



Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Evaluatif Model CIPP pada Sekolah

Fransiscus Soni Apri Untoro Nugroho^{1*)}, H. Herry Maridjo²

¹ Yayasan Yohannes Gabriel Rembang, Indonesia

² Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Feb 27th, 2025

Revised Mar 21th, 2025

Accepted Apr 28th, 2025

Keywords:

Peran manajerial kepala sekolah
Kinerja guru
Evaluasi CIPP
Studi kasus kualitatif

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru pada satuan pendidikan di bawah Yayasan Yohannes Gabriel Rembang melalui evaluasi konteks, masukan, proses, dan produk. Penelitian menggunakan paradigma kualitatif dengan desain deskriptif-evaluatif dan strategi studi kasus jamak. Subjek penelitian terdiri atas enam informan kunci, yaitu kepala sekolah dan guru dari SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif dengan logika replika lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan program manajerial kepala sekolah berangkat dari kebutuhan nyata yang teridentifikasi melalui rapor pendidikan dan supervisi akademik. Meskipun terdapat keterbatasan sumber daya, fungsi manajerial kepala sekolah dilaksanakan secara sistematis dan partisipatif dengan dukungan stakeholder. Produk program berupa supervisi akademik, in-house training, dan workshop berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, meskipun keberlanjutan program masih memerlukan penguatan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan manajerial kepala sekolah yang kontekstual, kolaboratif, dan berkelanjutan dalam upaya peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan.



© 2025 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Fransiscus Soni Apri Untoro Nugroho,
Yayasan Yohannes Gabriel Rembang, Indonesia
Email: untoropr@yahoo.com

Pendahuluan

Kinerja guru merupakan persoalan sentral dalam penyelenggaraan pendidikan karena berimplikasi langsung pada kualitas proses pembelajaran dan capaian hasil belajar peserta didik (Abidin, 2024; Alfaiz, 2024; Indriawati et al., 2022). Kinerja guru mencerminkan kemampuan profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta kapasitas guru dalam mengelola kelas, memfasilitasi interaksi belajar, dan mengembangkan potensi peserta didik secara berkelanjutan (Kusumaningrum et al., 2024; Meyvita et al., 2025; Sakinah et al., 2025; Saripudin, 2025). Dalam konteks sekolah sebagai organisasi pendidikan, variasi mutu pendidikan antarsatuan pendidikan kerap kali berkorelasi dengan perbedaan tingkat kinerja guru, sehingga penguatan kinerja guru menjadi kebutuhan strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (Hotib, 2025).

Meskipun signifikansi kinerja guru telah banyak ditegaskan dalam literatur, praktik peningkatan kinerja guru di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan (Mukaddamah, 2024; Permatasari et al., 2023; Warhamni et

al., 2024). Guru sering dihadapkan pada keterbatasan pengembangan profesional berkelanjutan, tingginya beban administratif, serta lemahnya tindak lanjut supervisi akademik yang berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran (Melati et al., 2024; Mu'alimin et al., 2021). Sejumlah kajian juga menunjukkan adanya perdebatan konseptual mengenai faktor dominan yang memengaruhi kinerja guru, apakah lebih ditentukan oleh karakteristik individual guru atau oleh faktor organisasional. Sintesis literatur mengindikasikan bahwa faktor organisasional, khususnya kualitas pengelolaan sekolah dan peran manajerial kepala sekolah, memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk kondisi kerja, budaya profesional, dan peluang pengembangan kinerja guru (Sutomo & Egar, 2025).

Kepala sekolah menempati posisi strategis sebagai pengelola satuan pendidikan yang bertanggung jawab mengarahkan dan mengoordinasikan sumber daya sekolah untuk mendukung kinerja guru (Ajepri et al., 2022; Nada et al., 2024). Peran manajerial kepala sekolah tercermin dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang secara langsung memengaruhi bagaimana kebutuhan pengembangan guru diidentifikasi, program peningkatan kinerja dirancang, serta pelaksanaan dan evaluasi program dilakukan (Hakim et al., 2024; Shopiana, 2025). Bukti empiris menunjukkan bahwa implementasi peran manajerial kepala sekolah sering kali berlangsung dalam situasi yang kompleks, ditandai oleh keterbatasan sumber daya, dinamika kebijakan pendidikan, serta tuntutan administratif yang beragam (Cahyanti, 2025; Paulina & Patimah, 2023). Kondisi ini menegaskan adanya kebutuhan akan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai praktik manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional sesuai dengan standar kompetensi yang mencakup aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian (Ritonga, 2021; Rosni, 2021). Kinerja tersebut tidak semata-mata diukur dari penguasaan materi ajar, tetapi juga dari efektivitas pembelajaran yang tercermin dalam kemampuan memotivasi peserta didik, membangun interaksi belajar yang bermakna, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Hidayat et al., 2025; Yanti et al., 2025). Pengelolaan kinerja guru merupakan bagian integral dari manajemen sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Untuk menelaah peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru secara komprehensif, penelitian ini dilakukan pada dua satuan pendidikan, yaitu SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang. Kedua sekolah berada dalam satu konteks pengelolaan yayasan yang sama dan memiliki karakteristik kelembagaan yang relatif serupa, namun menghadapi tantangan operasional dan dinamika pengelolaan yang berbeda. Konteks ini memberikan ruang analitis untuk memahami praktik manajerial kepala sekolah secara mendalam, sekaligus memungkinkan penelaahan kesamaan dan perbedaan pendekatan pengelolaan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja guru (Kristinaningih, 2024; Permatasari Et Al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana peran manajerial kepala sekolah dijalankan dalam meningkatkan kinerja guru melalui pengkajian konteks kebutuhan, kesiapan masukan dan sumber daya pendukung, proses pelaksanaan fungsi manajerial, serta produk dan dampak program yang dihasilkan. Fokus penelitian diarahkan pada praktik manajerial kepala sekolah di SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang guna menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana peran manajerial tersebut diimplementasikan dalam situasi nyata penyelenggaraan pendidikan.

Pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-evaluatif digunakan karena memungkinkan pengembangan pemahaman yang mendalam, kontekstual, dan holistik mengenai praktik sosial dan organisatoris di lingkungan sekolah. Pendekatan ini relevan untuk menelaah dinamika pengelolaan sekolah dan kinerja guru sebagai proses yang kompleks, sekaligus memberikan deskripsi dan interpretasi yang bermakna terhadap praktik manajerial kepala sekolah dalam konteks empiris yang diteliti.

Metode

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dengan desain deskriptif evaluatif, yang diarahkan untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kontekstual mengenai implementasi peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara faktual, sistematis, dan akurat berbagai praktik manajerial yang berlangsung di sekolah, sedangkan pendekatan evaluatif difokuskan pada penelaahan implementasi kebijakan manajerial yang telah dijalankan serta implikasinya terhadap kinerja guru (Sahir, 2021). Pilihan desain ini didasarkan pada tujuan penelitian yang tidak berorientasi pada pengujian hipotesis atau manipulasi variabel, melainkan pada pengembangan pemahaman yang utuh mengenai proses, dinamika, dan hasil pengelolaan sekolah dalam konteks nyata (Johnson & Christensen, 2024).

Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus jamak (*multiple case study*), yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap lebih dari satu konteks kasus secara simultan dan komparatif (Depoy, 2024).

Pendekatan ini dipandang relevan karena mampu menghasilkan data yang rinci, beragam, dan ekstensif, sekaligus memberikan ruang untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan antar kasus yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada dua satuan pendidikan di bawah Yayasan Yohannes Gabriel Rembang, yaitu SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang. Kedua sekolah dipilih karena memiliki karakteristik kelembagaan yang relatif serupa, berada dalam satu yayasan yang sama, namun menghadapi tantangan pengelolaan dan konteks operasional yang berbeda.

Subjek penelitian terdiri atas enam informan kunci yang meliputi kepala sekolah dan guru dari masing-masing sekolah. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman langsung, keterlibatan aktif, serta pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah dan dinamika kinerja guru di sekolahnya. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip kecukupan informasi, dengan tujuan memperoleh data yang kaya, relevan, dan mampu menjelaskan fokus penelitian secara memadai.

Tabel 1. Pemetaan Evaluasi Model CIPP dalam Penelitian

Komponen CIPP	Fokus Evaluasi	Aspek yang Dikaji	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Indikator Utama
Context (Konteks)	Latar belakang dan kebutuhan peningkatan kinerja guru	- Kondisi mutu sekolah berdasarkan rapor Pendidikan - Hasil supervisi akademik kepala sekolah - Tantangan internal dan eksternal sekolah - Lingkungan kerja dan budaya sekolah	Kepala sekolah, guru, dokumen sekolah	Wawancara, dokumentasi, observasi	- Kesesuaian program manajerial dengan kebutuhan sekolah - Dasar perumusan program peningkatan kinerja guru
Input (Masukan)	Ketersediaan dan kesiapan sumber daya pendukung	- Sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru) - Status kepegawaian guru - Sarana dan prasarana - Dukungan keuangan - Peran stakeholder (yayasan, orang tua, masyarakat, dinas)	Kepala sekolah, guru, dokumen sekolah	Wawancara, dokumentasi	- Dukungan stakeholder terhadap program - Hambatan dan potensi dalam pelaksanaan manajerial - Kecukupan sumber daya pendukung
Process (Proses)	Pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah	- Perencanaan program peningkatan kinerja guru - Pengorganisasian kegiatan dan pembagian tugas - Penggerakan dan motivasi guru - Pengawasan dan evaluasi program	Kepala sekolah, guru	Wawancara, observasi, dokumentasi	- Konsistensi pelaksanaan fungsi manajerial - Keterlibatan guru dalam program - Ketepatan pelaksanaan program terhadap rencana
Product (Produk)	Hasil dan dampak program manajerial	- Jenis produk program (IHT, supervisi, workshop)	Kepala sekolah, guru,	Wawancara, dokumentasi	- Dampak program terhadap kinerja guru

