

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM
PENYELENGGERAAN PROGRAM UNGGULAN
SEKOLAH DIGITAL**

Syamsuddin¹, Dwi Nugroho Hidayanto², Widyatmike Gede Mulawarman³, Amir
Masruhim⁴, Usfandi Haryaka⁵, Akhmad⁶
1-6 PSMMP FKIP Universitas Mulawarman
Alamat Email : syammahmud@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the weak implementation of the Digital School Program at SMA Negeri 6 Samarinda, which was launched in 2023 as a response to the demands for educational transformation in the digital era. The study aims to describe the principal's managerial competencies in planning, organizing human resources, actuating, monitoring, and identifying obstacles in the program. This study used qualitative approaches, with data sources obtained through in-depth interviews with various stakeholders, field observations, and documentation studies. The analysis technique was based on Miles and Huberman's guidelines, which consist of condensation, data display, and conclusion drawing. The results showed that the failure of implementation was mainly due to the weakness of the principal's managerial competencies, especially technical and interpersonal competencies. In planning, the program lacked measurable long-term goals and had very limited stakeholder participation. The organization of the team suffered from a lack of clarity in its structure, division of tasks, and coordination mechanisms, which relied solely on WhatsApp without sufficient involvement from the principal. The actuating of the program was not supported by clear and detailed work guidelines or a motivation system that met the expectations of the Digital School Team, resulting in a drastic decline in the team's commitment. Monitoring was not carried out systematically without clear performance standards, structured monitoring mechanisms, or periodic evaluations. The main obstacles included effective leadership, uneven digital competence among teachers, and limitations in infrastructure and funding. The main reason for this is weak managerial and leadership skills. The study shows that the success of tech-based innovation programs isn't just about having a brilliant vision, but also depends a lot on the principal's technical and interpersonal skills in managing change.

Keywords: Managerial Competencies, Digital Schools, Education Management, Digital Leadership.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji rendahnya realisasi Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda yang dicanangkan sejak 2023 sebagai respons terhadap tuntutan transformasi pendidikan di era digital.. Penelitian bertujuan mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan, pengorganisasian sumber daya manusia, pelaksanaan, pengawasan, serta mengidentifikasi hambatan dalam program tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sumber data melalui wawancara mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Teknik analisis mengikuti arahan Miles dan Huberman yang terdiri dari kondensasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan kegagalan implementasi terutama disebabkan kelemahan kompetensi manajerial kepala sekolah, khususnya kompetensi teknis dan interpersonal. Dalam perencanaan, program tidak memiliki tujuan jangka panjang terukur dengan partisipasi stakeholder yang sangat terbatas. Pengorganisasian tim mengalami kekaburan struktur, pembagian tugas, dan mekanisme koordinasi yang hanya mengandalkan WhatsApp tanpa keterlibatan kepala sekolah yang memadai. Pelaksanaan program tidak didukung kejelasan pedoman kerja rinci atau jelas, maupun sistem motivasi yang sesuai harapan Tim Sekolah Digital, sehingga komitmen tim menurun drastis. Pengawasan tidak dilakukan secara sistematis tanpa standar kinerja jelas, mekanisme pemantauan terstruktur, serta evaluasi periodik. Hambatan utama meliputi kepemimpinan efektif, kompetensi digital guru tidak merata, serta keterbatasan infrastruktur dan dana. Akar permasalahan utamanya terletak pada lemahnya kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Implikasi penelitian mengungkap bahwa kesuksesan program inovasi berbasis teknologi tidak hanya ditentukan oleh visi brilian tetapi sangat bergantung pada kompetensi teknis dan interpersonal kepala sekolah dalam mengelola perubahan.

Kata kunci: Kompetensi Manajerial, Sekolah Digital, Manajemen Pendidikan, Kepemimpinan digital.

A. Pendahuluan

Kompetensi adalah gabungan antara sumber daya dari luar (eksternal) dan dari dalam diri seseorang (internal) untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi ini berbeda-beda,

tergantung pada jenis pekerjaannya.

Meski tetap memperhatikan aspek sumber daya eksternal, sebagian ahli lebih banyak memusatkan pengertian kompetensi, dalam konteks manajemen, sebagai hal internal atau kompetensi personal. McClelland

mendefinisikan kompetensi sebagai serangkaian sifat intrinsik yang dimiliki seseorang, seperti pengetahuan, keterampilan, atau sikap, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan kinerja unggul dalam lingkungan kerja (Szczepańska-Woszczyna, 2020). Lebih terperinci kompetensi dapat dibedakan menjadi tiga pengertian berdasarkan tujuan penggunaan istilah tersebut. Pertama, kompetensi sebagai hasil kinerja pegawai yang dapat diamati. Pencapaian kinerja yang baik ini berdasarkan perbandingan standar kerja dan pencapaian kinerja orang tersebut. Kedua, kompetensi merupakan pemenuhan standar kerja tertentu dari seseorang atau hasil yang ditentukan berdasarkan penilaian kualitatif. Diartikan sebagai pemenuhan seseorang yang bisa menjalankan apa yang menjadi standar kerjanya berdasarkan posisinya dalam organisasi. Ketiga, kompetensi merupakan karakteristik seseorang. Artinya, ciri-ciri dan karakteristik dasar yang dibutuhkan oleh seseorang untuk meraih hasil yang memuaskan (Szczepańska-Woszczyna, 2020)(Fatika Sari, n.d.)(Setyo Widodo et al., 2022). (Rachmawati et al.,

