

## **PRAKTIK MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DAN IMPLIKASINYA TERHADAP PROFESIONALISME GURU DI SEKOLAH DASAR**

**Feby Suci Firly Amanda Rivada<sup>1</sup>, Ahmad Suriansyah<sup>2</sup>, Arta Mulya Budi Harsono<sup>3</sup>**

Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas

Lambung Mangkurat<sup>1,2,3</sup>

e-mail: [221012512003@mhs.ulm.ac.id](mailto:221012512003@mhs.ulm.ac.id)

### **ABSTRAK**

Latar belakang dari penelitian ini berasal dari kebutuhan akan manajemen kepala sekolah yang efektif dalam menciptakan sistem dukungan guru yang jelas dan berkelanjutan, sehingga kualitas pendidikan dapat meningkat secara signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan profesionalisme para guru di SDN Sungai Miai 5 Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen kepala sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi tanpa partisipasi, serta analisis dokumen seperti laporan dari workshop dan modul pengajaran guru. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepala sekolah berhasil menjalankan empat aspek manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara terintegrasi. Aktivitas seperti workshop, komunitas belajar, dan supervisi pembelajaran berkontribusi dalam meningkatkan keterampilan guru dalam aspek kepribadian, pedagogik, sosial, dan profesional. Tantangan utama yang dihadapi meliputi terbatasnya waktu, fasilitas, dan koordinasi dalam pelatihan. Kepala sekolah mengatasi masalah tersebut melalui refleksi dan solusi yang kolaboratif bersama pengajar. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan reflektif dapat meningkatkan profesionalisme guru serta mutu pembelajaran. Temuan dari penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperkuat teori kepemimpinan instruksional dan menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan pengembangan guru yang berbasis sekolah.

**Kata Kunci:** *Manajemen Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, Studi Kasus, Kepemimpinan Instruksional, Peningkatan Mutu Sekolah*

### **ABSTRACT**

The background of this study stems from the need for effective principal management in creating a clear and sustainable teacher support system, so that the quality of education can significantly improve. This study aims to evaluate the role of the principal in improving teacher professionalism at SDN Sungai Miai 5 Banjarmasin. The background of this study stems from the need for effective principal management in creating a clear and sustainable teacher support system, so that the quality of education can significantly improve. This study used a qualitative method with a case study approach, because it aimed to understand the principal's management practices in depth. Data collection was conducted through in-depth interviews, non-participatory observation, and document analysis such as workshop reports and teacher teaching modules. The research findings indicate that the principal successfully implemented four aspects of management: planning, organizing, implementing, and monitoring in an integrated manner. Activities such as workshops, learning communities, and learning supervision contributed to improving teachers' skills in the personality, pedagogical, social, and professional aspects. The main challenges faced included limited time, facilities, and coordination in training. The principal addressed these problems through reflection and collaborative solutions

with teachers. This study shows that the principal's participatory and reflective leadership style can improve teacher professionalism and the quality of learning. The findings of this study also contribute to strengthening instructional leadership theory and serve as a reference for the development of school-based teacher development policies.

**Keywords:** *Principal Management, Teacher Professionalism, Case Study, Instructional Leadership, School Quality Improvement*

## PENDAHULUAN

Profesionalisme guru merupakan variabel kunci yang menentukan kualitas pembelajaran di kelas. Untuk menjamin hal tersebut, kepala sekolah idealnya menjalankan praktik manajemen yang berorientasi pada kepemimpinan instruksional sebagai pilar utama dalam membina, mengarahkan, dan menjamin keberlanjutan peningkatan mutu guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dituntut mampu mengelola sekolah secara profesional, efektif, dan fokus pada peningkatan kualitas guru (Amala & Mantau 2021). Dalam kebijakan pendidikan nasional, kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang memastikan tercapainya standar nasional pendidikan melalui supervisi akademik, manajemen sumber daya manusia, serta penguatan kompetensi pedagogik guru (Maharani et al., 2023). Manajemen kepala sekolah yang efektif pada akhirnya menjadi faktor penentu terwujudnya profesionalisme guru karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan inovatif (Bahri et al., 2022).

Berdasarkan kenyataan yang ada, kepala sekolah SDN Sungai Mbiai 5 telah menjalankan fungsi manajerialnya secara efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang terstruktur serta terukur. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif mendorong peningkatan profesionalisme guru melalui pelatihan internal dan workshop yang dirancang sesuai kebutuhan sekolah, dilaksanakan sesuai rencana, serta terdokumentasi dalam laporan kegiatan. Kepala sekolah juga terlibat langsung dalam memberikan arahan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. Evaluasi profesionalisme guru dilakukan melalui pemantauan proses pembelajaran dan penilaian terhadap modul ajar yang disusun. Selain itu, kebutuhan dan kendala guru dibahas secara rutin dalam pertemuan dan komunitas belajar sehingga tercipta ruang kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antarguru.

