

## 2. Implementasi Program Peningkatan Kinerja Guru

Implementasi program peningkatan kinerja guru di SMPN 1 dan SMPN 4 Simeulue diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan, seperti workshop, supervisi akademik, pendampingan pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi dalam proses mengajar. Pada tahap ini, kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama yang memastikan program berjalan sesuai rencana, sementara guru menjadi pelaksana yang aktif mengadaptasi strategi pembelajaran baru. Implementasi juga melibatkan koordinasi dengan pengawas sekolah untuk memberikan arahan dan evaluasi sehingga program dapat berjalan efektif dan terarah.

**Tabel 2. Hasil Wawancara Implementasi Program Peningkatan Kinerja Guru**

No	Ringkasan Hasil Wawancara	Kutipan Utama Informan
1	Kepala Sekolah melakukan supervisi dan refleksi berkala untuk peningkatan kinerja guru.	"Setiap bulan kami lakukan supervisi dan refleksi hasil mengajar agar pembelajaran semakin baik." (AN, KS-1)
2	Kepala Sekolah memberi pendampingan langsung dan ruang inovasi bagi guru.	"Guru didampingi langsung dan diberi kebebasan berinovasi selama sesuai dengan aturan sekolah." (RJ, KS-4)
3	Pengawas menilai pelaksanaan program sudah baik, meski evaluasi perlu ditingkatkan.	"Program sudah berjalan, tapi perlu penguatan evaluasi agar hasil pelatihan benar-benar diterapkan." (IW, Pengawas)
4	Guru merasa kepala sekolah aktif mendampingi dan membantu menyelesaikan masalah pembelajaran.	"Kepala sekolah tidak hanya menilai, tapi juga membantu mencari solusi saat kami kesulitan." (RA, SMPN 1)
5	Guru merasakan manfaat pelatihan digital dan peer teaching dalam meningkatkan kompetensi.	"Peer teaching dan pelatihan digital membuat kami lebih siap mengajar." (AM, SMPN 1)



6	Guru mengikuti refleksi pasca pelatihan untuk memperbaiki strategi mengajar.	“Setelah pelatihan, kami refleksi bersama untuk melihat kekuatan dan kelemahan kami.” ( <i>EF, SMPN 1</i> )
7	Guru menerapkan pembelajaran aktif dan kolaboratif.	“Kami fokus pada strategi pembelajaran aktif dan saling memberi masukan lewat forum guru.” ( <i>DI, SMPN 4</i> )
8	Keterbatasan waktu menjadi kendala, namun kepala sekolah mendorong keberlanjutan program.	“Kadang kegiatan tertunda, tapi kepala sekolah tetap mendorong agar program jalan.” ( <i>MA, SMPN 4</i> )

Tabel 2 memperlihatkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas dari SMPN 1 serta SMPN 4 Simeulue mengenai implementasi program peningkatan kinerja guru. Berdasarkan data, pelaksanaan program meliputi kegiatan supervisi rutin, workshop, pendampingan pembelajaran, refleksi pasca pelatihan, serta pemanfaatan teknologi dalam proses mengajar. Kepala sekolah berperan aktif sebagai penggerak dan pengawas pelaksanaan program, sementara guru menjadi pelaksana yang berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan. Pengawas sekolah turut memberikan pengamatan terhadap efektivitas implementasi, khususnya dalam memastikan adanya tindak lanjut pasca pelatihan agar hasilnya berkelanjutan.

Secara umum, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan program peningkatan kinerja guru berjalan dengan cukup baik di kedua sekolah. Kepala sekolah di SMPN 1 Salang lebih menekankan supervisi dan refleksi berkala untuk memastikan kualitas pembelajaran, sedangkan di SMPN 4 Salang fokusnya terletak pada pendampingan guru dan penerapan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Para guru menyatakan bahwa kegiatan seperti peer teaching, workshop digital, dan forum refleksi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme mereka. Meskipun demikian, beberapa informan menyoroti kendala seperti keterbatasan waktu, anggaran, dan intensitas pendampingan yang belum sepenuhnya optimal.

Dari temuan tersebut dapat diidentifikasi tiga pola utama. Pertama, terdapat keterlibatan aktif kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mendorong guru untuk terus berkembang. Kedua, pelaksanaan program cenderung berorientasi pada kolaborasi dan refleksi, menunjukkan adanya perubahan paradigma dari model top-down menuju model partisipatif. Ketiga, muncul kebutuhan akan keberlanjutan dan konsistensi tindak lanjut pelatihan agar peningkatan kompetensi guru tidak berhenti pada tahap implementasi awal. Secara konseptual, hasil ini mendukung pandangan Mulyasa (2021) dan Suharsaputra (2020) bahwa efektivitas implementasi program peningkatan kinerja guru sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengelola proses pembelajaran secara berkesinambungan serta menciptakan budaya belajar di lingkungan sekolah. Dengan demikian, implementasi program di kedua sekolah telah mencerminkan praktik manajemen pembelajaran yang cukup baik, meskipun masih perlu penguatan dalam aspek evaluasi dan keberlanjutan program.