2020) menjelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah (kompetensi konseptual, teknis, dan interpersonal) sangat penting dalam mewujudkan sekolah kreatif. Kompetensi konseptual mencakup pengembangan visi atau misi sekolah dan implementasi program-program inovatif. Kompetensi teknis meliputi manajemen yang responsif, menumbuhkan budaya produktif, dan mengembangkan sumber daya manusia. Sementara kompetensi interpersonal ditunjukkan melalui hubungan yang kolaboratif dan saling menghormati dengan staf sekolah dan bawahan. Perkembangan teknologi digital yang menandai era revolusi industri 4.0 telah mendorong sebagian sekolah untuk menerapkan Program Unggulan Sekolah berbasis *Digital School System (DSS)* (Jakti, n.d.), (Mufliva & Permana, n.d.), Sekolah digital merupakan sebuah revolusi yang mengubah mekanisme pendidikan berdasarkan transformasi praktik guru serta mengaktualisasikan pembelajaran digital, termasuk mengubah kapasitas manajemen penyelenggaraan sekolah dan pembelajaran menuju bentuk berbasis teknologi (Inayah et al., 2021).

Namun, hasil monitoring Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar program tersebut belum berjalan optimal. Beberapa sistem, seperti LMS dan mekanisme cashless, masih belum terealisasi, sementara fitur presensi dan perizinan sempat dihentikan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan implementasi program digitalisasi sekolah. Padahal, SMA Negeri 6 Samarinda sebelumnya memiliki rekam jejak keberhasilan dalam menjalankan berbagai program unggulan, seperti Adiwiyata dan Sekolah Sehat, yang berhasil meraih penghargaan di tingkat nasional dan provinsi.

Kesenjangan tersebut memunculkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi program digital, terutama dari aspek kepemimpinan dan kompetensi manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh program pendidikan (Firmansyah & Saepuloh, 2022). Kompetensi manajerial meliputi

kemampuan konseptual, teknis, dan interpersonal dalam mengelola sumber daya dan membangun kolaborasi untuk mewujudkan sekolah yang inovatif (Abinnashih & Nurfuadi, 2023; Ariyanti, 2020; Kefi et al., 2022). Penelitian-penelitian sebelumnya banyak membahas kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, mutu pembelajaran, dan prestasi siswa (Siregar et al., 2020; Tamami & Azkia, 2022; Tanjung et al., 2021; Yulista et al., 2020), namun belum banyak yang menelaah pengaruhnya terhadap keberhasilan atau kegagalan program unggulan yang bersifat inovatif seperti Sekolah Digital. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan dan implementasi Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda, guna memberikan gambaran komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi pendidikan berbasis digital di sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut John W. Creswell, penelitian kualitatif

merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau permasalahan manusia (Creswell, 2023). Dengan kata lain, penelitian kualitatif adalah sebuah metode untuk memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau manusia. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa ide, persepsi, pendapat, dan keyakinan orang tidak dapat diukur dengan angka.

Meskipun pada bagian sebelumnya telah dipaparkan kerangka teori sebagai panduan dalam mengarahkan penelitian ini, namun pada dasarnya penelitian bersifat kualitatif. Konsekuensinya, tujuan utamanya bukan dalam rangka menguji teori namun menemukan teori atau mengembangkan teori berdasarkan temuan di lapangan. Hal ini selaras dengan karakter dari penjelasan (Hidayanto, 2024) bahwa penelitian kualitatif adalah eksploratif, artinya menggali dan menemukan teori bukan menguji teori seperti kuantitatif. Penggalan ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dan teknik pengumpulan

data lainnya. Sementara teori sebagai acuan-ancuan saja untuk kemudian dikembangkan lebih jauh. Berangkat dari hal tersebut, maka teori mengenai kompetensi manajerial maupun manajemen pendidikan yang diuraikan bertindak sebagai panduan, namun bukan hal yang mengontrol bagaimana nantinya temuan di lapangan.