Secara ideal, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang menjalankan fungsi manajerial secara berkelanjutan melalui sistem pembinaan guru yang terencana, berbasis kebutuhan nyata, serta didukung evaluasi yang objektif dan reflektif. Perbandingan antara kondisi ideal tersebut dan kenyataan di SDN Sungai Mbiai 5 menunjukkan bahwa peran manajerial kepala sekolah telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru, sehingga relevan untuk diteliti lebih lanjut. Sejalan dengan itu, penelitian Ashari (2025) dan Simanjuntak et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajerial kepala sekolah melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru dan kualitas pendidikan. Namun, sebagian besar kajian sebelumnya belum mengkaji secara mendalam strategi manajerial kepala sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik guru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengkaji praktik manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru berbasis kebutuhan guru melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus.

Urgensi penelitian ini muncul dari tuntutan implementasi Kurikulum Merdeka yang mensyaratkan guru untuk lebih adaptif, reflektif, dan profesional dalam merancang pembelajaran berbasis kompetensi. Sebagai seorang guru dalam Utami et al. (2025) tidak cukup

hanya memahami materi yang akan diajarkan, tapi juga harus kreatif dalam mengelola pembelajaran yang interaktif dan menyenangkan bagi peserta didik. Guru menjadi agen perubahan yang harus mampu mengidentifikasi kebutuhan belajar peserta didik dan menyesuaikan metode pembelajaran yang tepat. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru melalui pelatihan berkelanjutan menjadi suatu hal yang penting dilakukan. Dalam situasi tersebut, memahami strategi manajemen kepala sekolah yang terbukti efektif seperti yang diterapkan di SDN Sungai Miai 5 menjadi sangat penting untuk direplikasi dan dijadikan rujukan dalam penguatan praktik kepemimpinan sekolah di daerah lain.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai praktik manajemen kepala sekolah yang bersifat partisipatif dan reflektif dalam mengelola program pembinaan berbasis kebutuhan guru, suatu aspek yang masih minim dikaji pada konteks sekolah dasar negeri di Banjarmasin. Penelitian ini menguraikan secara sistematis peran kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pelatihan serta workshop peningkatan kompetensi guru, sekaligus menegaskan fungsinya sebagai fasilitator dan motivator yang mendorong kolaborasi antarguru. Analisis dokumen, seperti laporan kegiatan dan modul ajar, digunakan untuk menilai efektivitas program pembinaan yang berorientasi pada kebutuhan nyata guru. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen kepala sekolah merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan, karena kepemimpinan yang kuat dan sistem manajemen yang terarah mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan kompetensi dan motivasi guru, serta mendorong inovasi pembelajaran secara berkelanjutan (Milawati et al., 2025).

Berdasarkan informasi di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki secara mendalam mengenai cara manajemen kepala sekolah di SDN Sungai Miai 5 dalam memperbaiki profesionalisme guru. Penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana kepala sekolah mengatur, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan pelatihan serta workshop guru untuk meningkatkan kemampuan profesional mereka. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pelaksanaan, pengaruh, hambatan, dan solusi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di tingkat sekolah dasar.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji praktik manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai bagaimana dan mengapa praktik manajerial tersebut berlangsung dalam konteks nyata tanpa adanya manipulasi kondisi. Fokus penelitian diarahkan pada organisasi sekolah sebagai suatu sistem manajerial yang saling terkait. Penelitian dilaksanakan di SDN Sungai Miai 5, Kota Banjarmasin, pada semester pertama tahun ajaran 2024/2025 dengan pengumpulan data pada Oktober–November 2025. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah (Ibu Asiah, M.Pd.) dan guru kelas IIA (Ibu Lili Sarliani, S.Pd.). Kajian dibatasi pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pengembangan profesional guru.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi non partisipatif, dan studi dokumen. Wawancara dilaksanakan masing-masing satu kali dengan kepala sekolah dan guru, sedangkan observasi dilakukan pada proses pembelajaran di kelas IIA. Dokumen yang dianalisis meliputi laporan workshop, modul ajar, dan catatan evaluasi pembelajaran. Data dianalisis secara induktif dan tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, pemeriksaan kembali kepada informan, dan penelusuran jejak audit,

sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan praktik manajerial kepala sekolah secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **1. Implementasi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru**

Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN Sungai Mbiai 5 melaksanakan perannya dalam manajemen melalui empat langkah utama, yaitu perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan. Setiap langkah dilakukan secara teratur dengan melibatkan para guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah menjelaskan,

*“Proses perencanaan dilakukan melalui evaluasi, monitoring, dan refleksi di akhir tahun pelajaran. Setelah itu diadakan rapat penyusunan rencana kerja dan anggaran sekolah (RKAS). Dari hasil rapat, disusun kegiatan seperti workshop dan bimbingan teknis. Semua guru terlibat dalam rapat, untuk menentukan kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan guru.”*

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah menerapkan prinsip partisipatif dalam perencanaan. Kegiatan peningkatan profesionalisme guru tidak diputuskan secara sepihak, tetapi melalui mekanisme refleksi dan rapat bersama yang melibatkan seluruh guru.