Komponen CIPP	Fokus Evaluasi	Aspek yang Dikaji	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Indikator Utama
		- Perubahan kinerja guru (pedagogik, profesional, kepribadian)	dokumen program		- Relevansi dan kebermanfaatan program
		- Keberlanjutan dan pengembangan program			- Potensi keberlanjutan dan pengembangan program

Kerangka evaluasi penelitian ini menggunakan model CIPP (Context, Input, Process, dan Product). Pemetaan fokus evaluasi, aspek yang dikaji, sumber data, teknik pengumpulan data, serta indikator utama pada masing-masing komponen CIPP disajikan secara sistematis dalam Tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa evaluasi peran manajerial kepala sekolah dilakukan secara menyeluruh, mulai dari analisis kebutuhan dan konteks sekolah, kesiapan sumber daya pendukung, pelaksanaan fungsi manajerial, hingga hasil dan dampak program peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, model CIPP digunakan sebagai kerangka untuk menilai keterkaitan antara kebutuhan sekolah, proses pengelolaan, dan capaian yang dihasilkan secara komprehensif dan berkelanjutan.

Interaksi antara peneliti dan informan dibangun dalam hubungan yang profesional dan etis, dengan menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan penghormatan terhadap pengalaman informan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama penelitian yang secara aktif mengumpulkan, menafsirkan, dan merefleksikan data, sekaligus menjaga sikap reflektif agar perspektif pribadi tidak mendominasi proses pengumpulan maupun analisis data. Proses rekrutmen informan dilakukan melalui pendekatan langsung kepada pihak sekolah dengan menyampaikan tujuan dan ruang lingkup penelitian secara jelas. Pemilihan informan dilakukan secara bertahap dan responsif terhadap kebutuhan data yang berkembang selama penelitian berlangsung. Penghentian rekrutmen dan pengumpulan data dilakukan ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan dinilai memadai untuk menjawab tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilaksanakan secara mendalam dengan menggunakan panduan wawancara yang disusun berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, sehingga informasi yang diperoleh bersifat terarah dan relevan (Sahir, 2021). Wawancara difokuskan pada pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, serta keterkaitannya dengan peningkatan kinerja guru. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai konteks sekolah, interaksi kerja, dan praktik manajerial yang berlangsung, sementara dokumentasi digunakan untuk melengkapi data wawancara dan observasi melalui penelaahan dokumen kebijakan, program sekolah, dan catatan kegiatan yang relevan. Proses pengumpulan data bersifat iteratif, sehingga temuan awal dapat memengaruhi pendalaman data pada tahap berikutnya.

Data hasil wawancara direkam dan ditranskripsikan secara cermat untuk menjaga keutuhan informasi. Catatan lapangan digunakan untuk merekam hasil observasi serta refleksi peneliti selama proses pengumpulan data. Seluruh data dikelola secara sistematis agar memudahkan proses analisis dan penelusuran kembali. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Herdiansyah, 2010). Analisis dilakukan secara simultan dan berulang sepanjang proses penelitian, sehingga memungkinkan penajaman fokus dan pendalaman pemaknaan data.

Dalam konteks studi kasus jamak, analisis dilakukan melalui logika replika, yaitu setiap kasus dianalisis secara individual dengan prosedur yang sama, kemudian hasilnya dibandingkan untuk mengidentifikasi pola kesamaan dan perbedaan antar kasus. Hasil perbandingan tersebut digunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian secara komprehensif dan mendukung pencapaian tujuan penelitian. Keabsahan data dijaga melalui penerapan kriteria kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian (Abdussamad, 2021). Uji kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan dan teknik pengumpulan data, sehingga temuan penelitian memiliki dasar empiris yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

Hasil dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap melalui analisis dalam kasus dan lintas kasus dengan menggunakan logika replika. Setiap sekolah dianalisis melalui prosedur yang sama, kemudian temuan dibandingkan untuk mengidentifikasi pola kesamaan dan perbedaan. Penyajian hasil penelitian disusun berdasarkan empat komponen evaluasi model CIPP, yaitu konteks, masukan, proses, dan produk, sebagai kerangka tematik utama dalam menjelaskan temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kedua sekolah, perumusan program manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru berangkat dari kebutuhan nyata yang teridentifikasi melalui rapor pendidikan dan hasil supervisi akademik. Di SMK Yos Sudarso Rembang, hasil supervisi guru, masukan dari dunia usaha dan dunia industri (DUDIKA), serta rapor mutu sekolah menjadi dasar utama dalam penyusunan program manajerial. Program yang dirancang, seperti in-house training (IHT) dan workshop, dipandang relevan dengan kebutuhan guru dan didukung oleh situasi kerja yang relatif kondusif.

