https://yptb.org/index.php/educurio | e-Mail: jurnalq17@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.71456/ecu.v5i1.3005
p-ISSN: 2984-6146 | e-ISSN: 2963-0339

MANAJEMEN PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MEWUJUDKAN PENGELOLAAN KINERJA YANG EFEKTIF DI SMAN 1 MARABAHAN DAN SMAN 1 BAKUMPAI

The Role Management of School Principals in Realizing Effective Performance Management at SMAN 1 Marabahan and SMAN 1 Bakumpai

Submit Tgl.: 15-Oktober-2026 Diterima Tgl.: 18-Oktober-2026 Diterbitkan Tgl.: 01-November-2026

Indahsari Ayu Soraya[1*]
Husnul Madihah[2]

[1&2]Program Studi Magister Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

*email: isasirf@gmail.com

Abstrak

Pengelolaan kinerja guru yang efektif sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah, namun pembinaan dan evaluasi kinerja guru di sejumlah sekolah di Kalimantan Selatan belum optimal. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah, menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya, serta mengkaji dampaknya terhadap pengelolaan kinerja di SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Bakumpai. Penelitian kualitatif deskriptif ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan purposif, dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldaña serta triangulasi sumber. Hasil menunjukkan kepala sekolah memadukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dengan kepemimpinan transformasional yang partisipatif. Pendukungnya adalah komitmen pimpinan, komunikasi, dan keterlibatan guru; penghambatnya adalah keterbatasan guru, anggaran, sarana, beban administrasi, dan kesiapan guru. Dampaknya positif tetapi belum optimal.

Kata Kunci:
Kepemimpinan Transformasional
Kinerja Guru
Manajemen Kepala Sekolah
Pengelolaan Kinerja

Keywords:
Transformational Leadership
Teacher Performance
School Principal Management
Performance Management

Abstract

Effective teacher performance management depends largely on the school principal, yet the guidance and evaluation of teachers in several schools in South Kalimantan has not been optimal. This study aimed to describe the principals' role in school management, analyze its supporting and inhibiting factors, and examine its impact on performance management at SMAN 1 Marabahan and SMAN 1 Bakumpai. This descriptive qualitative study used interviews, observation, and documentation with purposively selected informants, analyzed with the Miles, Huberman, and Saldaña model and source triangulation. The results show that principals combine planning, organizing, actuating, and controlling with participatory transformational leadership. Supporting factors are leadership commitment, communication, and teacher involvement; inhibiting factors are limited teachers, budget, facilities, administrative workload, and teacher readiness. The impact is positive but not yet optimal.

Cara mengutip Soraya, I. A., & Madihah, H. (2026). Manajemen Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Pengelolaan Kinerja yang Efektif di SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Bakumpai. *EduCurio: Education Curiosity*, *5*(1), 500–505. https://doi.org/10.71456/ecu.v5i1.3005

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan satuan pendidikan mengelola sumber daya manusianya secara profesional dan berkelanjutan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik, dan tujuan itu hanya dapat dicapai apabila penyelenggaraan pendidikan dikelola secara efektif oleh seluruh komponen sekolah (Republik Indonesia, 2003). Dalam konteks tersebut kepala sekolah menempati posisi strategis. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menetapkan lima kompetensi kepala sekolah, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, sedangkan Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 memperkuat penugasan kepala sekolah untuk mengelola sekolah secara strategis dan berorientasi mutu (Kementerian Pendidikan Nasional, 2007; Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2021).

Menurut Usaid (2026), efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuan pemimpin menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara berkesinambungan. Northouse (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi anggota untuk melampaui kepentingan pribadi, mendorong inovasi dan komitmen terhadap tujuan bersama. Adapun manajemen kinerja didefinisikan Armstrong dan Taylor (2023) sebagai proses strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Di sekolah, kepala sekolah berperan sebagai manajer kinerja yang membina guru, memberikan umpan balik, dan menjalankan penilaian secara objektif.

Kenyataan di lapangan belum sepenuhnya sejalan dengan tuntutan tersebut. Data Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan (2024) menunjukkan sekitar 34% sekolah menengah masih mengalami kendala dalam supervisi akademik, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan berbasis kinerja, sedangkan laporan Dinas Pendidikan Kabupaten Barito Kuala (2023) mencatat sekitar 40% sekolah belum optimal membina dan mengevaluasi kinerja guru secara berkelanjutan. Observasi awal di SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Bakumpai memperlihatkan pola serupa: sebagian guru belum memahami indikator kinerja, supervisi akademik belum konsisten, sistem penghargaan belum menyeluruh, akses pelatihan dan sarana terbatas, beban administrasi tinggi, serta budaya kerja kolaboratif belum kuat.