Selain aspek perencanaan, pengorganisasian juga dilakukan dengan memperhatikan kompetensi dan potensi individu guru. Kepala sekolah menyatakan,

*“Tim dibentuk berdasarkan bidang dan kemampuan masing-masing guru. Misalnya, ada tim konsumsi, dokumentasi, narasumber, dan pelaporan. Semua guru diberi peran agar kegiatan berjalan efektif.”*

Pembentukan tim berdasarkan keahlian mencerminkan adanya pembagian kerja yang jelas, transparan, dan berbasis kompetensi. Praktik ini mendorong guru untuk tidak hanya berperan sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga sebagai agen manajemen kegiatan sekolah.

Dalam tahap pelaksanaan, kepala sekolah berperan aktif sebagai penggerak kegiatan. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah menyampaikan,

*“Pelatihan dilakukan satu hingga dua kali setahun, tergantung anggaran. Contohnya pelatihan kurikulum merdeka, penilaian, implementasi kurikulum, dan pelatihan di Balai Guru Penggerak (BGP). Selain itu, ada juga workshop internal dan webinar yang difasilitasi pihak luar.”*

Pelaksanaan kegiatan ini memperlihatkan adanya upaya konkret dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Kepala sekolah tidak hanya mengandalkan program pemerintah, tetapi juga menginisiasi kegiatan pelatihan internal yang relevan dengan kebutuhan sekolah.

Dalam tahap pengawasan, kepala sekolah menegaskan pentingnya evaluasi dan refleksi untuk menilai efektivitas program.

*“Evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai melalui refleksi dan rapat evaluasi. Kepala sekolah menilai kelancaran kegiatan, pemahaman guru terhadap materi, serta kelengkapan laporan kegiatan.”*

Proses evaluasi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya memeriksa aspek administratif, tetapi juga mengevaluasi sejauh mana pelatihan berdampak pada kemampuan guru. Hasil observasi menunjukkan adanya sesi refleksi setelah kegiatan workshop, di mana guru diminta menuliskan pengalaman belajar dan rencana tindak lanjut dalam bentuk rencana pembelajaran. Narasi hasil penelitian yang telah dipaparkan

menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara sistematis dan partisipatif. Temuan tersebut diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

**Tabel 1. Triangulasi Implementasi Manajemen Kepala Sekolah**

Aspek Manajemen	Wawancara	Observasi	Dokumentasi
Perencanaan	Kepala sekolah menyusun program melalui evaluasi dan rapat RKAS bersama guru	Rapat perencanaan dan refleksi akhir tahun berlangsung dengan partisipasi guru	RKAS, notulen rapat, jadwal workshop
Pengorganisasian	Pembagian tim berdasarkan kompetensi guru	Terlihat struktur panitia kegiatan pelatihan	SK kepanitiaan, daftar tugas
Pelaksanaan	Pelatihan internal, workshop, dan pelatihan eksternal	Kegiatan workshop dan Bimtek berjalan sesuai jadwal	Laporan kegiatan, daftar hadir
Pengawasan	Evaluasi dilakukan melalui rapat dan refleksi	Sesi refleksi pasca kegiatan	Catatan evaluasi kepala sekolah

## 2. Dampak Manajemen Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru dan Mutu Sekolah

Hasil wawancara dengan guru senior Bu Lili, pelaksanaan program manajemen kepala sekolah membawa perubahan nyata pada profesionalisme guru. Guru menyampaikan,

*“Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dalam bentuk Komunitas Belajar setiap minggu di sekolah dan juga pelatihan tingkat kabupaten. Pelatihan penting karena membantu memahami karakter siswa dan menemukan metode mengajar yang sesuai dengan kebutuhan kelas.”*

Hasil wawancara tersebut menggambarkan adanya peningkatan pada aspek kompetensi pedagogik. Melalui kegiatan pelatihan dan komunitas belajar (Kombel), guru memiliki ruang untuk berdiskusi dan saling belajar antar sejawat. Dampaknya terlihat pada variasi metode pembelajaran dan peningkatan kemampuan guru dalam menyesuaikan strategi mengajar dengan karakter siswa.

Selain itu, penguatan kompetensi profesional juga tampak melalui dukungan kepala sekolah terhadap penguasaan kurikulum dan teknologi pembelajaran. Guru menjelaskan,

*“Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam memahami Kurikulum Merdeka dengan memberikan bimbingan dan mengikutsertakan guru dalam pelatihan pembelajaran diferensiasi.”*

Guru juga menambahkan,

*“Sekolah menyediakan sarana seperti laptop dan pelatihan penggunaan aplikasi pembelajaran berbasis digital. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk membuat media pembelajaran berbasis teknologi.”*

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah berdampak langsung terhadap peningkatan kemampuan guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi, penggunaan media digital dan video pembelajaran telah menjadi bagian dari aktivitas rutin di kelas. Guru menggunakan PowerPoint dan video edukatif buatan sendiri untuk menjelaskan materi, seperti bangun ruang dan operasi hitung sederhana.

