

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME GURU DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**
(Studi Deskriptif Kualitatif pada SMPN 2 BBC Kabupaten Purwakarta)

Didi Sunardiana¹, Ubun², Eutik Suhendar³, Asep Mohamad Iyas⁴, R. Supyan Sauri⁵

Universitas Islam Nusantara Bandung^{1,2,3,4,5},
diesukasari@gmail.com¹, ubunnaldo15@gmail.com², esuhendar569@gmail.com³,
asepilyas99@admin.smp.belajar.id⁴, uyunsupyan@uinus.ac.id⁵

ABSTRACT

This research is motivated by the urgency of the principal's managerial role as a primary driving instrument in enhancing teacher professionalism, particularly amidst empirical challenges in the field, such as leadership time constraints and digital literacy gaps among educators in the modern era. The literature review in this study is grounded in the theory of basic management functions (planning, organizing, actuating, and controlling), the demands of the four basic teacher competencies, the philosophical foundation of Ahmad Sanusi's six-value system, and the juridical policy framework of national education. The methodology employed is a qualitative approach with a case study design at SMPN 2 Babakancikao (BBC), Purwakarta Regency. Data collection was conducted through in-depth interviews, non-participant observation, and documentary studies, which were subsequently validated using source and technique triangulation methods.

The results of the study reveal that the implementation of educational management operates comprehensively. Program planning is carried out collaboratively with the "School Team" to map out teachers' actual needs. Organizing is applied through a proportional and linear distribution of teaching assignments. The actuating function is driven through a combination of technological facility provision and humanistic leadership. Meanwhile, the controlling function is realized through academic supervision utilizing a dialogic-reflective approach. The discussion of this research highlights the principal's success in responding to structural constraints, namely official scheduling conflicts, by adapting an innovative governance redesign known as distributed leadership. Through the delegation of supervisory authority to the School Team, the rhythm of guidance remains consistent. In conclusion, the synergy of participatory governance, humanistic leadership, and the delegation of authority is proven effective in facilitating teachers' technological adaptation while significantly boosting educators' professionalism.

Keywords: *Principal Management, Teacher Professionalism, Academic Supervision.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh urgensi peran manajemen kepala sekolah sebagai instrumen penggerak utama dalam meningkatkan profesionalisme guru, terutama di tengah tantangan empiris di lapangan seperti keterbatasan waktu pimpinan dan kesenjangan literasi digital tenaga pendidik di era modern. Kajian pustaka dalam riset ini berpijak pada teori fungsi dasar manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan), tuntutan empat kompetensi dasar guru, landasan filosofis enam sistem nilai Ahmad Sanusi, serta pijakan kebijakan yuridis pendidikan nasional. Adapun metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SMPN 2 Babakancikao Kabupaten Purwakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi, yang kemudian diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian mengungkap bahwa implementasi manajemen pendidikan berjalan sangat komprehensif. Perencanaan program dilakukan secara kolaboratif bersama “Tim Sekolah” guna memetakan kebutuhan guru secara riil. Pengorganisasian diterapkan melalui distribusi tugas mengajar yang proporsional dan linier. Fungsi pelaksanaan didorong melalui kombinasi pemenuhan fasilitas teknologi dan kepemimpinan yang humanis. Sementara itu, fungsi evaluasi diwujudkan lewat supervisi akademik berpendekatan dialogis-reflektif. Pembahasan riset ini menyoroti keberhasilan kepala sekolah merespons kendala struktural berupa benturan waktu kedinasan dengan mengadaptasi inovasi rekayasa manajerial kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*). Melalui pendelegasian wewenang supervisi kepada Tim Sekolah, ritme pembinaan tetap berjalan konsisten. Kesimpulannya, sinergi tata kelola partisipatif, kepemimpinan humanis, dan pendelegasian wewenang ini terbukti efektif dalam memfasilitasi adaptasi teknologi guru sekaligus mendongkrak profesionalisme pendidik secara signifikan.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Supervisi Akademik.

A. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada bagaimana organisasi tersebut dikelola secara manajerial. Di era modern yang penuh dengan dinamika dan perubahan yang cepat, manajemen memegang peranan yang sangat krusial sebagai fondasi utama

penggerak seluruh sumber daya organisasi. Secara umum, setiap lembaga, baik yang bergerak di sektor profit maupun non-profit seperti institusi pendidikan, memerlukan sebuah sistem pengelolaan yang terstruktur agar seluruh aktivitas di dalamnya dapat berjalan secara harmonis, sistematis, dan terarah. Secara terminologi, para ahli

mengemukakan berbagai perspektif mengenai pengertian manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (2016), manajemen merupakan sebuah proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas-aktivitas kerja agar dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui dan bersama orang lain. Hal ini selaras dengan pandangan Handoko (2012) yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk menggerakkan proses tersebut, manajemen ditopang oleh fungsi-fungsi dasar. George R. Terry (dalam Hasibuan, 2016) merumuskan fungsi-fungsi manajemen ke dalam empat tahapan utama yang dikenal dengan istilah POAC, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan). Lebih jauh lagi, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif,

sehingga membutuhkan pendekatan yang humanis dan fleksibel.

Ketika prinsip-prinsip dasar manajemen yang bersifat universal ini ditarik ke dalam ranah pendidikan, manajemen bertransformasi menjadi instrumen strategis untuk menjamin mutu pembelajaran. Lembaga pendidikan seperti Sekolah Menengah Pertama (SMP) sangat memerlukan implementasi fungsi tersebut demi melahirkan tata kelola sekolah yang sehat. Dalam ekosistem sekolah, kepala sekolah bertindak sebagai manajer puncak (*top manager*) yang bertanggung jawab penuh atas roda organisasi. Memperkuat pandangan tersebut, Sagala (2013) menegaskan bahwa urgensi manajemen pendidikan terletak pada kemampuannya sebagai instrumen strategis untuk mensinergikan seluruh komponen sekolah dalam rangka mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Oleh sebab itu, pemahaman yang kuat mengenai dasar-dasar manajemen menjadi pijakan esensial bagi kepala sekolah dalam menyusun, mengarahkan, dan mengevaluasi program peningkatan mutu pendidikan, yang berpusat pada

ujung tombak pembelajaran, yakni pendidik atau guru.

Dalam ekosistem pendidikan, guru bukan sekadar penyampai informasi, melainkan agen perubahan yang memegang peran sentral dalam membentuk karakter, wawasan, dan keterampilan peserta didik. Kesadaran akan peran penting ini melahirkan tuntutan akan profesionalisme guru. Menurut Kunandar (2011), profesi menuntut keahlian, keterampilan, dan persyaratan tertentu melalui proses pendidikan khusus, sementara profesionalisme adalah komitmen untuk terus mengembangkan kemampuan tersebut. Mulyasa (2013) mengemukakan bahwa profesionalisme guru adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dalam bidang pendidikan. Standar ini telah diatur secara hukum di Indonesia melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang mensyaratkan empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Di era kiwari yang penuh disrupsi teknologi, Daryanto (2013) menyatakan bahwa guru profesional harus mampu

bertransformasi dari sekadar pengajar menjadi fasilitator, motivator, dan inspirator bagi siswa, termasuk keharusan untuk melek literasi digital.

Tuntutan untuk meningkatkan profesionalisme ini sangat beririsan dengan manajemen manajerial kepala sekolah. Peningkatan kompetensi pendidik sangat bergantung pada bagaimana efektivitas manajemen yang diterapkan oleh pimpinan sekolah. Di SMPN 2 Babakancikao Kabupaten Purwakarta, upaya ini menghadapi dinamika lapangan yang kompleks. Berdasarkan data empirik, hambatan terbesar dalam manajemen pengawasan adalah keterbatasan waktu kepala sekolah akibat benturan jadwal kedinasan eksternal (seperti diklat atau rapat struktural). Di samping itu, tantangan di ranah operasional guru meliputi keberagaman status kepegawaian (PNS, PPPK, dan honorer), kesenjangan literasi digital pada era platform berbasis *online*, serta fluktuasi motivasi kerja. Menurut Danim (2012), krisis profesionalisme guru sering kali berakar dari lemahnya sistem pembinaan berkelanjutan serta minimnya intervensi kepemimpinan. Karenanya, meneliti secara rinci

bagaimana kepala sekolah menavigasi program pembinaan guru merupakan urgensi teoretis sekaligus kebutuhan praktis untuk mencegah stagnasi kualitas pendidikan.