Kajian terdahulu menyoroti pengembangan sumber daya manusia atau supervisi akademik (Madihah & Cahyanto, 2024; Nordin *et al*., 2023), dan banyak di antaranya berfokus pada satu lembaga (Khoiriyah, 2022; Rostini, 2023) atau pada sekolah dasar dan madrasah (Mas'udya, 2023; Monalisa, 2023). Kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian peran kepala sekolah secara terpadu, yakni fungsi manajerial dan kepemimpinan transformasional sekaligus, pada dua sekolah menengah atas negeri di Kabupaten Barito Kuala yang berbeda karakter geografis dan sosialnya, satu di kawasan perkotaan dan satu di wilayah pedesaan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen sekolah untuk mewujudkan pengelolaan kinerja yang efektif, menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya, serta mengkaji dampak penerapannya terhadap efektivitas pengelolaan kinerja guru dan tenaga kependidikan di SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Bakumpai.

METODE PENELITIAN

Alat dan bahan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Instrumen utama adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang berperan sebagai pengumpul, pengamat, dan penganalisis data. Instrumen bantu berupa panduan wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan format dokumentasi. Panduan wawancara disusun untuk kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dengan pertanyaan seputar perencanaan program peningkatan kinerja, strategi memotivasi guru, bentuk supervisi akademik dan tindak lanjutnya, serta faktor pendukung dan penghambat. Bahan penelitian berupa dokumen sekolah, yaitu program kerja, laporan supervisi, data kepegawaian, pembagian tugas, hasil rapat evaluasi, dan dokumen peningkatan kompetensi guru.

Metode pelaksanaan

Penelitian dilaksanakan di SMAN 1 Marabahan, yang berada di kawasan perkotaan Kabupaten Barito Kuala, dan SMAN 1 Bakumpai, yang berada di wilayah pedesaan dengan tantangan geografis lebih kompleks, di Provinsi Kalimantan Selatan. Informan dipilih secara *purposive* (Sugiyono, 2022), yaitu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas sekolah, dan komite sekolah yang terlibat langsung dalam kegiatan manajerial sekolah, berpengalaman kerja minimal dua tahun, dan mampu memberikan informasi yang mendalam. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur,

observasi langsung terhadap aktivitas manajerial dan pelaksanaan supervisi, serta dokumentasi (Moleong, 2021). Data dianalisis dengan model Miles *et al.* (2019) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara antarinforman, hasil observasi, serta dokumen dan kebijakan yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran kepala sekolah dalam fungsi manajerial dan kepemimpinan transformasional

Ringkasan temuan pada setiap fungsi disajikan pada Tabel I, dan uraiannya sebagai berikut.

Tabel I. Ringkasan temuan fungsi manajerial dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah

Fungsi	Temuan utama	Kendala
Perencanaan	Evaluasi tahun lalu, visi dan misi, serta kebijakan dinas; guru dilibatkan melalui rapat kerja	Anggaran, waktu, kesiapan SDM
Pengorganisasian	Struktur organisasi, tugas sesuai kompetensi, koordinasi lewat rapat rutin	Jumlah guru terbatas, tugas rangkap
Penggerakan	Pendekatan kekeluargaan dan partisipatif, apresiasi non-material, pembinaan langsung	Kesiapan guru, sarana dan prasarana
Pengawasan	Supervisi kelas, evaluasi berkala, umpan balik dan pembinaan	Waktu kepala sekolah dan pengawas, banyak sekolah binaan
Kepemimpinan transformasional	Keteladanan, dorongan inovasi, komunikasi terbuka, dukungan individual	Keterbatasan sumber daya

Pada fungsi perencanaan, kepala sekolah di kedua sekolah memulai penyusunan program dari evaluasi tahun sebelumnya, khususnya kinerja guru, lalu menyelaraskannya dengan visi dan misi sekolah serta kebijakan dinas dan kementerian. Kepala SMAN 1 Marabahan menyatakan, "Biasanya kami mulai dari melihat hasil evaluasi tahun lalu, terutama kinerja guru." Kepala SMAN 1 Bakumpai menekankan kontekstualisasi: "Kami tidak bisa membuat perencanaan yang terlalu tinggi, harus disesuaikan dengan kondisi sekolah, jumlah guru, dan fasilitas yang ada." Guru dilibatkan melalui rapat kerja, tetapi tingkat keterlibatannya beragam; guru SMAN 1 Bakumpai mengaku lebih banyak menerima arahan dari sekolah. Pengawas dan komite menilai perencanaan sudah memiliki arah yang jelas dan mengacu pada kebijakan pusat dan daerah, meskipun masih perlu penyempurnaan. Kendala utamanya adalah anggaran, waktu, dan kesiapan sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Coulter (2023) yang menempatkan perencanaan sebagai bagian dari fungsi manajemen yang berjalan berkesinambungan, serta dengan Madihah dan Cahyanto (2024) yang menekankan peran partisipasi seluruh warga sekolah dalam manajemen mutu.