Tempat penelitian ini di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 6 Samarinda yang berlokasi di Jl. Trikora No.RT.08, Rawa Makmur, Kec. Palaran, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75243. Sekolah ini dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. SMAN 6 Samarinda merupakan salah satu sekolah di Indonesia yang mencangkan Program Sekolah Digital sejak tahun 2023. Program ini merupakan salah satu inovasi dari Dr. Muhammad Nasir M. Pd semenjak menjabat Kepala Sekolah dari tahun 2023. Program Sekolah Digital meliputi berbagai rancangan yang mencirikan berlangsungnya Sistem Sekolah Digital, diantaranya adalah *website*, *Learning Management System* (LMS), *E-Library*, *E-Raport*, *Presensi*, *Perizinan siswa*, *Penilaian* dan *assessment*.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa Program Sekolah Digital SMAN 6 Samarinda pada awalnya memiliki titik pijak yang jelas dan disepakati berbagai pihak, yaitu sebagai kebutuhan untuk memodernisasi lingkungan belajar dan meningkatkan efisiensi tata kelola administrasi. Namun, dalam praktik perumusannya, program ini mengalami kegagalan perencanaan yang mendasar. Tujuan jangka panjang tidak dirumuskan secara terukur, tidak dilengkapi dengan *timeline* yang spesifik, dan tidak memiliki mekanisme evaluasi yang jelas, sehingga program kehilangan arah dan akhirnya sebagian kegiatan terhenti.

Pada aspek keterlibatan stakeholder, sebagai bagian penting dalam tahapan perencanaan, klaim kepala sekolah tentang proses perencanaan yang partisipatif bertolak

belakang dengan fakta yang diungkap oleh jajaran wakil kepala sekolah, komite, dan tim pelaksana. Proses yang terjadi justru bersifat *top-down* dan partisipasinya sangat terbatas, dimana pemilihan program lebih didasarkan pada kebutuhan spontan dengan gambaran yang buram daripada perencanaan strategis.

Di sisi mobilisasi sumber daya, meskipun disebutkan bahwa pendanaan berasal dari BOS dan BOSDA serta pembagian tugas berdasarkan kompetensi, realitanya terjadi ketidakjelasan mekanisme alokasi anggaran dan penunjukan tim yang lebih mengutamakan loyalitas daripada keahlian teknis. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa tahap perencanaan program tidak matang akibat kurangnya kejelasan tujuan, minimnya partisipasi stakeholder, dan lemahnya perencanaan sumber daya. Faktor penghambat utamanya adalah pola kepemimpinan yang sentralistik dan tidak inklusif. Lain kata, kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan, khususnya dalam hal komunikasi strategis, kolaborasi, dan perencanaan sumber daya yang realistis dan akuntabel, masih perlu ditingkatkan secara signifikan.

Temuan ini mengungkap bahwa kurang matangnya perencanaan Program Sekolah Digital menunjukkan penyimpangan dari prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan, khususnya dalam fungsi perencanaan.

Sebagaimana ditegaskan (DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN, n.d.), perencanaan yang efektif merupakan fondasi bagi seluruh aktivitas manajerial karena berperan sebagai persiapan untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa depan. Lebih jauh, perencanaan dalam konteks pendidikan, sebagaimana dalam sektor apa saja, tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga merancang tindakan konkret serta mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tersebut secara efisien dan efektif.

Temuan menunjukkan bahwa tujuan program tidak dirumuskan secara jelas dan terukur, yang bertentangan dengan prinsip pertama perencanaan, yaitu perumusan tujuan organisasi. Selain itu, proses perencanaan yang bersifat *top-down* dan minim partisipasi stakeholder patut diberikan perhatian khusus. Hal ini mengindikasikan ketidaksiapan

kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi tuntutan abad 21. Sebagaimana disinggung oleh (Hidayat et al., 2019), kepala sekolah abad 21 dituntut memiliki kompetensi sosial untuk berkolaborasi. Lebih jauh, temuan (Frelin & Grannäs, 2021) menyatakan bahwa kesuksesan sebuah program inovatif sangat bergantung pada kontinuitas keterlibatan (*continuity*) berbagai pihak dalam seluruh fase perencanaan. Temuan bahwa proses perencanaan hanya melibatkan sedikit orang dan tidak berkesinambungan memperkuat argumen bahwa kegagalan program berawal dari ketiadaan proses desain yang benar-benar partisipatif.

Berdasarkan kerangka kompetensi manajerial Robert L. Katz (Katz, 2009), kegagalan perencanaan ini mencerminkan ketimpangan dalam penguasaan tiga jenis kompetensi inti oleh pemimpin, dalam kasus ini adalah kepala sekolah. Secara konseptual, kepala sekolah menunjukkan kemampuan dasar dengan mengenali pentingnya analisis internal-eksternal dan memiliki ide inovatif. Kelemahan utama tampak pada aspek kompetensi teknis. Meski memiliki ide strategis, kepala sekolah

gagal menerjemahkannya menjadi rencana operasional yang konkret. Ketidadaan *timeline* spesifik, mekanisme evaluasi, dan perencanaan alokasi anggaran yang jelas membuktikan lemahnya kemampuan manajerial umum dan administratif. Begitu pula, penunjukan tim berdasarkan loyalitas dan munculnya kebingungan langkah yang perlu diambil oleh Tim Sekolah Digital menunjukkan kegagalan dalam kemampuan pengembangan sumber daya manusia dan pemecahan masalah.