Kendati diskursus mengenai kepemimpinan sekolah telah banyak dikaji, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang masif. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada manajemen makro kepemimpinan figur tunggal tanpa mengkaji taktik pemecahan masalah operasional ketika pemimpin dihadapkan pada benturan birokrasi dan keberagaman kultural. *Gap* inilah yang spesifik ditemukan di SMPN 2 BBC, di mana keterbatasan waktu pimpinan direkayasa melalui pendelegasian wewenang secara mandiri. Desain riset yang tepat untuk mengkaji fenomena kompleks ini adalah studi kasus. Sebagaimana ditegaskan oleh Yin (2018), desain penelitian studi kasus sangat relevan untuk menginvestigasi fenomena kontemporer secara mendalam di konteks kehidupan nyata, terutama ketika fenomena dan konteks manajerial saling terkait erat.

Sebagai kebaruan (*novelty*), riset ini menawarkan "Model

Optimalisasi Tata Kelola Tim Sekolah Berbasis Kepemimpinan Terdistribusi dan Supervisi Dialogis-Reflektif". Menurut Rogers (2003), sebuah inovasi tidak selalu berupa teknologi canggih, melainkan dapat berbentuk rekayasa proses atau reorganisasi metode. Landasan dari pendelegasian tata kelola ini berpegang pada konsep kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*) dari Spillane (2006), yang menegaskan bahwa pengawasan mutu yang tangguh tercapai jika tanggung jawab diletakkan pada interaksi jaringan tim kerja alih-alih bertumpu pada figur tunggal semata. Lebih dari itu, saat menghadapi kendala penurunan kompetensi guru, pendekatan yang dilakukan bersifat humanis. Hal ini sesuai dengan postulat Sahertian (2010), yang menyatakan bahwa supervisi berpendekatan humanis dan dialogis mampu mereduksi ketegangan psikologis dan merangsang kompetensi guru secara mandiri.

Pertimbangan lokasi di SMPN 2 BBC diputuskan secara *purposive* mengingat tata kelolanya yang unik dan dinamis. Menurut Sugiyono (2018), pemilihan lokasi penelitian

kualitatif wajib didasarkan pada situasi sosial yang mengandung fenomena khusus agar data bersifat kontekstual dan bermakna. Aksesibilitas dan sikap kooperatif di sekolah tersebut kian memvalidasi pemilihan ini, mengingat sebagaimana dijelaskan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), keberhasilan data mendalam amat ditentukan oleh tingkat akses peneliti terhadap informan kunci serta transparansi institusinya. Rangkaian landasan tersebut mematangkan rumusan argumentasi betapa pentingnya mengupas tata kelola inovatif kepala sekolah menuju profesionalisme pendidik pada institusi pendidikan dasar menengah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara alamiah (*naturalistic setting*) di lapangan mengenai bagaimana fenomena manajemen kepala sekolah diaktualisasikan dalam konteks nyata. Melalui pendekatan kualitatif ini, peneliti berupaya memahami secara mendalam, utuh, dan komprehensif mengenai strategi, kebijakan, kendala, serta upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan

profesionalisme guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal ini sejalan dengan Sugiyono (2018) yang menyatakan bahwa pendekatan kualitatif sangat tepat didasarkan pada situasi sosial tertentu agar data yang diperoleh bersifat kaya, bermakna, dan kontekstual. Adapun metode yang digunakan dalam riset ini adalah metode studi kasus (*case study*) guna mendapatkan gambaran nyata dan terperinci tentang lokus penelitian. Penggunaan metode studi kasus bertujuan untuk menyelidiki fenomena kontemporer yang terjadi dalam kehidupan nyata sekolah, terutama ketika batas-batas antara fenomena manajemen kepala sekolah dan konteks budaya kerja guru saling terkait erat dan tidak terlihat secara samar. Relevansi metode ini ditegaskan oleh Yin (2018) yang menjelaskan bahwa desain studi kasus sangat tepat digunakan untuk menginvestigasi fenomena kontemporer secara mendalam di dalam konteks kehidupan nyata suatu organisasi.