Di SDK St. Maria Rembang, rapor pendidikan, hasil supervisi kelas, serta program-program dari dinas pendidikan menjadi acuan utama kepala sekolah dalam merancang program peningkatan kinerja guru. Konteks ini diperkuat oleh lingkungan sekolah yang kondusif, ketersediaan sarana prasarana kelas, jumlah guru yang memadai, serta dukungan masyarakat. Namun demikian, penelitian juga menemukan adanya kebutuhan sarana tambahan, seperti aula dan laboratorium, yang belum sepenuhnya terpenuhi. Secara lintas kasus, temuan menunjukkan bahwa rapor pendidikan dan supervisi akademik berfungsi sebagai pijakan utama dalam menentukan arah kebijakan dan program manajerial kepala sekolah, yang kemudian diperkuat oleh dukungan lingkungan kerja dan keterlibatan stakeholder sekolah.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Evaluasi Masukan

Sekolah	Hambatan Utama	Potensi/Kekuatan Pendukung
SMK Yos Sudarso Rembang	Status kepegawaian guru, agenda mendadak pemerintah, keterbatasan keuangan, kebutuhan lab/bengkel	Dukungan yayasan, bantuan pemerintah, donatur, fleksibilitas jadwal, komitmen guru
SDK St. Maria Rembang	Keterbatasan waktu narasumber dan perubahan jadwal dinas	Dukungan orang tua, masyarakat, keterlibatan guru, dukungan pendanaan
Lintas Kasus	Waktu, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana	Keterlibatan aktif stakeholder internal dan eksternal

Ringkasan temuan evaluasi masukan disajikan pada Tabel 2. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hambatan utama yang dihadapi kedua sekolah meliputi aspek waktu, status kepegawaian, keterbatasan keuangan, dan sarana prasarana. Di SMK Yos Sudarso Rembang, hambatan meliputi status kepegawaian guru, agenda pemerintah yang bersifat mendadak, keterbatasan keuangan, serta kebutuhan sarana praktik seperti laboratorium dan bengkel. Meskipun demikian, sekolah ini memiliki potensi pendukung yang kuat, antara lain dukungan yayasan, bantuan pemerintah, peran donatur, fleksibilitas pengelolaan jadwal, serta komitmen guru.



Gambar 1. Temuan Evaluasi Masukan

Gambar 1 tersebut menggambarkan alur evaluasi masukan yang dimulai dari kondisi awal sekolah, kemudian berlanjut pada identifikasi hambatan utama di masing-masing sekolah. Pada tahap ini terlihat

perbedaan karakter hambatan antara SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang. Selanjutnya, alur mengarah pada analisis potensi atau kekuatan pendukung yang dimiliki setiap sekolah untuk mengatasi hambatan tersebut. Proses ini diakhiri dengan temuan lintas kasus yang merangkum hambatan dan kekuatan bersama, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor input yang memengaruhi pelaksanaan program secara keseluruhan.

Di SDK St. Maria Rembang, hambatan utama berkaitan dengan keterbatasan waktu narasumber dan perubahan jadwal dinas yang tidak terduga. Namun, kekuatan sekolah terletak pada dukungan orang tua dan masyarakat, keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah, serta dukungan pendanaan yang membantu kelangsungan program peningkatan kinerja guru. Hasil perbandingan lintas kasus menunjukkan bahwa meskipun hambatan struktural relatif serupa, keterlibatan aktif stakeholder internal dan eksternal menjadi kekuatan utama yang memungkinkan program manajerial kepala sekolah tetap dapat dilaksanakan.

Tabel 3. Temuan Evaluasi Proses

Fungsi Manajerial	SMK Yos Sudarso Rembang	SDK St. Maria Rembang
Perencanaan	Berbasis rapor sekolah, evaluasi DUDIKA, rapat guru	Perencanaan kolaboratif kepala sekolah dan guru
Pengorganisasian	Pembentukan panitia dan sosialisasi program	Panitia program dan juknis pelaksanaan
Penggerakan	Rapat guru dan pendekatan personal	Rapat guru dan pendekatan individual
Pengawasan	Kepala sekolah dan panitia, LPJ kegiatan	Evaluasi bersama dan laporan kegiatan
Penilaian Umum	Tepat sasaran meski terkendala teknis	Tepat sasaran dan partisipatif

Ringkasan temuan evaluasi proses disajikan pada Tabel 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan telah dijalankan pada kedua sekolah. Di SMK Yos Sudarso Rembang, perencanaan program diawali dengan pemetaan kebutuhan sekolah melalui rapor pendidikan, evaluasi DUDIKA, dan masukan dari rapat guru. Pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan kepanitiaan dan sosialisasi program, sementara penggerakan guru dilakukan melalui rapat dan pendekatan personal yang bersifat persuasif. Pengawasan dan evaluasi program dilaksanakan oleh kepala sekolah dan panitia, dengan hasil yang dirumuskan dalam laporan pertanggungjawaban kegiatan.