Keterangan sesuai dengan pendapat (Szczepańska-Woszczyzna, 2020) bahwa manajer level atas pun tetap dituntut memiliki keterampilan teknis praktis untuk memastikan ide-idenya dapat diimplementasikan. Selain itu, kealpaan Kepala Sekolah yang kurang mampu menciptakan hubungan saling menghormati dan melibatkan berbagai pihak, yang merupakan esensi dari kompetensi interpersonal (Ali Laghari & Hussain Scholar, n.d.). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kegagalan perencanaan ini bukan semata-mata disebabkan oleh lemahnya kompetensi konseptual, tetapi lebih pada ketidakmampuan kepala

sekolah untuk mentransformasikan ide konseptual tersebut menjadi sebuah rencana yang bisa dieksekusi (kompetensi teknis), sekaligus melibatkan dan menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang ada (kompetensi interpersonal).

2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengorganisasian Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda

Hasil penelitian mengungkap bahwa tahap pengorganisasian dalam Program Sekolah Digital menunjukkan sejumlah temuan penting. Dalam hal departementalisasi, temuan menunjukkan bahwa meskipun pembentuk tim Sekolah Digital berlangsung secara formal berdasarkan Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah, namun tidak disertai dengan struktur, divisi serta pembagian tugas yang jelas. Sementara, koordinasi berjalan cara spontan melalui media sosial (WhatsApp) dan bersifat sporadis, dengan keterlibatan kepala sekolah yang sangat terbatas setelah rapat pembentukan tim.

Secara keseluruhan, temuan pada tahap pengorganisasian ini menjadi salah satu temuan yang amat mencolok. Tidak adanya struktur yang jelas dan mekanisme koordinasi yang efektif menunjukkan aspek penting kapasitas manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian yang belum menunjukkan performa terbaiknya. Padahal, struktur organisasi fungsional dan membangun sistem koordinasi yang teratur menjadi prasyarat penting untuk mendukung efektivitas dan keberlanjutan program inovatif seperti Program Sekolah Digital.

Sebagaimana penjelasan (Ji & Yan, 2020) bahwa struktur tim yang jelas, meliputi spesialisasi, hierarki, dan formalisasi, secara signifikan dapat meningkatkan koordinasi dan kinerja tim. Struktur yang terdefinisi dengan baik memungkinkan akuntabilitas, prediktabilitas, dan pemahaman bersama antaranggota, sehingga mendukung integrasi kerja individual menuju tujuan kolektif. Pendapat ini juga selaras dengan Nurhikmah (2021) yang menegaskan bahwa pengorganisasian dalam konteks pendidikan melibatkan penyusunan struktur, pembagian tugas, dan alokasi sumber daya untuk

mendukung proses belajar-mengajar. Koordinasi, sebagai mekanisme behavioral yang mengintegrasikan tugas-tugas individual menjadi alur kerja kolektif, merupakan mediator kunci antara struktur dan kinerja (Ji & Yan, 2020). Tanpa mekanisme koordinasi yang terjadwal dan terstruktur, tim bahkan dengan sumber daya memadai dapat mengalami inefisiensi, tumpang tindih peran, dan kegagalan mencapai tujuan. Lebih lanjut, koordinasi yang hanya mengandalkan pesan WA secara informal, tanpa rapat rutin atau evaluasi terstruktur, memperkuat argumen bahwa tanpa mekanisme formal, akuntabilitas dan pengawasan menjadi terhambat.

Temuan ini menegaskan ulang pentingnya struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas dalam manajemen pendidikan. Hal ini tidak lepas dari pengertian dasar dari organisasi itu sendiri. Kovalenko, dikutip (Nurhikmah, 2021), mendefinisikan organisasi sebagai sistem terstruktur untuk mengatur sumber daya guna mencapai tujuan pendidikan. Tanpa pengorganisasian yang baik, sumber daya kurang maksimal dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut, seperti yang sudah

dikatakan sebelumnya, proses pengorganisasian yang efektif mensyaratkan pembagian kerja, departementalisasi, penentuan hierarki, dan koordinasi

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah belum optimal dalam menerapkan kompetensi teknis, khususnya kemampuan menyusun struktur organisasi dan pembagian tugas, serta kompetensi interpersonal dalam membangun mekanisme koordinasi yang efektif. Hal ini konsisten dengan pendapat (Friedman, 2020) yang menekankan bahwa kompetensi teknis kepala sekolah harus terwujud dalam keterampilan manajerial umum, manajemen administrasi, dan pengelolaan staf. Pada gilirannya, kelemahan dalam pengorganisasian tersebut berdampak pada efektivitas program dan mencerminkan kapasitas manajerial yang masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, penguatan kompetensi kepala sekolah menjadi prasyarat penting untuk mendukung keberhasilan program inovatif di bidang pendidikan.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan

Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda

Berdasarkan temuan penelitian, kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam tahap pelaksanaan Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda kembali menunjukkan sejumlah kelemahan mendasar, khususnya dalam aspek pemberian arahan dan motivasi. Arahan yang diberikan oleh Kepala Sekolah bersifat umum, tidak rinci, dan hanya terfokus pada awal pembentukan tim, tanpa disertai pedoman kerja yang jelas, target terukur, atau *timeline* yang spesifik. Akibatnya, tim mengalami kebingungan dalam menjabarkan program menjadi langkah-langkah operasional yang konkret.