### 3. Kendala yang Dihadapi dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja guru, terdapat sejumlah kendala yang dihadapi baik oleh kepala sekolah maupun guru. Hambatan tersebut terutama berkaitan dengan keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan anggaran, serta variasi tingkat kompetensi guru dalam mengadopsi metode dan teknologi pembelajaran. Selain itu, faktor motivasi individu, beban administrasi yang tinggi, serta kurangnya dukungan eksternal dari pemangku kepentingan juga menjadi tantangan yang memengaruhi keberhasilan program.

**Tabel 3. Hasil wawancara terkait kendala yang dihadapi**

No	Informan/Asal Sekolah	Ringkasan Temuan	Kutipan Wawancara
1	AN (KS-SMPN 1 Salang)	Anggaran terbatas dan sarana tidak memadai menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan pelatihan dan pendampingan guru.	“Kami ingin pelatihan rutin, tapi terkendala anggaran sekolah dan fasilitas. Kadang laptop dan proyektor terbatas, jadi pelaksanaannya belum maksimal.”
2	RJ (KS-SMPN 4 Salang)	Beban administrasi guru yang tinggi membuat mereka kesulitan fokus pada pengembangan diri dan inovasi pembelajaran.	“Guru di sini sering sibuk dengan administrasi. Waktu untuk membuat perangkat pembelajaran dan laporan kadang lebih banyak dari waktu belajar itu sendiri.”
3	IW (Pengawas)	Kurangnya pendampingan berkelanjutan dan motivasi guru setelah pelatihan menyebabkan dampak peningkatan belum terasa optimal.	“Guru sering antusias di awal pelatihan, tapi tidak semua konsisten menerapkan hasilnya. Pendampingan lanjutan perlu lebih intensif.”
4	RA (SMPN 1 Salang)	Fasilitas pembelajaran digital masih kurang, terutama jaringan internet yang sering tidak stabil.	“Kalau belajar pakai media digital sering terhambat karena sinyal tidak stabil dan alatnya terbatas.”
5	AM (SMPN 1 Salang)	Kurangnya dukungan dari pihak luar, seperti dinas pendidikan, dalam menyediakan pelatihan lanjutan.	“Kami butuh pelatihan lanjutan dari dinas, karena kalau hanya dari sekolah kadang terbatas di waktu dan biaya.”
6	EF (SMPN 1 Salang)	Perbedaan kemampuan antar guru dalam menguasai teknologi menyebabkan ketimpangan dalam implementasi pembelajaran modern.	“Ada guru yang sudah mahir teknologi, tapi ada juga yang masih kesulitan. Jadi kadang tidak semua program bisa jalan bersamaan.”
7	DI (SMPN 4 Salang)	Kurangnya motivasi sebagian guru karena kelelahan kerja dan kurangnya penghargaan.	“Sebagian guru sudah semangat, tapi ada juga yang kurang termotivasi karena merasa kerja kerasnya jarang diapresiasi.”
8	MA (SMPN 4 Salang)	Program tidak selalu terealisasi sepenuhnya karena dana operasional terbatas.	“Pernah dirapatkan untuk program pelatihan, tapi realisasinya tidak semua bisa dijalankan karena biayanya terbatas.”

Tabel 3 di atas menampilkan hasil wawancara dengan delapan informan yang terdiri atas kepala sekolah, guru, dan pengawas dari SMPN 1 Salang dan SMPN 4 Salang. Data menunjukkan adanya berbagai kendala yang muncul dalam implementasi program peningkatan kinerja guru. Hambatan yang paling sering disebutkan meliputi keterbatasan anggaran, sarana dan prasarana yang kurang memadai, beban administrasi tinggi, serta rendahnya motivasi sebagian guru. Selain itu, informan juga menyoroti ketimpangan

kemampuan guru dalam penguasaan teknologi pembelajaran, serta kurangnya dukungan dari pihak eksternal seperti dinas pendidikan dalam bentuk pelatihan lanjutan dan pendampingan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga manajerial dan psikologis. Kepala sekolah dari kedua sekolah sama-sama menekankan keterbatasan sumber daya dan dana operasional sebagai kendala utama dalam menjalankan program pelatihan maupun supervisi. Guru menambahkan bahwa tingginya beban administrasi dan kurangnya dukungan fasilitas digital menghambat kreativitas dan efektivitas pembelajaran. Pengawas sekolah menyoroti pentingnya keberlanjutan pendampingan pasca pelatihan agar hasil peningkatan kompetensi tidak berhenti pada kegiatan awal saja. Dengan demikian, permasalahan ini menggambarkan kompleksitas antara faktor internal sekolah dan faktor eksternal kebijakan pendidikan daerah.