Gambar 2. Temuan Evaluasi Proses

Gambar 2 tersebut menampilkan alur evaluasi proses fungsi manajerial yang disusun secara horizontal, dimulai dari perencanaan hingga penilaian umum. Setiap tahapan menunjukkan praktik manajerial di SMK Yos Sudarso Rembang dan SDK St. Maria Rembang, dengan perbedaan pendekatan namun tujuan yang sama, yaitu memastikan program berjalan tepat sasaran dan berkelanjutan.

Meskipun sebagian besar program dapat dilaksanakan sesuai rencana, penelitian menemukan beberapa kendala operasional, seperti perubahan jadwal narasumber eksternal, keterbatasan kehadiran guru paruh waktu,

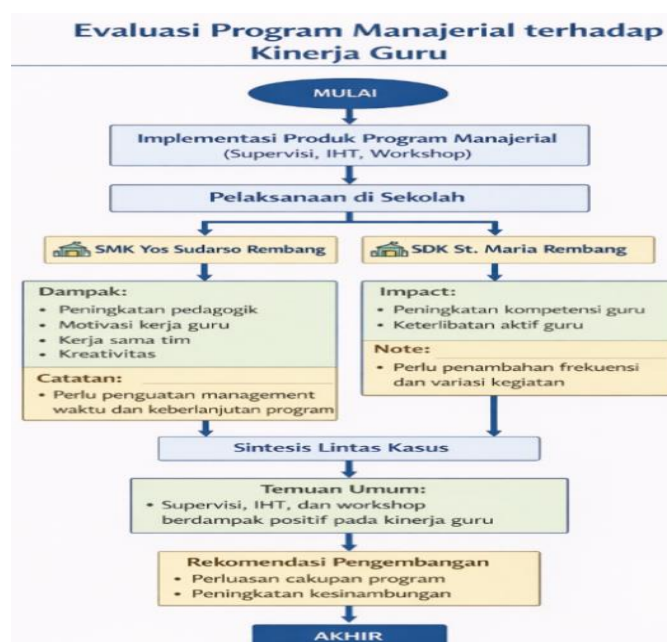
serta agenda dinas yang bersifat mendadak. Faktor pendukung pelaksanaan program mencakup ketersediaan sumber daya internal dan hubungan eksternal yang baik dengan dinas pendidikan dan DUDIKA.

Di SDK St. Maria Rembang, proses manajerial menunjukkan pola yang sistematis dan partisipatif. Kepala sekolah dan guru secara bersama-sama merumuskan program peningkatan kinerja guru, dengan memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan masukan. Pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan panitia dan penyusunan petunjuk teknis, sedangkan penggerakan dan pengawasan dilaksanakan melalui rapat dan evaluasi bersama. Secara umum, pelaksanaan fungsi manajerial pada kedua sekolah dinilai tepat sasaran dan berkontribusi pada peningkatan kinerja guru.

Tabel 4. Temuan Evaluasi Produk

Sekolah	Produk Program Manajerial	Dampak terhadap Kinerja Guru	Catatan Pengembangan
SMK Yos Sudarso Rembang	Supervisi, IHT, workshop	Peningkatan pedagogik, motivasi, kerja sama, kreativitas	Perlu penguatan manajemen waktu dan keberlanjutan
SDK St. Maria Rembang	Supervisi, IHT, workshop	Peningkatan kompetensi dan keterlibatan guru	Perlu penambahan frekuensi dan variasi kegiatan
Lintas Kasus	Supervisi, IHT, workshop	Dampak positif pada kinerja guru	Perlu perluasan cakupan dan kesinambungan program

Ringkasan temuan evaluasi produk disajikan pada Tabel 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk utama dari program manajerial kepala sekolah pada kedua sekolah berupa supervisi akademik, in-house training, dan workshop. Di SMK Yos Sudarso Rembang, program-program tersebut berdampak pada peningkatan kemampuan pembelajaran, kerja sama dan komunikasi antar guru, motivasi kerja, serta kreativitas guru. Namun, penelitian juga menemukan adanya kebutuhan untuk memperbaiki manajemen waktu, memperluas jenis program, serta memastikan keberlanjutan kegiatan.