Dalam upaya menggali data yang utuh dan kontekstual terkait fungsi-fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating, dan*

Controlling), penelitian ini menerapkan tiga teknik pengumpulan data utama yang saling melengkapi. Teknik pertama adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang bersifat semi-terstruktur agar alur pembicaraan mengalir namun tetap terarah pada pedoman wawancara. Wawancara ini ditujukan kepada informan kunci seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta guru senior dan junior untuk menggali data lisan mengenai visi, penjadwalan, pembagian tugas, dan dampak manajerial terhadap kompetensi pendidik. Teknik kedua adalah observasi non-partisipan, di mana peneliti bertindak sebagai pengamat objektif untuk mengamati secara langsung aktivitas manajerial kepala sekolah, kedisiplinan dan profesionalisme guru di kelas, pemanfaatan fasilitas berbasis digital, serta budaya mutu sekolah. Teknik ketiga adalah studi dokumentasi, yang berfungsi sebagai penguat dan penguji keabsahan bukti lapangan. Dokumen yang dianalisis mencakup Rencana Kerja Sekolah (RKS), SK pembagian tugas mengajar, instrumen hasil supervisi akademik, dan catatan kinerja guru. Sebagaimana dikemukakan oleh

Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), keberhasilan pengumpulan data mendalam ini sangat ditentukan oleh tingkat akses peneliti terhadap informan kunci serta transparansi institusi yang diteliti.

Untuk menjamin bahwa seluruh data yang dikumpulkan memiliki derajat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, penelitian ini menerapkan teknik pemeriksaan keabsahan data yang komprehensif. Peneliti menggunakan empat kriteria utama keabsahan data kualitatif, yaitu kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*). Penerapan keempat kriteria ini krusial agar seluruh temuan lapangan mengenai strategi pengawasan kepala sekolah teruji objektivitasnya serta terhindar dari bias subjektif peneliti. Secara spesifik, uji kredibilitas (derajat kepercayaan data) dilakukan secara simultan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik kebenaran suatu informasi dari narasumber yang berbeda pada

waktu tertentu, misalnya mencocokkan pernyataan kepala sekolah mengenai jadwal supervisi dengan pengakuan dewan guru dan wakil kepala sekolah. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek data dari satu sumber yang sama namun menggunakan metode yang berbeda, seperti memadukan hasil wawancara lisan dengan fakta observasi di kelas serta bukti dokumen operasional sekolah.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perencanaan (Planning) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Hasil penelitian di SMPN 2 Babakancikao (BBC) Kabupaten Purwakarta menunjukkan bahwa proses perencanaan program peningkatan profesionalisme guru dijalankan melalui mekanisme yang sangat partisipatif dan kolaboratif. Langkah awal yang diambil oleh pihak manajemen sekolah adalah membentuk sebuah "Tim Sekolah" yang secara khusus terdiri dari unsur pimpinan serta para wakil kepala sekolah (wakasek). Setelah struktur tim ini terbentuk dan disahkan, kepala

sekolah tidak merumuskan kebijakan secara sepihak (top-down), melainkan mengadakan rapat pleno komprehensif yang melibatkan seluruh komponen dewan guru, tenaga kependidikan (tendik), hingga elemen warga sekolah lainnya. Di dalam forum musyawarah tersebut, Kepala Sekolah bersama Tim Sekolah secara cermat mengidentifikasi seluruh kebutuhan riil, kendala teknis, serta permasalahan pedagogik yang dihadapi oleh masing-masing guru di dalam kelas. Dari hasil pemetaan masalah inilah, manajemen sekolah kemudian merumuskan jenis pelatihan atau program pengembangan kompetensi yang paling mendesak dan relevan untuk dilaksanakan. Keterlibatan aktif ini dinilai sangat positif oleh para guru, sebab mereka diberikan ruang yang luas untuk menyampaikan secara langsung hambatan-hambatan lapangan, seperti sulitnya beradaptasi dengan perangkat pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka atau kebutuhan mendesak terkait kolaborasi antar-guru mata pelajaran.