Tabel 3 mengungkap tiga pola utama yang dapat diidentifikasi. Pertama, keterbatasan sumber daya menjadi kendala dominan di kedua sekolah, baik dari aspek anggaran, sarana, maupun dukungan eksternal (AN, RJ, MA). Kedua, tantangan kapasitas individu guru, terutama terkait kemampuan teknologi dan motivasi kerja, turut memengaruhi efektivitas program peningkatan kinerja (EF, DI). Ketiga, aspek manajerial dan administratif seperti beban kerja berlebih dan lemahnya tindak lanjut program menjadi penghambat kesinambungan peningkatan kompetensi (IW, RA, AM). Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan menurut Bush (2020) dan Mulyasa (2021), yang menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh keberlanjutan pelaksanaan dan dukungan sistemik. Dengan demikian, kendala yang teridentifikasi menuntut strategi manajerial yang lebih kolaboratif dan adaptif agar program peningkatan kinerja guru benar-benar berdampak terhadap mutu pembelajaran di sekolah.

## Pembahasan

Studi ini yang bertujuan untuk menjelaskan “manajemen kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru” menemukan tiga hasil utama. Pertama, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam perencanaan program peningkatan kinerja dengan menyesuaikan kebutuhan pengembangan guru terhadap visi sekolah. Program seperti pelatihan, workshop, dan supervisi akademik disusun secara partisipatif agar sesuai dengan kemampuan serta tantangan yang dihadapi guru. Kedua, dalam tahap implementasi, kepala sekolah menunjukkan fungsi kepemimpinan instruksional yang kuat, terutama dalam memberikan motivasi, pendampingan, dan contoh langsung dalam penggunaan teknologi pembelajaran. Ketiga, dalam evaluasi program, kepala sekolah menerapkan pendekatan reflektif dengan menilai hasil pelatihan dan dampaknya terhadap praktik mengajar. Ketiga hasil ini menggambarkan bahwa manajemen kepala sekolah di dua sekolah tersebut telah bergerak menuju pola kepemimpinan transformasional yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini memiliki kesamaan dan sekaligus perbedaan dengan beberapa studi terdahulu. Penelitian Mulyasa (2021) menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan motivator. Sementara itu, hasil studi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pengawasan formal, tetapi juga pada upaya membangun kultur belajar bersama di sekolah. Hal ini berbeda dengan temuan Rahayu & Sugiarto (2020) yang menyebutkan bahwa sebagian kepala sekolah masih berperan administratif, tanpa inovasi strategis dalam membina guru. Dalam konteks Salang, kepala sekolah telah memanfaatkan forum MGMP, pelatihan internal, dan evaluasi reflektif sebagai media penguatan kinerja guru, menunjukkan adanya transformasi



dari kepemimpinan administratif menuju kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*).

Partisipasi aktif guru dalam setiap program peningkatan kinerja memiliki fungsi positif dan potensi disfungsi. Dari sisi positif, kegiatan pelatihan dan workshop telah meningkatkan kolaborasi serta kesadaran profesional guru terhadap pentingnya pengembangan diri (Putra & Santosa, 2021). Guru menjadi lebih terbuka terhadap metode pembelajaran baru, terutama yang berbasis digital. Namun, disfungsi muncul ketika pelatihan tidak diikuti dengan tindak lanjut sistematis seperti mentoring atau supervisi lanjutan (Rahmawati, 2022). Dalam kasus ini, peningkatan kompetensi hanya bersifat sesaat dan tidak termanifestasi dalam praktik pembelajaran harian. Oleh karena itu, partisipasi guru harus diikuti dengan sistem pembinaan berkelanjutan agar hasil pelatihan benar-benar berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran.

Selanjutnya, motivasi dan perubahan mindset guru juga menjadi aspek penting dalam peningkatan kinerja. Guru yang memiliki kesadaran profesional tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab dan kreativitas dalam mengajar (Hapsari, 2021). Kepala sekolah di kedua sekolah menumbuhkan hal ini melalui pendekatan personal, penghargaan, serta komunikasi terbuka. Namun, masih terdapat kendala berupa beban administrasi yang tinggi dan kurangnya dukungan fasilitas, yang berpotensi menurunkan semangat guru (Utami & Suryana, 2022). Maka dari itu, perubahan sikap positif harus diimbangi oleh perbaikan lingkungan kerja dan kebijakan institusional yang mendukung kesejahteraan serta kemandirian profesional guru.