Pengorganisasian dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas berdasarkan kompetensi, latar belakang, dan pengalaman guru, dengan koordinasi melalui rapat rutin dan komunikasi langsung. Guru menilai kejelasan tugas membantu mereka fokus mengajar, tetapi tugas rangkap menjadi beban: "Kadang satu guru memegang beberapa tugas, jadi cukup berat." Pengawas dan komite memandang struktur sekolah sudah tertata, sambil mencatat keterbatasan jumlah personel. Dengan demikian pengorganisasian berjalan baik secara struktural, namun dibatasi oleh ketersediaan sumber daya manusia. Pola perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan ini sejalan dengan temuan Monalisa (2023) pada sekolah dasar di Marabahan.

Pada fungsi penggerakan, Kepala SMAN 1 Marabahan memotivasi guru dengan pendekatan kekeluargaan, "ngobrol langsung dengan guru", sedangkan Kepala SMAN 1 Bakumpai rutin mengingatkan visi dan misi sekolah. Keduanya bersikap partisipatif, yaitu mengajak guru berdiskusi dan bukan sekadar memberi perintah. Apresiasi lebih banyak bersifat non-material, berupa ucapan terima kasih atau

kesempatan mengikuti pelatihan, dan guru yang kinerjanya menurun dibina secara langsung. Mas'udya (2023) mencatat minimnya penghargaan sebagai hambatan pengembangan sumber daya manusia, sehingga sistem penghargaan berbasis kinerja di kedua sekolah ini masih perlu dikembangkan.

Fungsi pengawasan dijalankan melalui supervisi akademik berupa observasi kelas dan penilaian administrasi pembelajaran dengan instrumen supervisi. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala, pada tengah dan akhir semester serta sewaktu-waktu sesuai kebutuhan, dan ditindaklanjuti dengan pembinaan. Guru menilai evaluasi cukup objektif dan transparan serta menerima umpan balik yang konstruktif, sehingga pengawasan dipersepsikan sebagai pembinaan profesional dan bukan sekadar kontrol. Kendalanya adalah keterbatasan waktu kepala sekolah dan pengawas serta banyaknya sekolah binaan. Temuan ini selaras dengan Nordin *et al.* (2023) yang melaporkan pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru, dan dengan Khoiriyah (2022) yang menunjukkan supervisi dan evaluasi kinerja sebagai bagian dari pengembangan profesionalisme guru.

Kepemimpinan transformasional tampak pada keteladanan, dorongan inovasi pembelajaran termasuk pemanfaatan teknologi, komunikasi terbuka yang membangun kepercayaan, dan dukungan individual sesuai kebutuhan guru. Kepala SMAN 1 Marabahan menonjolkan keteladanan, sedangkan Kepala SMAN 1 Bakumpai menonjolkan dorongan inovasi guru. Pengawas dan komite menilai gaya ini inspiratif dan mendorong perubahan positif. Temuan ini mendukung Northouse (2022) bahwa pemimpin transformasional menumbuhkan komitmen anggota, dan menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan ganda sebagai manajer dan agen perubahan. Secara keseluruhan, kedua sekolah memiliki pola yang sama dalam keempat fungsi manajerial; perbedaannya terletak pada penekanan, yakni perencanaan berbasis evaluasi dan keteladanan di SMAN 1 Marabahan, serta penyesuaian perencanaan dengan kondisi sekolah dan dorongan inovasi di SMAN 1 Bakumpai.

Faktor pendukung dan penghambat

Faktor pendukung dan penghambat ditunjukkan pada Tabel II. Pendukung utamanya adalah komitmen dan kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten, komunikasi dan kerja sama yang relatif baik antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas, dan komite, serta keterlibatan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Penghambatnya adalah keterbatasan jumlah guru yang memaksa sebagian guru merangkap tugas, keterbatasan anggaran serta sarana dan prasarana yang membatasi pelatihan dan pengembangan profesional, tingginya beban administrasi, dan perbedaan kesiapan serta motivasi guru dalam menghadapi perubahan.