Pengorganisasian (Organizing) Kepala Sekolah dalam

Meningkatkan Profesionalisme Guru

Pada aspek pengorganisasian, Kepala Sekolah SMPN 2 BBC menerapkan asas manajemen yang sangat transparan, adil, dan berbasis pada kompetensi linier. Dalam mengatur dan mendistribusikan beban pembagian tugas mengajar maupun tugas tambahan, Kepala Sekolah dibantu penuh oleh Tim Sekolah, dengan peran sentral berada di tangan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum. Mekanisme pembagian tugas ini tidak dilakukan secara acak, melainkan dirancang secara detail agar setiap pendidik mendapatkan porsi tugas yang sepadan dan selaras dengan latar belakang pendidikan, keahlian khusus, serta kompetensi akademik yang mereka miliki. Pernyataan dari berbagai informan guru—seperti Guru Prakarya, Guru Bimbingan Konseling (BK), dan Guru Bahasa Inggris—turut mengonfirmasi bahwa arahan dan distribusi beban kerja selama ini dirasa sangat jelas, terstruktur, proporsional, dan berkeadilan. Manajemen sekolah secara konsisten dan kontinu mempertimbangkan beban kerja administratif dan tanggung jawab

mengajar masing-masing guru agar tidak terjadi tumpang tindih atau beban yang terlalu berat pada satu individu (overload). Pembagian tugas yang sangat objektif dan terukur ini membuat dewan guru merasa sangat dihargai secara profesional.

Pelaksanaan (Actuating) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Dalam menjalankan fungsi penggerakan atau pelaksanaan, Kepala Sekolah SMPN 2 BBC menunjukkan komitmen yang luar biasa teguh melalui pemberian dukungan yang konkret dan menyeluruh, baik yang bersifat dukungan material-fasilitatif maupun sokongan moril-psikologis. Untuk mendukung ketersediaan fasilitas teknologi informasi (IT) dan pengembangan media pembelajaran modern, pihak sekolah secara bertahap telah memperluas jangkauan jaringan internet nirkabel (Wi-Fi) di seluruh area strategis sekolah serta menyediakan fasilitas peminjaman laptop bagi guru yang membutuhkan. Sokongan infrastruktur digital ini sengaja disediakan sebagai stimulus untuk meningkatkan literasi digital guru,

mengingat saat ini pendidikan tengah berada pada masa transisi menuju administrasi berbasis platform modern. Lebih dari itu, Kepala Sekolah aktif memotivasi para guru dengan memberikan kemudahan perizinan belajar, dispensasi kehadiran untuk agenda kedinasan luar, serta dukungan alokasi anggaran khusus agar para guru dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), workshop implementasi Kurikulum Merdeka, hingga berbagai pelatihan pendidikan inklusif. Apabila ditemukan guru yang mengalami penurunan kinerja, kurang bersemangat, atau melakukan kekeliruan administratif secara berulang, Kepala Sekolah tidak pernah langsung menjatuhkan sanksi yang kaku atau represif. Sebaliknya, beliau selalu mengedepankan pendekatan personal, mengajak dialog dari hati ke hati, serta memberikan atensi dan bimbingan khusus. Pola bimbingan yang sangat reflektif, edukatif, dan humanis ini sangat dirasakan manfaatnya oleh seluruh guru.

Evaluasi (Controlling) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Fungsi pengawasan atau evaluasi di SMPN 2 Babakancikao diwujudkan secara konkret melalui mekanisme supervisi akademik yang dilaksanakan secara rutin, terjadwal, dan berkesinambungan. Kepala Sekolah merancang pelaksanaan supervisi akademik ini secara sistematis dengan mengikuti tiga tahapan krusial yang saling berurutan. Tahapan pertama adalah pra-pembelajaran, yang difokuskan pada telaah kesiapan dokumen administrasi dan modul ajar guru. Tahapan kedua adalah saat pelaksanaan, di mana kepala sekolah atau tim supervisor melakukan observasi langsung terhadap praktik mengajar guru di dalam kelas untuk melihat dinamika interaksi siswa. Tahapan ketiga adalah pasca-pembelajaran, yang diisi dengan evaluasi capaian serta diskusi refleksi bersama. Seluruh guru mengonfirmasi bahwa kegiatan supervisi kunjungan kelas ini dijalankan secara konsisten oleh manajemen sekolah. Karakteristik utama dan keunggulan dari model pengawasan yang diterapkan di sekolah ini adalah penolakan mutlak

terhadap sikap mencari-cari kesalahan bawahan (fault-finding). Pasca-observasi di kelas, Kepala Sekolah selalu menunjukkan sikap yang terbuka, sangat objektif, apresiatif, dan mendukung perbaikan. Beliau senantiasa memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya terhadap aspek-aspek pembelajaran yang sudah berjalan baik.