Gambar 3. Temuan Evaluasi Produk

Gambar 3 tersebut menggambarkan alur evaluasi produk program manajerial yang meliputi supervisi, IHT, dan workshop. Program diimplementasikan pada dua satuan pendidikan dan menunjukkan dampak positif terhadap kinerja guru. Hasil lintas kasus menegaskan perlunya perluasan cakupan dan peningkatan kesinambungan program. Di SDK St. Maria Rembang, supervisi, IHT, dan workshop juga dinilai memberikan

kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi dan keterlibatan guru. Para informan menekankan perlunya peningkatan frekuensi dan variasi kegiatan agar peningkatan kinerja guru dapat berlangsung secara berkelanjutan. Secara lintas kasus, hasil penelitian menunjukkan bahwa produk manajemen kepala sekolah telah terarah dan relevan dengan kebutuhan sekolah. Namun demikian, temuan juga menegaskan pentingnya pengembangan cakupan program dan kesinambungan pelaksanaan agar dampak peningkatan kinerja guru tidak bersifat sementara. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperdalam pemahaman mengenai bagaimana peran manajerial kepala sekolah dijalankan dan dimaknai dalam konteks peningkatan kinerja guru pada satuan pendidikan swasta berbasis yayasan. Dengan menggunakan kerangka evaluasi CIPP, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas peran manajerial kepala sekolah merupakan hasil interaksi dinamis antara kebutuhan kontekstual sekolah, kesiapan sumber daya, kualitas proses manajerial, dan keberlanjutan produk program yang dihasilkan.

Pada aspek konteks, temuan penelitian menegaskan bahwa rapor pendidikan dan hasil supervisi akademik menjadi landasan utama dalam perumusan program manajerial kepala sekolah (Darmawi, 2021; Marfinda, 2022). Temuan ini sejalan dengan kebijakan nasional yang menempatkan rapor pendidikan sebagai referensi utama dalam analisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan mutu Pendidikan (Hariantono, 2023; Kiriana & Widiasih, 2023). Penelitian ini memperluas temuan Handayani et al., 2025; Hariantono, 2023; Kurniasari & Solowati, 2025; Marfinda, 2022 dengan menunjukkan bahwa rapor pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai pijakan strategis dalam merancang program peningkatan kinerja guru yang kontekstual dan relevan.

Temuan mengenai peran supervisi akademik sebagai dasar penyusunan program manajerial memperkuat hasil penelitian Andriani et al., 2022; Handayani et al., 2025; Rahmat, 2023; Sholeha et al., 2025, yang menekankan pentingnya tindak lanjut supervisi melalui program pengembangan profesional guru. Dalam penelitian ini, tindak lanjut tersebut terwujud dalam bentuk IHT dan workshop yang memungkinkan kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial secara lebih terarah. Pada aspek masukan, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan waktu, status kepegawaian, keuangan, dan sarana prasarana merupakan tantangan struktural yang relatif konsisten. Namun demikian, keterlibatan aktif stakeholder terbukti mampu mengompensasi keterbatasan tersebut. Temuan ini mendukung hasil penelitian Andriani et al., 2022; Darma Sabri et al., 2024 mengenai efektivitas manajemen berbasis sekolah, serta memperkuat temuan Handayani et al., 2025; Kurniasari & Solowati, 2025 yang menempatkan stakeholder sebagai aktor strategis dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan empiris mengenai bagaimana kolaborasi stakeholder beroperasi secara nyata dalam konteks sekolah swasta yayasan.

Pada aspek proses, temuan menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah dijalankan secara sistematis dan partisipatif. Temuan ini konsisten dengan pandangan Permatasari et al., 2023 yang menempatkan kepala sekolah sebagai manajer utama dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini menguatkan temuan Faqihudin, 2024; Selvia et al., 2024 yang menekankan pentingnya komunikasi, keterlibatan guru, dan keberlanjutan pelaksanaan manajerial dalam membangun budaya kerja produktif. Bukti empiris dalam penelitian ini juga mendukung temuan Nada et al., 2024 mengenai pentingnya penguatan peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Pada aspek produk, temuan penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik, IHT, dan workshop merupakan instrumen utama pengembangan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ritonga (2021) mengenai peran supervisi dalam peningkatan kinerja guru, serta mendukung hasil penelitian Marfinda (2022); Rahmat (2023) terkait efektivitas IHT. Selain itu, temuan mengenai workshop memperkuat hasil penelitian Firmadani (2021); Miramadhani et al., (2024); Saerang et al., (2023); Yaqin (2024) yang menempatkan workshop sebagai sarana strategis pengembangan profesional guru. Penelitian ini juga mengungkapkan keterbatasan pada aspek keberlanjutan program. Hal ini membuka kemungkinan penjelasan alternatif bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kualitas program, tetapi juga oleh konsistensi pelaksanaan dan stabilitas dukungan struktural. Dari sisi metodologis, kekuatan penelitian ini terletak pada penggunaan studi kasus jamak dengan logika replika, sementara keterbatasannya berkaitan dengan konteks yayasan yang relatif spesifik sehingga transferabilitas temuan perlu dipahami secara kontekstual.

Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan sistem supervisi yang terintegrasi, serta perluasan kolaborasi dengan stakeholder. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan konteks sekolah yang lebih beragam dan mengeksplorasi strategi keberlanjutan program manajerial dalam jangka panjang agar peningkatan kinerja guru dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Simpulan

Penelitian ini secara utama menjawab permasalahan mengenai bagaimana peran manajerial kepala sekolah dijalankan dalam meningkatkan kinerja guru pada satuan pendidikan di bawah Yayasan Yohannes Gabriel Rembang, ditinjau melalui evaluasi konteks, masukan, proses, dan produk. Fokus utama penelitian diarahkan pada pemahaman praktik manajerial kepala sekolah dalam menghadapi tantangan pengelolaan sekolah swasta yayasan di tengah dinamika persaingan pendidikan yang semakin kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajerial kepala sekolah pada kedua sekolah yang diteliti telah dijalankan secara sistematis dan kontekstual. Program peningkatan kinerja guru dirumuskan berdasarkan kebutuhan nyata yang teridentifikasi melalui rapor pendidikan dan hasil supervisi akademik. Meskipun sekolah menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya, pelaksanaan fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan tetap dapat berlangsung dengan dukungan lingkungan kerja yang kondusif serta keterlibatan aktif stakeholder internal dan eksternal. Produk program manajerial berupa supervisi akademik, in-house training, dan workshop terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, baik pada aspek pedagogik, motivasi, kompetensi, kerja sama, maupun kreativitas, meskipun keberlanjutan program masih memerlukan penguatan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Ruang lingkup penelitian terbatas pada dua sekolah dalam satu yayasan, sehingga temuan penelitian bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara luas. Selain itu, jumlah informan yang relatif terbatas dan fokus pada perspektif internal sekolah membuka kemungkinan adanya sudut pandang lain yang belum sepenuhnya terungkap, khususnya dari pihak eksternal seperti dinas pendidikan atau masyarakat yang lebih luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan konteks sekolah yang lebih beragam, baik dari segi jenis sekolah, wilayah, maupun karakteristik kelembagaan. Penelitian mendatang juga perlu mengeksplorasi secara lebih mendalam strategi keberlanjutan program manajerial kepala sekolah serta mekanisme penguatan kolaborasi stakeholder dalam jangka panjang. Dengan demikian, kajian lanjutan diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai praktik manajerial kepala sekolah yang efektif dan berkelanjutan dalam upaya peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan..

Referensi

- Abidin, H. Z. (2024). Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Prestasi Peserta Didik. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 10(1), 457-466.
- Ajepri, F., Vienti, O., & Rusmiyati, R. (2022). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 130–149.
- Alfaiz, B. Y. (2024). Optimalisasi Penilaian Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Madrasah. *At-Tazakki: Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan Islam Dan Humaniora*, 8(1), 10–20.
- Andriani, D., Nisa, F., & Azizah, N. (2022). Supervisi Manajerial Dan Peran Supervisor Dalam Peningkatan Kualitas Akademik Dan Kelembagaan Pendidikan Islam. *MindSet: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 98–106.
- Cahyanti, N. S. (2025). Strategi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum yang Adaptif di Sekolah-Sekolah Tertinggal. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 3(1), 100–120.
- Darma Sabri, M. A., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Syiah Kuala University Press.
- Darmawi, D. (2021). Implementasi supervisi manajerial dan akademik pengawas dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam Madrasah Ibtidayah. *Jurnal Literasiologi*, 7(2), 556594.
- DePoy, E. (2024). *Introduction to research-e-book: Understanding and applying multiple strategies*. Elsevier Health Sciences.
- Faqihudin, M. (2024). Implementasi Budaya Sekolah dalam Membentuk Profesionalisme Guru: Implementation of School Culture in Shaping Teacher Professionalism. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 255–266.
- Firmadani, F. (2021). Strategi pengembangan kompetensi profesional guru sekolah menengah atas. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3(2), 192–207.
- Hakim, S., Muhammad, M., & Saparudin, S. (2024). Implementasi kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan: Riset Dan Konseptual*, 8(3), 470–480.