Di sisi motivasi, meskipun Kepala Sekolah mengklaim telah memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan dan hubungan berbasis kepercayaan, seluruh informan lain menyatakan tidak mendapat motivasi yang nyata, baik secara formal maupun informal. Tidak adanya apresiasi, pendampingan, atau interaksi informal menyebabkan menurunnya komitmen dan semangat tim. Temuan ini mengindikasikan

bahwa kegagalan pelaksanaan program disebabkan oleh kurangnya kejelasan arahan dan absennya motivasi yang dibutuhkan untuk membangun budaya kerja kolaboratif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam tahap pelaksanaan dinilai tidak optimal, yang pada akhirnya berdampak pada tidak terealisasinya program secara maksimal.

Temuan ini membenarkan uraian (DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN, n.d.) bahwa fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen harus mencakup pemberian arahan yang jelas dan berkelanjutan agar anggota organisasi dapat bergerak secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan secara efisien. Di sisi lain, ketiadaan kejelasan tujuan menyebabkan program kehilangan arah, yang pada akhirnya berujung pada tidak terlaksananya program secara optimal. Selain arahan yang jelas, aspek motivasi juga tidak kalah penting, di mana motivasi menunjukkan kelemahan yang menonjol. Kepala sekolah gagal memberikan dukungan dan apresiasi yang memadai, baik melalui bentuk motivasi formal seperti pendampingan

dan pengakuan kinerja, maupun melalui interaksi informal yang membangun kedekatan dan kepercayaan. Sekurang-kurangnya, boleh jadi Kepala kepala sekolah telah merasa memberikan bentuk-bentuk motivasi tertentu, namun para bawahannya menilai bahwa motivasi yang muncul tidak sesuai dengan harapan. Akibatnya, tim mengalami penurunan komitmen dan semangat dalam melaksanakan program.

Temuan ini memperkuat penelitian (Shula, 2023) yang menyoroti pentingnya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dalam menciptakan lingkungan yang mendukung melalui pendekatan empatik, pengakuan terhadap kontribusi guru, dan pembangunan hubungan kolaboratif. Sebaliknya, hasil penelitian ini juga memberikan konfirmasi empiris terhadap temuan Shula (2023) bahwa ketiadaan motivasi dan dukungan yang memadai dapat berkontribusi pada menurunnya komitmen guru dan kegagalan program sekolah.

Relevansi yang sama juga terlihat ketika membandingkan dengan penelitian (Duraku & Hoxha, 2021) yang membuktikan bahwa atribut kepemimpinan

transformasional, termasuk pemberian arahan yang inspiratif dan motivasi yang tepat, secara signifikan memengaruhi motivasi para guru. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakmampuan kepala sekolah dalam memberikan arahan yang jelas dan motivasi yang memadai berkorelasi langsung dengan rendahnya efektivitas implementasi program.

Begitu pula dengan penelitian (Hanim et al., 2023) yang secara kuantitatif membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memang memiliki pengaruh signifikan sebesar 38% terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian tersebut, mencakup kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengkoordinir, dan mengawasi, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Alhasil, ketidakhadiran arahan yang rinci dan berkelanjutan, serta lemahnya motivasi yang ditemukan di lapangan, secara teoretis dan empiris akan berpotensi menurunkan kinerja guru maupun tim program serta menghambat realisasi program.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya konsisten dengan kerangka kompetensi manajerial Katz (2009) yang menekankan pentingnya penguasaan kompetensi teknis (melalui perencanaan dan pengarahan yang jelas) dan kompetensi interpersonal (melalui kemampuan memotivasi dan membangun hubungan), tetapi juga memperkuat bukti empiris mengenai peran penting kepemimpinan pendidikan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi keberhasilan program sekolah. Apalagi program inovatif seperti Program Sekolah Digital.

4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengawasan Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda

Hasil penelitian mengungkapkan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan pengawasan Program Sekolah Digital di SMAN 6 Samarinda mengalami disfungsi sistematis pada ketiga dimensi yang diteliti, yaitu penentuan standar, pemantauan dan penilaian kinerja, serta evaluasi dan penyesuaian. Pada dimensi penentuan standar, temuan di

lapangan menunjukkan bahwa tidak ada standar yang jelas dan tertulis yang disampaikan kepada pelaksana program. Pada dimensi pemantauan dan penilaian kinerja, fakta menunjukkan bahwa tidak ada mekanisme pemantauan yang terstruktur, tidak ada pertemuan evaluasi, dan tidak ada pelaporan yang konsisten. Absennya pendampingan dan supervisi dari pimpinan menyebabkan program berjalan tanpa arah yang jelas dan banyak yang terhenti di tengah jalan.