Kendala dan Solusi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam proses manajerialnya, kepala sekolah menghadapi kendala yang bersumber dari faktor eksternal dan internal. Kendala eksternal utamanya berupa keterbatasan waktu kepala sekolah akibat padatnya agenda kedinasan mendadak di luar sekolah (seperti diklat manajemen atau rapat struktural di tingkat dinas), yang berisiko mengganggu atau menunda kontinuitas jadwal supervisi akademik yang telah disusun. Sementara itu, kendala internal mencakup tingginya tingkat heterogenitas Sumber Daya Manusia (SDM) guru mulai dari perbedaan usia, kompetensi awal, hingga status kepegawaian yang pada akhirnya memicu munculnya kesenjangan literasi digital (gagap teknologi) dalam

pengisian platform administrasi nasional seperti aplikasi Ruang GTK dan sistem presensi digital. Untuk merespons hambatan-hambatan tersebut, kepala sekolah dengan cerdas menerapkan rekayasa manajerial yang solutif. Solusi utamanya adalah menerapkan model "kepemimpinan terdistribusi" (*distributed leadership*), di mana kepala sekolah mendelegasikan wewenang supervisi akademik secara proporsional kepada Tim Sekolah (khususnya Wakasek Bidang Kurikulum) agar program evaluasi tetap berjalan tepat waktu. Solusi lainnya adalah melakukan integrasi pemenuhan fasilitas fisik fisik dan pembinaan berkelanjutan, seperti penguatan jaringan Wi-Fi, penyediaan laptop, serta pelaksanaan bimbingan teknis (bimtek) dan pendampingan personal secara intensif guna mengatasi kendala gagap teknologi di kalangan guru.

Pembahasan

Analisis Perencanaan dan Pengorganisasian yang Partisipatif

Temuan penelitian mengenai perencanaan dan pengorganisasian di SMPN 2 BBC membuktikan bahwa manajemen pendidikan yang efektif

tidak bisa lagi bertumpu pada gaya kepemimpinan otokratis atau komunikasi satu arah (top-down). Keterlibatan aktif seluruh dewan guru dan Tim Sekolah dalam merumuskan program pelatihan sejak fase perencanaan sangat sejalan dengan teori manajemen modern yang menekankan pentingnya analisis kebutuhan (need assessment) berbasis akar rumput. Dengan melibatkan guru dalam pemetaan masalah, program peningkatan kompetensi yang dirumuskan menjadi jauh lebih relevan, tepat sasaran, dan kontekstual dengan tantangan nyata yang dihadapi guru di dalam kelas—seperti kesulitan beradaptasi dengan perangkat Kurikulum Merdeka. Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah telah berhasil menjalankan fungsi *Planning* (perencanaan) secara esensial, di mana perencanaan bukan sekadar penyusunan dokumen di atas kertas, melainkan sebuah proses penyatuan visi bersama.

Lebih lanjut, keberhasilan pada tahap perencanaan ini ditopang secara kokoh oleh fungsi *Organizing* (pengorganisasian) yang sangat objektif dan adil. Keputusan kepala sekolah untuk mendelegasikan

penyusunan beban tugas kepada Wakasek Kurikulum dengan berpatokan pada kompetensi linier guru adalah langkah strategis yang sangat vital. Praktik ini secara teoretis sejalan dengan prinsip *the right man on the right place*. Ketika seorang guru diberikan beban kerja dan mata pelajaran yang benar-benar sesuai dengan keahlian serta latar belakang akademiknya, maka tingkat kepercayaan dirinya saat mengajar akan meningkat drastis. Transparansi dan keadilan dalam pembagian tugas ini terbukti mampu mereduksi potensi kecemburuan sosial atau konflik internal antar-staf, menciptakan iklim kerja yang harmonis, dan pada akhirnya menjadi fondasi psikologis yang kuat bagi tumbuhnya sikap profesionalisme di kalangan pendidik.

Analisis Pelaksanaan yang Humanis dan Pengawasan yang Dialogis

Pembahasan mengenai fungsi *Actuating* (pelaksanaan/penggerakan) di SMPN 2 BBC menyoroti kemampuan luar biasa kepala sekolah dalam memadukan dukungan fasilitas fisik dengan pendekatan kepemimpinan emosional (*emotional intelligence*).