- Handayani, R., Apriani, B. K., & Mustari, M. (2025). Pemanfaatan rapor pendidikan dalam perencanaan berbasis data untuk meningkatkan mutu sekolah di SDN 44 Ampenan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 336–342.
- Harianto, B. T. (2023). Rapor Pendidikan Analisis Rapor Pendidikan Sebagai Dasar Penyusunan Program Berbasis Data: Studi Kasus di SMPN 3 Kualatungkal dan SMPN Satap 7 Pengabuan. *Jurnal Khazanah Intelektual*, 7(2), 1717–1732.
- Hidayat, M. S., Hidayat, M. S., Dani Muhammad Jalil, S. P. I., Dani Muhammad Jalil, S. P. I., Destianti Wulansari, S. P., Destianti Wulansari, S. P., Esih Rusmiati, S. P., & Esih Rusmiati, S. P. (2025). *Manajemen supervisi pendidikan: Meningkatkan kualitas pembelajaran di era digital*. Darbooks Media.
- Hotib, H. (2025). Revitalisasi Satuan Pendidikan melalui Bantuan Sarana dan Prasarana: Analisis Kebijakan, Implementasi, dan Dampaknya terhadap Mutu Pendidikan Nasional. *Jurnal Alasma: Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah*, 7(2).
- Indriawati, P., Maulida, N., Erni, D. N., & Putri, W. H. (2022). Kinerja guru dalam mutu pendidikan di SMAN 02 Balikpapan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP*, 3(3), 204–215.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2024). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
- Kiriana, I. N., & Widiasih, N. N. S. (2023). Implementasi Rapor Pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional. *Widya Accarya*, 14(2), 156–164.
- Kristinaningsih, A. N. A. (2024). *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Sman1 Seputih Raman*. Universitas Muhammadiyah Metro.
- Kurniasari, L., & Solowati, I. (2025). Perencanaan Kerja Sekolah Berbasis Data dengan Identifikasi Rapot Pendidikan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(3 Agustus), 5955–5964.
- Kusumaningrum, H., Chaerany, C., Kholisah, T. A., & Cahyani, R. (2024). Kinerja Guru Sebagai Aspek Strategis Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Journal Education and Government Wiyata*, 2(2), 105–125.
- Marfinda, E. (2022). Manajemen Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah terhadap Kinerja Guru. *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 2(3), 238–248.
- Melati, P., Hamengkubuwono, H., & Faturrahman, I. (2024). *Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Dampaknya Terhadap Semangat Mengajar Guru di Sekolah MIN 1 Rejang Lebong*. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Meyvita, I., Azizah, A. N., Alya, J., & Agetta, Y. M. (2025). Membangun Kompetensi Profesional Guru Sekolah Dasar dalam Menyambut Pendidikan Berkualitas. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 212–231.
- Miramadhani, A., Putri, A., & Faelasup, F. (2024). Strategi pengembangan profesionalisme guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (SINOVA)*, 2(3), 253–266.
- Mu'alimin, M., Rusdiana, A., & Sulhan, M. (2021). Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi Jawa Barat. *Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1(1).
- Mukaddamah, I. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar. *Al-Mikraj Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-Issn 2745-4584)*, 5(01), 438–448.
- Nada, A. Q., Julian, F., Hadiyanto, H., & Gistituati, N. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(03), 509–524.
- Paulina, T., & Patimah, S. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Manajemen Mutu di SMAN 2 Gading Rejo. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 7(1), 189–206.
- Permatasari, F., Lestari, N. A., Christie, C. D. Y., & Suhaimi, I. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru: studi meta analisis. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 923–944.
- Rahmat, A. (2023). Pengaruh Supervisi Manajerial Pengawas Terhadap Kinerja Kepala Madrasah dalam

-
- Melaksanakan Tugas Supervisi Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Kuningan. *Action Research Journal Indonesia (ARJI)*, 5(1), 13–24.
- Ritonga, T. N. (2021). Pengalaman dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 195–216.
- Rosni, R. (2021). Kompetensi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 7(2), 113–124.
- Saerang, H. M., Lembong, J. M., Sumual, S. D. M., & Tuerah, R. M. S. (2023). Strategi pengembangan profesionalisme guru di era digital: Tantangan dan peluang. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 9(1), 65–75.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sakinah, E., Khoirunnisa, N., & Sari, C. K. (2025). Kinerja Guru. *Cognitivism: Journal of Educational Research and Development*, 1(2), 91–100.
- Saripudin, S. (2025). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Plus Al-Hikam Sumedang. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 245–256.
- Selvia, T. A., Putra, S. A., & Badrun, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Para Guru Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 209–223.
- Sholeha, A. W., Tamara, D., Irdasari, D., & Subandi, S. (2025). Peran Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Pembelajaran. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 32–39.
- Shopiana, S. (2025). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Tanjungbalai. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(2).
- Sutomo, A., & Egar, N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 116–129.
- Warhamni, C., Herawan, E., Kurniatun, T. C., & Sudarsyah, A. (2024). Tantangan dan Strategi dalam Supervisi Akademik pada Sekolah-Sekolah di Indonesia: Tinjauan Lingkup. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(001 Des), 689–702.
- Yanti, H., Yanti, S. N., & Azima, F. (2025). Efektifitas Kompetensi Keterampilan Dasar Mengajar Guru Terhadap Hasil Belajar Peserta Didik di MAN 1 Pasaman. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 5(3).
- Yaqin, F. A. (2024). Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah. *ELEMENTARY: Journal of Primary Education*, 2(2), 39–43.