Pada dimensi evaluasi dan penyesuaian, penelitian mengungkapkan bahwa tidak ada mekanisme evaluasi yang sistematis dan periodik. Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dalam Program Sekolah Digital tidak berjalan efektif. Ketiadaan standar yang jelas, mekanisme pemantauan yang konsisten, dan proses evaluasi yang terstruktur telah mengakibatkan program tidak terukur, tidak terpantau, dan tidak dapat beradaptasi dengan tantangan di lapangan, sekaligus tidak menjadi bahan pertimbangan untuk siklus perencanaan berikutnya. Hal ini mencerminkan kelemahan dalam kompetensi manajerial kepala

sekolah, khususnya dalam menjalankan fungsi pengawasan yang integral dan akuntabel. Alpanya pengawasan merupakan penegasan kelemahan dalam serangkaian proses manajemen Pendidikan dalam Program Sekolah Digital. Hal ini lantaran pengawasan merupakan fungsi yang vital dalam keseluruhan proses manajemen. Sebagaimana ditegaskan oleh (Terry, 2021), manajemen adalah suatu rangkaian proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Fungsi pengawasan tidak hanya berperan sebagai mekanisme kontrol akhir, tetapi sebagai bagian integral yang menjamin bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Senada dengan Terry, Newman juga menegaskan bahwa pengawasan pada dasarnya adalah kegiatan untuk memastikan bahwa pencapaian kinerja sesuai dengan rencana (dalam Winoto, 2020). Dengan demikian, pengawasan bukanlah langkah yang terisolasi, melainkan suatu tahapan yang sangat memastikan keberhasilan

implementasi program sesuai dengan perencanaan.

Lebih operasional lagi, pengawasan sendiri sekurang-kurangnya berisikan rangkaian kegiatan yang terdiri dari penentuan standar, pemantauan dan penilaian kinerja, serta evaluasi dan penyesuaian. Ketiga aspek ini merupakan komponen kunci yang saling terkait dan bersifat hierarkis. Buford dan Bedeian, dikutip Winoto (2020), menjelaskan bahwa proses pengawasan dimulai dengan menetapkan standar sebagai tolok ukur, kemudian membandingkan realisasi kinerja dengan standar tersebut, dan akhirnya melakukan perbaikan berdasarkan evaluasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks Program Sekolah Digital di SMAN 6 Samarinda, ketiadaan standar yang jelas, mekanisme pemantauan yang konsisten, serta evaluasi yang sistematis telah mengakibatkan program tidak terarah dan banyak yang terhenti. Hal ini memperkuat pentingnya ketiga dimensi tersebut dalam menjalankan pengawasan yang efektif.

Tanpa standar yang terukur, agak mustahil bagi sekolah untuk

menilai apakah suatu program telah berhasil atau tidak. Tanpa pemantauan yang berkelanjutan, sulit untuk mengetahui perkembangan program secara *real-time*. Dan tanpa evaluasi, mustahil untuk melakukan perbaikan yang berbasis pengalaman untuk perbaikan pada masa yang akan datang.

Selain itu, sesuai dengan pandangan Terry (2021) yang menekankan manajemen sebagai suatu proses yang siklikal, pengawasan seharusnya tidak berakhir pada tindakan korektif semata. Hasil dari pengawasan harus menjadi umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan tahap perencanaan kembali. Dengan demikian, terdapat sirkulasi yang berkelanjutan dari pengawasan menuju perencanaan ulang, yang memastikan organisasi dapat beradaptasi dan terus meningkatkan kualitas programnya.

Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa putaran ini tidak terjadi, di mana evaluasi tidak dilakukan secara sistematis dan hasilnya tidak digunakan sebagai dasar perbaikan atau perencanaan strategis berikutnya. Kepala sekolah mengklaim telah melakukan evaluasi,

namun pada kenyataannya, tidak ada mekanisme yang terlembaga untuk menjamin bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai bahan perencanaan kembali. Akibatnya, program berjalan tanpa arah yang jelas dan tidak mampu beradaptasi dengan permasalahan yang terjadi.