Dari sisi kepribadian dan sosial, kepala sekolah juga menjadi teladan yang mendorong suasana kerja harmonis dan profesional. Guru menyampaikan,

*"Kepala sekolah menjadi teladan melalui sikap tegas namun tetap ramah. Ketegasan kepala sekolah menunjukkan tanggung jawab dan rasa hormat. Guru merasa kepala sekolah mampu memahami karakter setiap guru."*

Kondisi ini memperkuat motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap sekolah. Guru lain menegaskan bahwa dukungan kepala sekolah berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja:

*"Dukungan kepala sekolah membuat guru merasa dihargai dan lebih semangat dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah juga menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kekeluargaan."*

Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya administratif tetapi juga inspiratif. Pendekatan humanis dan komunikasi terbuka menjadikan guru lebih berkomitmen terhadap tugasnya. Berdasarkan analisis dokumen, aktivitas guru dalam menyusun modul ajar, mengikuti workshop, serta menerapkan pembelajaran berdiferensiasi meningkat setelah adanya program pembinaan tersebut.

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan adanya peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru. Dampak tersebut tidak hanya dirasakan secara subjektif, tetapi juga terlihat dari perubahan praktik pembelajaran di kelas dan peningkatan aktivitas pengembangan diri guru. Temuan ini diperkuat dengan triangulasi pada Tabel 2.

**Tabel 2. Triangulasi Dampak Manajemen Kepala Sekolah**

Aspek Profesionalisme	Wawancara Guru	Observasi Kelas	Dokumen
Pedagogik	Guru mampu menyesuaikan metode dengan karakter siswa	Variasi metode dan penggunaan media pembelajaran	Modul ajar, RPP
Profesional	Guru memahami Kurikulum Merdeka dan diferensiasi	Implementasi pembelajaran berdiferensiasi	Sertifikat pelatihan, modul
Teknologi	Guru menggunakan media digital	PowerPoint dan video digunakan dalam pembelajaran	Media pembelajaran digital
Sosial & Kepribadian	Hubungan kerja harmonis dan motivasi meningkat	Interaksi positif guru–kepala sekolah	Catatan supervisi

### 3. Tantangan dan Hambatan dalam Pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah

Meskipun program manajemen kepala sekolah di SDN Sungai Mbiai 5 tergolong berhasil, beberapa kendala tetap muncul baik dari sisi struktural maupun teknis. Kepala sekolah mengungkapkan,

*"Tantangan utama meliputi keterbatasan waktu, sumber daya manusia, dan sarana prasarana. Kadang jadwal pelatihan berbenturan dengan kegiatan lain, atau narasumber berhalangan hadir. Ada juga kendala teknis seperti LCD rusak dan keterbatasan buku."*

Kendala tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya masih menjadi faktor penghambat utama. Beberapa kegiatan pelatihan harus dijadwal ulang karena tumpang tindih dengan agenda sekolah atau ketersediaan narasumber. Observasi dokumen memperlihatkan adanya perubahan jadwal pelatihan dua kali dalam satu semester akibat benturan kegiatan ujian tengah semester.

Dari sisi guru, hambatan lebih banyak terkait beban kerja dan waktu. Guru menyampaikan,

*“Kendalanya adalah keterbatasan waktu dan banyaknya tugas administrasi. Kadang jadwal pelatihan berbenturan dengan kegiatan sekolah atau tanggung jawab keluarga.”*

*“Selain itu, tidak semua hasil pelatihan dapat diterapkan langsung di kelas.*

*“Kadang sulit menerapkan metode baru karena keterbatasan fasilitas atau kondisi siswa yang beragam. Tidak semua media pembelajaran bisa digunakan secara efektif di setiap kelas.”*

Faktor kontekstual seperti jumlah siswa yang besar dan variasi kemampuan akademik menyebabkan penerapan inovasi pembelajaran memerlukan adaptasi tambahan. Hambatan ini menggambarkan bahwa keberhasilan program peningkatan profesionalisme guru sangat dipengaruhi oleh dukungan fasilitas dan kebijakan waktu yang fleksibel. Kendala yang dihadapi berasal dari keterbatasan waktu, sarana prasarana, serta beban kerja guru. Temuan ini diperoleh secara konsisten dari berbagai sumber data, sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

**Tabel 3. Triangulasi Tantangan dan Hambatan**

<b>Jenis Hambatan</b>	<b>Wawancara</b>	<b>Observasi</b>	<b>Dokumen</b>
Waktu	Jadwal pelatihan berbenturan kegiatan lain	Penjadwalan ulang kegiatan	Revisi jadwal pelatihan
Sarana	LCD rusak, buku terbatas	Peralatan tidak optimal	Inventaris sarana
Beban kerja	Tugas administrasi guru tinggi	Guru multitugas	Laporan administrasi