Tabel II. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen peran kepala sekolah

Pendukung	Penghambat
Komitmen dan kepemimpinan kepala sekolah	Jumlah guru terbatas dan tugas rangkap
Komunikasi dan kerja sama antarwarga sekolah	Anggaran serta sarana dan prasarana terbatas
Keterlibatan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan program	Beban administrasi guru tinggi
–	Kesiapan dan motivasi guru beragam

Pola ini mirip dengan temuan Arief (2021) bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berdampak positif pada mutu pendidikan, sementara faktor pendukung dan penghambatnya perlu dikelola oleh pimpinan sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen tidak hanya bergantung pada kemampuan kepala sekolah, tetapi juga pada dukungan sistem dan sumber daya, karena hambatan seperti jumlah guru dan anggaran tidak dapat diatasi oleh kepala sekolah sendiri.

Dampak terhadap efektivitas pengelolaan kinerja

Penerapan manajemen peran kepala sekolah berdampak positif pada efektivitas pengelolaan kinerja. Perencanaan yang jelas memberi guru arah dan target

kerja sehingga lebih terarah dalam menyusun perangkat dan melaksanakan pembelajaran. Kejelasan struktur dan pembagian tugas meningkatkan fokus kerja, pendekatan persuasif dan partisipatif meningkatkan motivasi, sedangkan supervisi dan evaluasi membuat guru lebih tertib dalam administrasi, lebih siap mengajar, dan lebih terbuka terhadap masukan. Kepemimpinan transformasional membangun budaya kerja yang positif dan adaptif serta hubungan kerja yang harmonis antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas, dan komite. Hasil ini sejalan dengan Armstrong dan Taylor (2023) bahwa manajemen kinerja meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim, dan dengan Rostini (2023) yang melaporkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan evaluasi, meningkatkan kinerja guru.

Meskipun demikian, dampak tersebut belum sepenuhnya optimal karena beban administrasi guru, keterbatasan sumber daya, dan kesiapan individu yang beragam. Artinya, efektivitas pengelolaan kinerja ditentukan bukan hanya oleh kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga oleh dukungan kebijakan dan sumber daya dari pihak eksternal sekolah, khususnya dinas pendidikan.

KESIMPULAN

Kepala sekolah di SMAN 1 Marabahan dan SMAN 1 Bakumpai berperan strategis dengan memadukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dengan kepemimpinan transformasional, sehingga meningkatkan kejelasan arah kerja, motivasi, profesionalisme guru, dan keharmonisan hubungan kerja. Peran tersebut didukung oleh komitmen pimpinan, komunikasi yang baik, dan keterlibatan guru, tetapi dihambat oleh keterbatasan jumlah guru, anggaran, sarana dan prasarana, beban administrasi, serta perbedaan kesiapan guru, sehingga dampaknya belum optimal. Kepala sekolah disarankan memperkuat perencanaan berbasis data dan pembinaan individual; guru, pengawas, dan komite meningkatkan partisipasi dan pendampingan; dan dinas pendidikan menambah dukungan tenaga, anggaran, dan pelatihan serta mengurangi beban administrasi guru. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* pada jenjang dan wilayah yang lebih luas.

REFERENSI

Arief, M. (2021). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan (Studi kasus di SD Insan Amanah Malang).

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Dinas Pendidikan Kabupaten Barito Kuala. (2023). Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. (2024).

Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*.

Khoiriyah, H. (2022). Manajemen pengembangan SDM dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MAN 2 Kota Malang.

Madihah, H., & Cahyanto, I. (2024). Manajemen mutu pendidikan: Strategi praktis menuju pendidikan berkualitas dan berkelanjutan.

Mas'udya, L. A. (2023). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Islam Maryam Surabaya.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Monalisa. (2023). Manajemen pengembangan SDM untuk meningkatkan mutu daya saing sekolah di SDN Ulu Benteng 2 Kecamatan Marabahan.

Nordin, A., Madihah, H., & Wardah, A. (2023). Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 5 Barito Kuala dan MAS Darul Mukarram.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Management*. Pearson.

Rostini, D. (2023). Manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah di SDN Cilamaya I.

Satori, D., & Komariah, A. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Usaid, P. Y., Said, L. R., Rahman, R. T. A., Saprudin, E., Akhmadi, I., Jayen, F., ... & Ali, M. Q. (2026). Towards a Bankable Biomass Energy System: A Systematic Review of Business Models and Optimization of the Palm Oil Waste Value Chain. *Sharia Economic and Management Business Journal (SEMBJ), 7*(1), 115-132.