Dari perspektif kompetensi manajerial berdasarkan teori Katz (2009), kegagalan dalam pelaksanaan pengawasan ini mencerminkan kelemahan pada tiga jenis kompetensi sekaligus, yaitu konseptual, teknis, dan interpersonal. Kompetensi konseptual diperlukan untuk mampu melihat organisasi secara keseluruhan dan merumuskan standar yang jelas. Kompetensi teknis dibutuhkan untuk merancang dan menjalankan mekanisme pemantauan serta evaluasi yang efektif. Sementara kompetensi interpersonal diperlukan untuk membangun kolaborasi dengan tim dalam pelaksanaan pengawasan dan pendampingan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya kurang berhasil dalam merumuskan standar (kompetensi konseptual), tetapi juga dalam melaksanakan pemantauan (kompetensi teknis) dan membangun komunikasi yang efektif

dengan tim pelaksana (kompetensi interpersonal). Hal ini sesuai dengan pendapat Friedman (2020) yang menekankan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan teknis dalam manajemen administrasi dan kemampuan interpersonal dalam memahami serta mendukung bawahannya.

5. Hambatan dan Solusi dalam Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda

Berdasarkan hasil penelitian, teridentifikasi sejumlah kendala utama dalam implementasi Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda. Kendala-kendala tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga aspek, yaitu: kepemimpinan dan manajerial, sumber daya manusia, serta infrastruktur dan dana. Pada aspek kepemimpinan dan manajerial, hambatan yang muncul mencakup komunikasi yang kurang efektif dari pimpinan, pendelegasian tugas tanpa pendampingan yang memadai, serta tidak adanya mekanisme evaluasi yang terstruktur. Hal ini berakibat pada lemahnya koordinasi dan ketidakjelasan arah pelaksanaan program.

Sementara itu, pada aspek sumber daya manusia, implementasi program terkendala oleh kompetensi digital guru yang belum merata dan beban kerja yang tidak proporsional. Dari sisi infrastruktur dan dana, keterbatasan anggaran serta ketergantungan pada platform gratis turut membatasi ruang inovasi dan kelangsungan program. Penelitian kuantitatif (Hanim et al., 2023) yang mengungkapkan bahwa selain kepemimpinan, pembiayaan pendidikan menjadi faktor dengan kontribusi yang bahkan lebih besar, yaitu 55% terhadap kinerja guru. Temuan ini memberikan perspektif tambahan bahwa kegagalan pelaksanaan suatu program, seperti

Program Sekolah Digital, mungkin tidak hanya bersumber dari kelemahan manajerial kepala sekolah, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh aspek pendanaan. Pembiayaan yang tidak memadai atau tidak dikelola secara transparan dan akuntabel dapat berakibat pada tidak tersedianya fasilitas pendukung, pelatihan yang berkualitas, atau insentif yang memadai. Ketidadaan apresiasi dan pendampingan yang dikeluhkan oleh para informan bisa jadi merupakan manifestasi dari

keterbatasan anggaran atau ketidakefisienan dalam pengelolaan keuangan pendidikan di tingkat sekolah.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, sekolah telah menerapkan beberapa solusi. Upaya-upaya ini antara lain penyelenggaraan pelatihan internal untuk meningkatkan kompetensi digital guru, pemanfaatan aplikasi gratis untuk menghemat anggaran, pembentukan tim khusus untuk koordinasi, serta pengajuan bantuan pendanaan dari pihak eksternal. Namun, solusi-solusi ini masih bersifat reaktif, parsial, dan belum terintegrasi dalam suatu sistem yang berkelanjutan bagi Program Sekolah Digital.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa akar permasalahan utamanya terletak pada lemahnya kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Kelemahan dalam hal komunikasi, pendampingan, evaluasi, dan akuntabilitas pimpinan sekolah mengakibatkan program tidak memiliki fondasi yang kuat. Berimbas pada hal tersebut, solusi yang dijalankan pun cenderung bersifat tambal sulam, tidak sistematis, dan tidak menyentuh akar permasalahan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah disajikan secara berurutan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan Program Sekolah Digital di SMA Negeri 6 Samarinda dinilai tidak optimal. Dari segi analisis internal dan eksternal yang mendorong kebutuhan sekolah digital serta pengembangan visi dan misi, kepala sekolah memang menunjukkan wujud kompetensi konseptual dengan mampu mengidentifikasi kebutuhan modernisasi dan efisiensi.
2. Kompetensi manajerial dalam pengorganisasian sumber daya manusia pada program tersebut belum dilaksanakan secara efektif. Meskipun tim telah dibentuk secara formal melalui SK Kepala Sekolah, namun struktur organisasi, pembagian tugas, dan mekanisme koordinasi tidak didefinisikan dengan jelas. Koordinasi hanya mengandalkan media sosial (*WhatsApp*) yang bersifat spontan dan tidak terjadwal antara kepala sekolah dengan ketua tim program, dengan keterlibatan kepala sekolah yang minimal dalam proses koordinasi setelah pembentukan tim. yang teratur dan berkelanjutan).
3. Kompetensi manajerial dalam pelaksanaan Program Sekolah Digital juga tidak berjalan optimal. Arahan yang diberikan kepala sekolah bersifat umum, tidak rinci, dan hanya terfokus pada ide pokok awal program, tanpa pedoman kerja atau target yang terukur. Di sisi motivasi, tim merasa tidak mendapatkan dukungan, apresiasi, atau pendampingan yang sesungguhnya, baik secara formal maupun informal.
4. Kompetensi manajerial dalam pengawasan program mengalami kurang maksimalnya fungsi secara sistematis. Tidak ada standar kinerja yang jelas, mekanisme pemantauan terstruktur, atau proses evaluasi periodik. Absennya pendampingan dan supervisi menyebabkan program berjalan tanpa arah dan banyak yang terhenti di tengah jalan. Kegagalan pada fungsi pengawasan ini mencerminkan kelemahan pada ketiga jenis kompetensi: konseptual (dalam merumuskan standar), teknis (dalam merancang mekanisme monitoring-evaluasi), dan interpersonal (dalam memberikan pendampingan dan umpan balik).