#### **4. Solusi Perbaikan Berkelanjutan Kegiatan Peningkatan Profesionalisme Guru**

Kepala sekolah maupun guru menunjukkan sikap reflektif dalam menghadapi kendala yang muncul. Kepala sekolah menjelaskan,

*“Solusi dilakukan melalui rapat evaluasi bersama guru untuk mencari jalan keluar. Misalnya menambah anggaran internet, memperbaiki alat peraga, atau melakukan penyesuaian waktu.”*

Strategi penyelesaian masalah dilakukan secara kolaboratif, melalui rapat bulanan dan refleksi bersama. Dalam rapat tersebut, setiap guru diberikan kesempatan menyampaikan kendala yang dihadapi selama pelatihan maupun dalam penerapan pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara, keputusan biasanya diambil secara musyawarah agar semua pihak merasa dilibatkan.

Guru juga menunjukkan inisiatif tinggi untuk menyesuaikan kondisi pembelajaran dengan keterbatasan yang ada.

*“Guru mengatasi kendala dengan berdiskusi bersama rekan sejawat, mencari referensi baru secara mandiri, dan menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kondisi siswa serta fasilitas yang tersedia.”*

Pernyataan tersebut menggambarkan tumbuhnya budaya reflektif dan kolaboratif di antara guru, yang merupakan salah satu indikator profesionalisme. Selain solusi teknis, kepala sekolah juga berupaya memperkuat jaringan eksternal dengan lembaga pendidikan lain dan Balai Guru Penggerak (BGP) untuk mendapatkan dukungan pelatihan lanjutan.

Dari hasil observasi terhadap dokumen refleksi kegiatan, terlihat adanya perubahan pendekatan kepala sekolah dalam mengelola kegiatan pelatihan: dari pola top-down menjadi kolaboratif berbasis kebutuhan guru. Evaluasi kegiatan dilakukan melalui instrumen sederhana berupa kuesioner refleksi dan diskusi terbuka. Hasil refleksi tersebut kemudian digunakan untuk menyusun rencana kegiatan berikutnya, sehingga proses peningkatan profesionalisme guru berlangsung berkelanjutan.

Upaya perbaikan dilakukan secara reflektif dan kolaboratif melalui evaluasi rutin dan musyawarah bersama guru. Perubahan pendekatan manajemen kepala sekolah dari top-down menjadi kolaboratif terlihat jelas dari hasil triangulasi pada Tabel 4.

**Tabel 4. Triangulasi Solusi dan Perbaikan Berkelanjutan**

Aspek Solusi	Wawancara	Observasi	Dokumen
Evaluasi	Rapat evaluasi rutin	Diskusi reflektif	Notulen rapat
Penyesuaian	Perbaikan sarana dan jadwal	Pengadaan internet dan alat peraga	Anggaran dan laporan
Kolaborasi	Guru aktif berdiskusi	Komunitas belajar berjalan	Hasil refleksi guru

### Pembahasan

#### 1. Implementasi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru

Penerapan fungsi manajerial kepala sekolah di SDN Sungai Miai 5 menunjukkan bagaimana perencanaan partisipatif membentuk fondasi kepemimpinan kolaboratif. Penyusunan RKAS yang melibatkan guru, koordinasi pelatihan, dan pembagian tugas berbasis kompetensi memperlihatkan keterampilan kolaboratif yang baik di sekolah. Keterlibatan guru pada tahap perencanaan memperkuat *sense of ownership* terhadap program sekolah, sejalan dengan penegasan Maharani et al. (2023) bahwa manajemen berbasis kebutuhan mampu meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Temuan Sari et al., (2023) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang efektif harus melibatkan warga sekolah yaitu guru, komite sekolah, dan tenaga kependidikan sebagai mekanisme pendukung. Proses pengambilan keputusan juga membutuhkan kepala sekolah sebagai fasilitator yang mendukung dan mengayomi kolaborasi antar warga sekolah sehingga terwujudnya keputusan berbasis kebutuhan guru. Perencanaan yang efektif Rumahorbo, (2025) harus memuat tiga pilar yaitu identifikasi kebutuhan warga sekolah dengan tepat, merumuskan strategi yang terarah, serta menyusun kebijakan berbasis data. Prinsip tersebut telah diterapkan oleh SDN Sungai Miai 5 melalui asesmen kebutuhan guru sebelum merencanakan kegiatan pelatihan atau workshop. Pendekatan yang berfokus pada kebutuhan guru memastikan bahwa setiap intervensi peningkatan yang dilaksanakan sekolah benar relevan dengan kendala yang dihadapi guru saat praktik mengajar.