Upaya konkret sekolah dalam menyediakan jaringan Wi-Fi dan laptop untuk mengatasi ketertinggalan literasi digital guru merupakan bukti nyata bahwa manajemen tidak hanya menuntut guru untuk berinovasi, tetapi juga memfasilitasi "alat" untuk berinovasi tersebut. Di era digital saat ini, tuntutan profesionalisme guru tidak mungkin tercapai apabila infrastruktur pendukungnya minim. Namun, hal yang paling menonjol dari fungsi pelaksanaan ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sangat humanis. Ketika menghadapi guru yang mengalami demotivasi atau berulang kali melakukan kesalahan administratif, pendekatan dialogis dari hati ke hati terbukti jauh lebih ampuh dibandingkan sanksi hukuman (punishment) yang kaku. Bagi guru, khususnya guru honorer yang secara status rentan, pendekatan welas asih ini mampu menyentuh sisi afektif mereka, memicu rasa aman (psychological safety), dan menumbuhkan motivasi internal yang murni untuk memperbaiki kinerjanya tanpa merasa terancam.

Keberhasilan pendekatan humanis ini berlanjut pada fungsi *Controlling* (pengawasan). Model

supervisi akademik dengan tiga tahapan sistematis (pra-observasi, pelaksanaan observasi, dan pasca-observasi) yang diterapkan di sekolah ini sangat ideal secara teoretis dan praktis. Fakta bahwa kepala sekolah secara tegas menolak pola evaluasi fault-finding (mencari-cari kesalahan) dan menggantinya dengan evaluasi yang bersifat apresiatif-solutif menunjukkan pergeseran paradigma supervisi dari pengawasan inspeksi yang menakutkan menjadi pendampingan klinis (clinical supervision) yang memberdayakan. Diskusi reflektif pasca-supervisi memberikan ruang bagi guru untuk melakukan refleksi diri (self-reflection) atas kekurangan mengajarnya dan merumuskan perbaikan bersama supervisor. Sikap manajerial seperti inilah yang sejatinya melahirkan profesionalisme sejati, di mana guru senantiasa merasa dibimbing, didukung, dan dihargai proses perkembangannya.

Analisis Inovasi Kepemimpinan Terdistribusi dalam Mengatasi Kendala

Bagian pembahasan yang paling krusial dari temuan riset ini adalah bagaimana kepala sekolah

merespons kendala struktural yang dihadapinya, yakni benturan waktu antara jadwal supervisi dan agenda kedinasan luar. Strategi kepala sekolah untuk tidak membiarkan jadwal pengawasan terbengkalai dengan cara memberdayakan "Tim Sekolah" (khususnya Wakasek Kurikulum) sebagai perpanjangan tangannya merupakan wujud nyata dari konsep kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*), sebagaimana yang dicetuskan oleh Spillane (2006). Kepemimpinan terdistribusi memandang bahwa beban manajerial sebuah institusi pendidikan yang kompleks tidak boleh hanya bergantung pada pundak figur tunggal seorang pemimpin. Sebaliknya, otoritas dan tanggung jawab untuk menjaga mutu sekolah harus didistribusikan secara terstruktur ke dalam jaringan kerja kolaboratif.

Inovasi rekayasa tata kelola melalui pemberdayaan Tim Sekolah ini membuktikan bahwa manajemen SMPN 2 BBC sangat adaptif dan resilien (tangguh) menghadapi masalah operasional. Dengan pendelegasian wewenang yang jelas, ritme pembinaan dan evaluasi kinerja

guru di sekolah tersebut tidak pernah terhenti meskipun kepala sekolah sedang tidak berada di tempat. Kesenambungan pengawasan inilah yang menjadi kunci utama mengapa kedisiplinan dan profesionalisme guru terus mengalami grafik peningkatan. Di samping itu, strategi mengawinkan bimbingan teknis (bimtek) personal dengan pemenuhan fasilitas IT menunjukkan pendekatan penyelesaian masalah (*problem solving*) yang komprehensif dari manajemen. Secara keseluruhan, integrasi antara perencanaan partisipatif, pengorganisasian linier, pelaksanaan humanis, pengawasan dialogis-reflektif, dan kepemimpinan terdistribusi di SMPN 2 BBC telah berhasil membentuk sebuah ekosistem sekolah yang unggul. Model tata kelola manajerial semacam ini tidak hanya berhasil menjinakkan berbagai hambatan struktural dan kultural di lapangan, tetapi juga sangat potensial dan relevan untuk direplikasi oleh institusi pendidikan tingkat menengah lainnya guna mengeskalasi mutu serta derajat profesionalisme tenaga pendidik di era pendidikan modern.