Kendala lain yang ditemukan adalah ketimpangan dalam kemampuan guru serta keterbatasan sumber daya sekolah. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan dalam implementasi program peningkatan kinerja. Guru yang sudah terbiasa dengan teknologi cenderung berkembang lebih cepat, sementara yang lain tertinggal karena keterbatasan literasi digital dan sarana pendukung (Wahyuni, 2022). Kepala sekolah berupaya mengatasi hal ini dengan mendorong pembelajaran sejawat (*peer learning*) dan forum reflektif, namun dukungan eksternal seperti dari Dinas Pendidikan masih dibutuhkan. Ini menegaskan pentingnya kolaborasi lintas level agar pengembangan profesional guru tidak berhenti pada inisiatif sekolah, tetapi menjadi gerakan sistemik yang terintegrasi dengan kebijakan daerah.

Secara reflektif, ketiga temuan utama dari pada penelitian ini yaitu perencanaan yang partisipatif, implementasi yang kolaboratif, dan evaluasi reflektif. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah bukan hanya aktivitas administratif, tetapi merupakan proses sosial yang membangun ekosistem pembelajaran profesional di sekolah. Keberhasilan peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada kebijakan *top-down*, tetapi juga pada sinergi antara motivasi individu, kepemimpinan transformatif, dan dukungan sistem pendidikan (Trilling & Fadel, 2020; Fahmi & Nugraha, 2021). Oleh karena itu, kebijakan pendidikan ke depan perlu menggeser fokus dari sekadar peningkatan kompetensi guru menuju pembangunan ekosistem manajemen pembelajaran adaptif yang memungkinkan guru tumbuh sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learners*) dalam iklim sekolah yang inovatif, reflektif, dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan tiga temuan penting terkait manajemen kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Salang. Pertama, kepala sekolah berperan sentral dalam merancang program peningkatan kinerja melalui perencanaan partisipatif yang melibatkan guru dan pengawas sekolah, seperti pelatihan, workshop, serta supervisi akademik yang terstruktur. Kedua, implementasi program menunjukkan efektivitas kepemimpinan instruksional, di mana kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengarah tetapi juga fasilitator yang mendorong guru berinovasi dalam pembelajaran. Ketiga, evaluasi

dilakukan secara reflektif melalui forum diskusi dan tindak lanjut hasil supervisi, sehingga kinerja guru dapat terus diperbaiki secara berkelanjutan. Temuan-temuan ini memberikan hikmah bahwa peningkatan kinerja guru bukan hanya hasil dari kebijakan struktural, tetapi juga dari kolaborasi, motivasi, dan komitmen bersama antara kepala sekolah, guru, serta pengawas.

Kekuatan utama tulisan ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam memperkaya pemahaman tentang bagaimana kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan dalam membangun kultur kerja profesional di sekolah. Penelitian ini menampilkan perspektif yang lebih dinamis tentang hubungan antara kepemimpinan dan profesionalisme guru bukan hanya dalam konteks administratif, tetapi juga dalam konteks sosial dan kultural pembelajaran. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang menyoroti kelemahan struktur dan sumber daya, hasil penelitian ini menegaskan potensi transformatif dari manajemen kepala sekolah yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (*learning-oriented leadership*). Dengan demikian, tulisan ini memberikan kontribusi ilmiah bahwa efektivitas manajemen sekolah ditentukan oleh sinergi antara kebijakan, inovasi, dan human relation di lingkungan pendidikan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, fokus penelitian masih terbatas pada dua sekolah di Kecamatan Salang, sehingga hasilnya belum sepenuhnya dapat digeneralisasi ke konteks sekolah lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, variasi informan dari segi usia, pengalaman mengajar, dan latar belakang pendidikan belum sepenuhnya mencerminkan keragaman kondisi guru di lapangan. Ketiga, metode penelitian kualitatif deskriptif yang digunakan menghasilkan temuan yang kaya secara kontekstual namun kurang memberikan data kuantitatif untuk mengukur tingkat efektivitas secara komparatif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan cakupan sekolah yang lebih luas, sehingga dapat memperkuat validitas temuan sekaligus memberikan gambaran lebih menyeluruh tentang praktik manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di berbagai konteks pendidikan.

## REFERENSI

- Afriansyah, H. (2019). *Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru*. Jakarta: Prenada Media.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Fattah, N. (2009). *Ekonomi & pembiayaan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah. (2006). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kemendikbud. (2021). *Panduan pelaksanaan supervisi akademik di sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- 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>.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Permendiknas Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.
- Permendiknas Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Permendikbud Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Permendikbudristek Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Rahmah, S. N., & Suryana, A. (2020). The influence of principal leadership and work motivation on teacher performance. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(2), 234–241. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i2.16237>.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R. (2009). *Manajemen pendidikan nasional: Kajian pendidikan masa depan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.