Kepala sekolah memiliki tugas dalam pengorganisasian menurut Nizammuddin dan Jaelani, (2025) yaitu menyusun dan mengatur struktur organisasi, menentukan tugas-tugas guru, pembagian kerja individu atau kelompok, serta mengatur hubungan kerja sama. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu memperhatikan kondisi dan kompetensi warga

sekolah. Pengorganisasian tim berdasarkan kompetensi memperlihatkan pembagian tugas yang proporsional dan berkeadilan yang menjadi acuan dibentuknya tim khusus untuk menjalankan rencana sekolah. Temuan Mahmud et al. (2025) menunjukkan bahwa pemberian peran sesuai potensi guru mampu meningkatkan motivasi dan komitmen profesional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikarenakan guru merasa mampu dan tidak kesulitan saat melaksanakan tugasnya sehingga mendukung iklim kerja harmonis yang selalu memperhatikan kemampuan guru di sekolah. Pembagian tugas berdasarkan kompetensi guru ini telah dijalankan dengan efektif di SDN Sungai Miai 5 yang tercatat pada laporan kegiatan workshop sekolah.

Tahap pelaksanaan kegiatan seperti workshop dan pelatihan internal memperlihatkan praktik kepemimpinan instruksional yang berfokus pada pengembangan kompetensi guru. Penegasan Saputra et al. (2024) bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mencakup pembinaan berkelanjutan tercermin pada pola pelaksanaan yang terarah pada penguatan kompetensi guru secara sistematis. Aktivitas pembinaan guru dilakukan melalui kegiatan diskusi sejawat, analisis kasus nyata, *peer teaching*, serta evaluasi bersama terhadap praktik pembelajaran. Hasra et al. (2025) menyatakan bahwa latihan perlu dirancang interaktif melalui penekanan aspek aplikatif, karena kegiatan peningkatan kompetensi guru yang efektif harus berbasis praktik. Sekolah menerapkan prinsip tersebut melalui kegiatan pelatihan atau workshop, komunitas belajar, dan kelompok kerja guru (KKG).

Tahap pengawasan di sekolah dilakukan secara rutin melalui refleksi dan evaluasi yang memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi guru. Bentuk evaluasi yang dilakukan di SDN Sungai Miai 5 adalah menggali solusi dari refleksi kelancaran kegiatan, pemahaman guru terhadap materi yang diajarkan, dan kelengkapan laporan kegiatan. Jenis evaluasi yang dilakukan merupakan wujud penerapan terhadap evaluasi berbasis refleksi (*formative evaluation*) yang menekankan pada proses pemantauan berkelanjutan guna mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan selama kegiatan berlangsung (Jannah, 2022). Model evaluasi dan pengawasan tersebut adalah bagian yang mengutamakan esensi keterlibatan aktif seluruh tenaga pendidikan di sekolah. Proses refleksi dan evaluasi dilakukan untuk menganalisis capaian dan penentuan prioritas perbaikan hasil evaluasi. Hal ini memperkuat temuan Agustina dan Saxena (2022) mengenai hubungan antara profesionalisme guru, supervisi kepala sekolah, dan kinerja guru yang memosisikan evaluasi sebagai sarana transformasi kompetensi, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif. Pelaksanaan refleksi di sekolah ini memperlihatkan pengawasan yang konstruktif dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan untuk membentuk budaya sekolah yang kolaboratif, reflektif, dan berorientasi mutu.

Integrasi empat fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan menunjukkan sistem kerja yang saling menguatkan. Hasil penelitian Narisin et al. (2023) menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap profesionalisme guru. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di sekolah yang berfokus pada kebutuhan para pendidik. Manajemen yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang baik serta mendukung peningkatan kualifikasi guru. Tanggung jawab kepala sekolah terletak pada membimbing dan mengembangkan guru agar menjadi pendidik yang profesional dengan memberikan dukungan motivasi serta melaksanakan pelatihan atau workshop. Untuk menciptakan guru yang berkualitas di sekolah, diperlukan penerapan fungsi manajemen yang dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Implementasi fungsi manajemen perlu digabungkan dengan keterampilan komunikasi dan kolaborasi yang efektif antara kepala sekolah, guru, dan staf pendidik. Shopiana, (2025) menyatakan bahwa komunikasi dan kerjasama yang terarah dapat

membangun hubungan kerja yang harmonis serta mencegah terjadinya kesalahpahaman selama pelaksanaan tugas. Manajemen yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas sekolah dan pengembangan keterampilan guru di lingkungan sekolah.

## **2. Dampak Manajemen Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru dan Mutu Sekolah**

Peningkatan profesionalisme guru tercermin melalui penguatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Kegiatan pelatihan dan komunitas belajar yang dilakukan secara rutin dapat mendorong guru untuk memahami karakteristik siswa dan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi secara lebih tepat. Komunitas belajar guru ini adalah wujud dari penerapan *professional learning communities* yang merupakan implementasi konkret dari teori *social learning* (Bandura, 1977 dalam Mudaris et al., 2025) yang menekankan bahwa individu akan lebih efektif dalam belajar melalui diskusi reflektif, observasi, dan interaksi sosial. Proses yang dilakukan guru dalam komunitas belajar inilah yang menurut Harlita dan Ramadan, (2024) mampu mengubah pengetahuan teoritis menjadi praktik yang terinternalisasi. Kepala sekolah SDN Sungai Miao 5 berhasil menciptakan ruang aman bagi guru untuk berbagi kegagalan dan belajar sehingga tercapainya keberhasilan *Community of Practice*.