D. Kesimpulan

Secara umum, hasil penelitian menegaskan bahwa praktik manajemen kepala sekolah di SMPN 2 Babakancikao (BBC) Kabupaten Purwakarta telah diimplementasikan secara efektif, terstruktur, dan sangat komprehensif dengan mengedepankan fungsi-fungsi manajemen dasar. Tata kelola yang sistematis ini terbukti membawa dampak yang positif sekaligus signifikan dalam meningkatkan empat kompetensi dasar profesionalisme para pendidik, memperlancar proses adaptasi terhadap instrumen teknologi, dan pada akhirnya sukses mewujudkan iklim pembelajaran yang berpusat pada siswa.

Secara lebih terperinci, tahapan perencanaan manajemen (planning) di sekolah ini tidak dirumuskan secara sepihak, melainkan melalui pendekatan yang kolaboratif dan partisipatif. Hal tersebut diwujudkan dengan pelibatan aktif "Tim Sekolah" dan seluruh dewan guru untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang secara riil dibutuhkan di lapangan. Pada tahapan pengorganisasian (organizing), kepala sekolah senantiasa mengedepankan asas

transparansi, keadilan, dan proporsionalitas saat mendistribusikan beban tugas mengajar. Pembagian tugas tersebut dirancang secara hati-hati dengan sangat memperhatikan linieritas kompetensi serta keahlian khusus yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik.

Lebih lanjut, fungsi penggerakan atau pelaksanaan (actuating) direalisasikan melalui kombinasi dukungan yang kuat. Dukungan ini berwujud pemenuhan fasilitas fisik berupa penyediaan infrastruktur teknologi informasi (IT), yang dibarengi dengan dukungan moril-psikologis melalui kepemimpinan kepala sekolah yang humanis, edukatif, dan mengedepankan dialog keakraban. Sementara itu, fungsi evaluasi (controlling) dijalankan lewat rutinitas supervisi akademik yang terjadwal dengan rapi melalui tiga tahapan sistematis. Evaluasi yang dilakukan dengan sadar menghindari budaya mencari kesalahan (fault-finding), melainkan lebih mengedepankan diskusi tindak lanjut yang berorientasi pada perbaikan reflektif. Apabila ditemukan berbagai kendala, seperti

keterbatasan waktu, manajemen meresponsnya dengan cerdas melalui pendelegasian wewenang supervisi kepada Tim Sekolah dengan mengadopsi prinsip kepemimpinan terdistribusi. Tantangan lain berupa keterbatasan kompetensi adaptasi digital pada guru dipecahkan melalui bimbingan secara personal dan maksimalisasi fasilitas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. (2013). *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Yogyakarta: Gava Media.
- Fitriani. (2023). Manajemen Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru SMP. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 145-156.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. (2022). Analisis Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Guru SMP. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 1120-1132.
- Indriyani, & Hasanah. (2021). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 89-102.
- Irawati. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Hamparan Perak. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 13(1), 45-56.
- Kunandar. (2011). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Matondang, N., & Daulay, N. K. (2018). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SMP Negeri 27 Medan. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 115-128.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulyani. (2022). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 34-45.
- Mulyasa, E. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pratama. (2021). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu dan Profesionalisme Guru. *Jurnal Manajer Pendidikan*, 15(3), 210-222.
- Rahayu. (2024). *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Sekolah Penggerak (Studi di SMP Negeri 14 Mesuji)* (Tesis Magister tidak diterbitkan). Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Rahmawati. (2023). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah

- dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru di Era Digital. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 11(2), 178-190.
- Rahmi. (2020). Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Perkembangan Profesionalisme Guru SMP. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(2), 92-104.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, P. A. (2010). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sari. (2023). Evaluasi Program Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Profesional Guru SMP. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 14(1), 67-79.
- Setiawan. (2024). Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 512-525.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulfemi, W. B. (2020). Hubungan Manajemen Kepala Sekolah dengan Profesionalisme Guru SMP. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 7(1), 23-35.
- Supriadi. (2022). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan dan Profesionalisme Guru SMP. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(2), 134-145.
- Wijaya. (2024). Strategi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kompetensi Profesional Guru Pasca Pandemi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8(1), 12-24.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.