5. Hambatan utama dalam program ini dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek. Pertama, kepemimpinan dan manajerial yang ditandai dengan komunikasi tidak efektif, delegasi tanpa pendampingan, dan absennya evaluasi terstruktur. Kedua, sumber daya manusia dengan kompetensi digital guru yang tidak merata dan beban kerja tidak proporsional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abinnashih, I., & Nurfuadi, N. (2023). Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(1), 543–549.
- Ali Laghari, M., & Hussain Scholar, S. (n.d.). Katz Theory Implicating Head Teachers Managerial Skills. In *International Research Journal of Management and Social Sciences* (Vol. 1).
- Ariyanti, Y. (2020). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1). <https://publikasiilmiah.unwahas.ac.id/AKSES/article/view/3265>
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications. Inc.
- DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN. (n.d.).
- Duraku, Z. H., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6(June), 1–9.
- Fatika Sari. (n.d.).
- Firmansyah, D., & Saepuloh, D. (2022). Daya Saing: Literasi Digital dan Transformasi Digital. *Journal of Finance and Business Digital*, 1(3), 237–250.
- Frelin, A., & Grannäs, J. (2021). Designing and building robust innovative learning environments. *Buildings*, 11(345), 1–19.
- Friedman, I. A. (2020). The Competent School Principal: Personality Traits and Professional Skills. *Psychology*, 11(06), 823–844. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.116054>
- Hanim, Z., Anita, A., Gede Mulawarman, W., & Sudadi, S. (2023). The Interaction of the Effect of Principal's Leadership and Educational Financing on Junior High School Teachers' Performance. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 975–983. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4774>
- Hidayanto, D. N. (2024). *Metode Penelitian Campuran (Mixed Methods)*. Penerbit Deepublish.
- Hidayat, R., Dyah M, V., & Ulya, H. (2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah

- Tinjauan Teoretis. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68.
- Inayah, K., Yuli Nor Farika, E., Nurronia, A., & Umi Hanik, E. (2021). Pengembangan Digital School System Dalam Menghadapi Era Society 5.0 Di Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL). *Journal of Educational Integration and Development*, 1(3), 2021.
- Jakti, J. W. (n.d.). *Desain Aplikasi Sistem Informasi Pendidikan Berbasis Digital*.
- Ji, H., & Yan, J. (2020). How Team Structure Can Enhance Performance: Team Longevity's Moderating Effect and Team Coordination's Mediating Effect. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–11.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Press.
- Kefi, Y., Mujisustyo, Y., Pane, I. I. I., & Pangaribuan, W. (2022). Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Implementasi Pembelajaran Berbasis Projek untuk Penguatan Profil Pelajar Pancasila. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 11612–11618.
- Mufliva, R., & Permana, J. (n.d.). *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan Teknologi Digital dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar sebagai Isu Prioritas dalam Upaya Membangun Masyarakat Masa Depan*.
- Nurhikmah. (2021). Educational Management Functions: Planning, Organizing, Actuating, Controlling. *INTIHA: Islamic Education Journal*, 1(2), 82–91.
- Rachmawati, Y., Suyatno, & Santosa, A. B. (2020). Principal's managerial competence in actualizing a creative school. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3406–3416.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080814>
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Shula, M. (2023). Principals' servant leadership practices and teacher motivation: Perspectives from South African rural schools' context. *Perspectives in Education*, 41(4), 162–176.
<https://doi.org/10.38140/pie.v41i4.7196>
- Siregar, M., Situmorang, B., Rohana, R., Adi, P. N., Hasibuan, M. N. S., & Kartikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Labuhan Batu. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika*, 4(2), 119–125.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2020). *Management Theory, Innovation and Organisation*. Routledge.

- Tamami, A., & Azkia, L. (2022). Pengaruh Kompetensi manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Tahfizh Al-Basyir Bogor. *TADBIRUNA*, 1(2), 64–71.
- Tanjung, R., Hanafiah, H., Arifudin, O., & Mulyadi, D. (2021). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291–296.
- Terry, G. R. (2021). *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Yulista, K., Samiha, Y. T., & Zainuri, A. (2020). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa SMP. *Studia Manageria*, 2(2), 129–148.