Fasilitas yang disediakan sekolah seperti laptop dan pelatihan digital membuka peluang inovasi pembelajaran. Guru mampu menciptakan media berbasis video dan perangkat presentasi interaktif untuk menarik minat siswa sebagai perwujudan dari *critical thinking skill* (keterampilan berpikir kritis), *creative and innovative thinking skill* (keterampilan berpikir kreatif dan inovatif), *communication skill* (keterampilan komunikasi), dan *collaboration skill* (keterampilan berkolaborasi) yang ditemukan oleh Rosnaeni (2021) sebagai wujud implikasi pendidikan abad ke-21. Peningkatan keterampilan digital guru mencerminkan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola perubahan. Dampak tersebut memperkuat citra sekolah sebagai lembaga pembelajaran yang adaptif dan modern (Harahap & Hidayah, 2022).

Keteladanan kepala sekolah dalam disiplin, tanggung jawab, ketegasan, dan keramahan membentuk iklim kerja yang stabil dan harmonis. Pola kepemimpinan tersebut tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi menghasilkan internalisasi nilai-nilai profesional yang tercermin pada cara guru bersikap, berkomunikasi, dan bekerja sama. Dalam konteks sekolah, menurut Sartika et al. (2022), kepala sekolah berperan sebagai model perilaku profesional, ketika guru melihat perilaku positif seperti disiplin atau keramahan, mereka terdorong menirunya sehingga terbentuk iklim kerja yang stabil dan harmonis. Dari refleksi tersebut, interaksi antarguru berkembang menuju hubungan yang lebih solid, terbuka, dan saling menghargai, sehingga aktivitas kolaboratif di sekolah berlangsung lebih efektif sebagaimana yang terjadi di SDN Sungai Miao 5.

Dorongan kepala sekolah SDN Sungai Miao 5 melalui visi misi berbasis kompetensi memicu guru untuk mengeksplorasi metode pembelajaran yang variatif, sehingga menciptakan pengalaman belajar yang lebih aktif dan bermakna bagi siswa. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa praktik manajemen kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai penggerak administratif, tetapi sebagai katalis bagi transformasi budaya kerja dan mutu pembelajaran. Dampaknya tercermin pada terciptanya lingkungan belajar yang kondusif dan meningkatnya kualitas proses pembelajaran di sekolah (Nor & Suriyah, 2025). Inisiasi kepala sekolah dengan mengadakan pelaksanaan program pelatihan berbasis sekolah menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pedagogik guru di SDN Sungai

Miai 5. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional di tingkat sekolah mampu meningkatkan kualitas pembelajaran secara nyata.

### **3. Tantangan Manajemen Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Berbagai hambatan yang muncul pada pelaksanaan manajemen kepala sekolah menunjukkan bahwa proses pembinaan profesional guru belum didukung oleh sistem kerja yang sepenuhnya stabil. Benturan jadwal mengindikasikan bahwa perencanaan kegiatan belum terintegrasi secara strategis dengan ritme operasional sekolah, sehingga pembinaan mudah terdampak oleh prioritas harian. Kondisi ini mencerminkan perlunya desain manajemen waktu yang lebih adaptif agar kegiatan peningkatan kompetensi tidak sekadar menjadi tambahan agenda, tetapi menyatu dengan siklus kerja sekolah (Ashari, 2025).

Hambatan terhadap keterbatasan perangkat teknologi dan sarana pendidikan menjadi kekurangan teknis dari fasilitas lingkungan sekolah. Dampak dari hambatan ini menguatkan argumentasi bahwa inovasi pembelajaran tidak hanya bergantung pada kemampuan guru, tetapi juga pada kesiapan ekosistem pendukung (Maulana & Budiman, 2024). Lebih dari itu, beban administrasi guru yang tinggi semakin menegaskan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan kinerja dan ruang aktual untuk berkembang.

Tantangan keterlambatan adaptasi pada teknologi adalah kesulitan guru dalam mengadopsi metode ajar baru yang disesuaikan dengan karakter siswa. Pradipta et al. (2024) menegaskan bahwa keragaman minat, profil belajar, dan kesiapan siswa menuntut guru untuk menerapkan model pembelajaran yang berdiferensiasi atau fleksibel. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriyah dan Bisri (2023) bahwa tujuan pembelajaran berdiferensiasi adalah memkoordinasikan pembelajaran dengan memperhatikan kesiapan belajar, preferensi belajar, dan minat belajar siswa untuk mencapai hasil belajar yang optimal secara menyeluruh. Kesulitan guru dalam menyesuaikan strategi pengajaran masih menjadi dinamika di SDN Sungai Miai 5, kondisi ini memperlihatkan kebutuhan terhadap pelatihan adaptif berbasis konteks kelas. Tantangan tersebut menjadi refleksi bahwa peningkatan profesionalisme harus diiringi pemenuhan sarana pembelajaran yang memadai.

