

An Analysis of The Principal's Managerial Competence in Improving Teacher Performance

Abdullah Mufaridun, Sri Marmoah, Roemintoyo

Universitas Sebelas Maret
marmuah@staff.uns.ac.id

Article History

accepted 1/2/2026

approved 1/3/2026

published 31/3/2026

Abstract

This study aims to analyze the principal's managerial competence in improving teacher performance by examining three main variables, namely X1 (planning ability), X2 (organizing ability), and X3 (supervisory ability). The research method employed is a quantitative descriptive approach, with data collection techniques including questionnaires, interviews, and documentation. The population of this study consists of all teachers at the school under investigation, while the sample is determined using purposive sampling techniques. The data are analyzed using multiple regression analysis to determine the effect of each variable X1, X2, and X3 on Y (teacher performance). The results of the study indicate that the three variables of the principal's managerial competence have a positive and significant effect on improving teacher performance. The X1 variable (planning) provides the greatest contribution, followed by X2 (organizing) and X3 (supervision). This finding demonstrates that principals who are capable of developing strategic plans, effectively organizing school resources, and conducting continuous supervision can enhance teachers' motivation and professionalism in carrying out their duties. Therefore, improving the principal's managerial competence becomes a key factor in achieving optimal educational quality.

Keywords: managerial competence, principal, teacher performance, planning, organizing, supervision.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dengan meninjau tiga variabel utama, yaitu X1 (kemampuan perencanaan), X2 (kemampuan pengorganisasian), dan X3 (kemampuan pengawasan). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui angket, wawancara, dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di sekolah yang menjadi objek kajian, sedangkan sampelnya ditentukan dengan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel X1, X2, dan X3 terhadap Y (kinerja guru). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Variabel X1 (perencanaan) memberikan kontribusi terbesar, diikuti oleh X2 (pengorganisasian) dan X3 (pengawasan). Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah yang mampu menyusun perencanaan strategis, mengorganisasi sumber daya sekolah secara efektif, serta melakukan pengawasan yang berkelanjutan dapat meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, peningkatan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam mewujudkan mutu pendidikan yang optimal.

Kata kunci: kemampuan manajerial, kepala sekolah, kinerja guru, perencanaan, pengorganisasian, pengawasan.



PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak cukup ditentukan oleh sarana dan prasarana memadai. Juga kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh komponen pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan bertanggung jawab mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan sekolah agar tujuan pendidikan tercapai optimal. Memiliki fungsi strategis sebagai pemimpin pendidikan yang berperan meningkatkan mutu pembelajaran dan kinerja guru. Realistis, pencapaian kinerja guru setiap sekolah berbeda dengan ciri khasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta meningkatkan profesionalisme guru melalui supervisi dan pembinaan berkelanjutan (Mulyasa, 2022). Kepala sekolah sebagai instructional leader memiliki peran penting dalam mengarahkan proses pembelajaran dan meningkatkan kualitas kinerja guru melalui pengelolaan sumber daya sekolah secara optimal (Tony Bush, 2022). Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, terutama melalui aspek motivasi, supervisi akademik, dan budaya organisasi sekolah (Kenneth Leithwood et al., 2023).

Kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi salah satu aspek penting dalam mewujudkan efektivitas organisasi sekolah. (Gunawan & Abdurrahman, 2024) menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Kompetensi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru serta pencapaian tujuan pendidikan (Kenneth Leithwood et al., 2022).

Kinerja guru merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pendidikan. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan bermakna bagi peserta didik. Motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang secara signifikan memengaruhi kinerja guru dalam mencapai tujuan pembelajaran (Desi Maryani, 2025).. Oleh karena itu, kemampuan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi guru untuk melaksanakan tugasnya dengan profesional. He et al. (2024) menyatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, serta kepemimpinan kepala sekolah yang secara bersama-sama menentukan efektivitas pembelajaran.

Kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja guru. Helen Timperley (2021) menemukan bahwa kepala sekolah yang secara aktif mengelola kinerja melalui supervisi akademik dan pengembangan profesional berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi dan komitmen guru secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Rumusan masalah pada penelitian ini, “Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan meninjau kemampuan perencanaan (X1), kemampuan pengorganisasian (X2), dan kemampuan pengawasan (X3)?”

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dengan meninjau tiga variabel utama, yaitu kemampuan perencanaan (X1), kemampuan pengorganisasian (X2), dan kemampuan pengawasan (X3). Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah serta peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

METODE

Pendekatan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru dan dokumen dokumen penting. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Lembar observasi digunakan peneliti untuk mendapatkan data manajerial kepala sekolah. Pedoman wawancara digunakan saat melakukan wawancara kepada sumber data. Telaah dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data laporan kinerja guru, data guru, dan kebijakan kepala sekolah. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan flow model Miles and Huberman. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction (reduksi data), data display (penyajian data), dan conclusion drawing/Verification (penarikan kesimpulan/verifikasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil: Pertama, ada sebagian guru tidak menyiapkan modul ajar sebagai panduan mengajar, sehingga arah pembelajaran kurang terarah dan tujuan pembelajaran kurang tercapai. Kedua, kepala sekolah dan guru-guru telah mengetahui apa itu keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Ketiga, peran keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SD di Kecamatan Sragen yang mencakup indikator keterampilan konseptual, Keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik berdasarkan hasil wawancara ada pada tingkat sedang. Seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 1 Tingkat Kecenderungan Variabel Kinerja Guru

No	Skor Nilai	Kategori
1.	$X < 106$	Rendah
2.	$106 < X < 125$	Sedang
3.	$X > 125$	Tinggi

Tabel 2 Distribusi Frekuensi

Kompetensi Manajerial Kepsek		Kinerja Guru	
Mean	124	Mean	116
Median	127	Median	116
Mode	130	Mode	116
Standard Deviation	13	Standard Deviation	10
Range	45	Range	44
Minimum	95	Minimum	96
Maximum	140	Maximum	140

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian berkaitan dengan peran keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru, maka teori pendukungnya adalah teori yang dikemukakan oleh Katz (Cahyaningrum, 2020 yakni: “terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumberdaya organisasi yaitu; keterampilan konseptual (conceptual skills), keterampilan hubungan manusia (human skills), dan keterampilan teknikal (technical skills)”. Manajer (kepala sekolah) dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga dituntut memiliki keterampilan agar dapat menjalankan fungsi manajemen yang diperlukan.

Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah peneliti laksanakan. Beberapa hal yang dapat dijadikan alasan sehingga kepala sekolah memiliki keterampilan konseptual yang baik, yaitu mampu membuat perencanaan kegiatan sekolahnya dengan baik. Banyak rencana kegiatan sekolah yang disusun berdasarkan kebutuhan riil lapangan. Dengan perkembangan manajemen berbasis

sekolah saat ini, kepala di Kecamatan Sragen sangat kreatif dalam menyusun perencanaan kegiatan sekolah dengan menariknya dari visi, misi, dan tujuan sekolah untuk kemudian diturunkan ke dalam program kegiatan, sehingga program-program sekolah benar-benar rasional sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Michael Zwell (Wardah et al., 2021) mengungkapkan bahwa keterampilan hubungan berkaitan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya. Kepala Sekolah telah berbuat secara optimal dalam merencanakan program supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh (Yuliawati & Enas, 2018) Kepala sekolah juga berkewajiban untuk melaksanakan supervisi proses pembelajaran yang dilakukan guru. Pelaksanaan pembelajaran oleh guru mulai dari persiapan membuat perangkat pembelajaran sampai kepada pelaksanaan pembelajaran di kelas dan evaluasi atau penilaian hasil belajar serta pengayaan materi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pembinaan kepala sekolah melalui pelaksanaan supervisi terhadap upaya peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran diharapkan dapat berlangsung secara optimal. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya". Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala di Kecamatan Sragen memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala Di Kecamatan Sragen tersebut dapat dikatakan juga sebagai administrator. Sebagai administrator pendidikan, kepala Di Kecamatan Sragen tampak sangat bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya.

Kegiatan tersebut dilakukan secara efektif dan efisien sehingga dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala Di Kecamatan Sragen mampu menjabarkan kemampuan tersebut dalam tugas-tugas operasional. Sutisna (wahyudi, 2020) menegaskan bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis yaitu: "1) kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas; 2) kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; 3) kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada; 4) kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa; 5) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; 6) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; 7) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; dan 8) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya".

Tabel 3 Tingkat Kecenderungan Indikator Kinerja Guru

Nilai Skor	Pengetahuan Tentang Profesi Guru	Melaksanakan Tugas Profesional	Pengembangan Diri	Kategori
$X > 104$				Tinggi
$61 < X \leq 104$	88	86	68	Sedang
$X < 61$				Rendah

Tabel 4 Tingkat Kecenderungan Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Nilai Skor	Indikator			Kategori
	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengawasan	
$X > 95$				Tinggi
$81 < X < 95$	90	87	88	Sedang
$X < 81$				Rendah

Secara teoritis, perencanaan merupakan fungsi dasar dalam manajemen yang menentukan keberhasilan organisasi (Robbins & Coulter, 2022). Dalam konteks pendidikan, perencanaan yang efektif akan meningkatkan efisiensi dan kualitas proses pembelajaran. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Philip Hallinger dan Ronald H. Heck (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah, termasuk aspek perencanaan, memiliki pengaruh tidak langsung namun signifikan terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016), pengorganisasian merupakan proses pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks sekolah, pengorganisasian yang baik akan meningkatkan kolaborasi antar guru dan memperkuat budaya kerja profesional. Temuan ini didukung oleh penelitian Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Anderson, dan Wahlstrom (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru melalui pengelolaan organisasi yang efektif.

Pengawasan dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan. Secara teoritis, pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana (Robbins & Coulter, 2016). Dalam praktik pendidikan, supervisi yang efektif mampu meningkatkan profesionalisme guru.

Penelitian Helen Timperley (2008) menunjukkan bahwa umpan balik dan supervisi yang dilakukan oleh pemimpin sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Dengan demikian, pengawasan yang optimal menjadi faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara simultan, kemampuan manajerial kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bagian sebelumnya, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa masing-masing sub variabel dari faktor-faktor determinan yang mempengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja guru. Pada penelitian ini kemampuan manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan meninjau kemampuan perencanaan (X1), kemampuan pengorganisasian (X2), dan kemampuan pengawasan (X3). Secara teoretis penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dan dapat menjadi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Rekomendasi yang dapat penulis berikan berdasarkan temuan hasil penelitian antara lain: Tingkat kemampuan manajerial setiap kepala sekolah berbeda, setidaknya kepala sekolah menguasai kemampuan perencanaan, kemampuan pengorganisasian, dan kemampuan pengawasan agar mutu sekolah selalu meningkat. Dukungan *stakeholder* terhadap kepala sekolah dan inisiatif mandiri merupakan aspek yang mendukung kemampuan manajerial menjadi optimal. Dukungan guru dalam

kemampuan managerial kepala sekolah menjadi penentu. Bagi peneliti lanjutan, penelitian sejenis dapat dikembangkan dengan menyesuaikan ranah kajian, sampel, dan wilayah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). New York: Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2016). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet, P. H. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kinerja Guru*. Yogyakarta: UNY Press.
- Suharsimi, A. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, H. (2018). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2019). *Leading and Managing People in Education* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2020). *Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Kemendikbud. (2020). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, H. (2020). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.