### **4. Solusi Perbaikan Manajemen Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Pendekatan pemecahan masalah yang diterapkan kepala sekolah memperlihatkan praktik manajemen reflektif yang selaras dengan prinsip *instructional leadership*, di mana evaluasi berkelanjutan menjadi dasar perbaikan kualitas sekolah. Studi Sanchez & Watson (2021) menunjukkan hubungan antara praktik kepemimpinan instruksional dan prestasi akademik siswa. Kepemimpinan instruksional oleh kepala sekolah perlu ditekankan di sekolah. Melalui rapat evaluasi bersama guru yang berfungsi sebagai arena refleksi kolektif untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan, sejalan dengan gagasan manajemen partisipatif yang menempatkan guru sebagai aktor aktif dalam pengambilan keputusan dan kepala sekolah sebagai media fasilitator. Penyesuaian waktu kegiatan dan optimalisasi anggaran mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian secara adaptif, sehingga hambatan teknis tidak menghambat tujuan pembinaan profesional.

Solusi pemberian ruang bagi guru untuk menyampaikan kesulitan pembelajaran menegaskan penerapan prinsip komunikasi dua arah dalam teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang membuka jalan bagi peningkatan kapasitas individu. Temuan Knutsson et al. (2025) menunjukkan musyawarah

sebagai pola penyelesaian masalah memperkuat nilai-nilai *shared decision-making* yang berpengaruh pada terciptanya budaya kerja demokratis dan kolaboratif. Pemanfaatan dalam pendekatan ini tidak hanya mengatasi hambatan jangka pendek, tetapi juga membentuk sistem kerja yang lebih responsif dan inklusif. Melalui pola pengelolaan yang berbasis refleksi, partisipasi, dan dukungan struktural, manajemen kepala sekolah menunjukkan kemampuan untuk menjaga keberlanjutan program pembinaan guru sekaligus memperkuat fondasi budaya organisasi yang sehat (Faridah et al., 2025).

Peran guru yang menjadi bagian dari penggerak budaya organisasi berperan aktif dalam mencari alternatif solusi melalui diskusi sejawat dan pembelajaran mandiri. Penggunaan sumber daring dan komunitas digital membantu guru memperbarui pengetahuan tanpa menunggu pelatihan formal. Adaptasi metode pembelajaran dilakukan agar sesuai dengan kondisi kelas dan fasilitas yang tersedia. Kolaborasi antar guru mempercepat proses transfer pengetahuan dan keterampilan baru. Strategi ini memperlihatkan keberhasilan kepala sekolah menanamkan nilai reflektif dalam praktik manajemen (Mahmud et al., 2025). Sebagaimana penelitian Robiah et al. (2024) bahwa peran seorang pemimpin dalam sebuah tim sangatlah penting untuk mengarahkan dan mengawasi tim dalam mencapai kesuksesan. Proses kepemimpinan yang efektif dan perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan tim dalam organisasi.

Program pembinaan berkelanjutan perlu dikembangkan dengan sistem monitoring terencana. Temuan Sanusi et al. (2024) menegaskan bahwa kepala sekolah dapat menggunakan hasil refleksi guru sebagai dasar penentuan kegiatan berikutnya. Evaluasi kegiatan berbasis data lapangan memperkuat akurasi perencanaan program. Sistem penilaian kinerja guru sebaiknya diintegrasikan dengan hasil pelatihan agar terjadi kesinambungan antara teori dan praktik. Model manajemen reflektif semacam ini berpotensi menjadi rujukan bagi sekolah lain. Pengadaptasian metode pembelajaran yang selaras dengan *adaptive teaching* dan diferensiasi pembelajaran dalam Susanti et al. (2025) yang menekankan bahwa guru tidak hanya bertindak sebagai penyampai materi, namun dituntut untuk merancang pengalaman belajar yang responsif terhadap variasi kebutuhan peserta didik. Bahkan studi Andrean (2023) mengemukakan bahwa guru dapat mengimplementasikan berbagai strategi untuk merancang dan mengadaptasi materi, termasuk memodifikasi materi yang ada, membuat materi baru, dan menggunakan alat dan sumber daya digital. Keselarasan dengan temuan penelitian bahwa guru di sini memiliki kegigihan dan komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan media belajar berbasis digital yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru di SDN Sungai Miao 5 Banjarmasin. Kepala sekolah menjalankan fungsi manajemen secara terpadu melalui perencanaan yang melibatkan seluruh guru, pengorganisasian dalam pembagian tugas yang proporsional, pelaksanaan yang efektif melalui kepemimpinan transformasional, dan pengawasan yang terarah melalui refleksi dan evaluasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa profesionalisme guru meningkat pada empat ranah utama, yaitu kepribadian, pedagogik, sosial, dan profesional. Guru menjadi lebih kreatif, disiplin, dan mampu menyesuaikan strategi mengajar dengan kebutuhan siswa. Meskipun terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan profesionalisme guru seperti keterbatasan waktu, sarana, dan sumber daya manusia. Namun, kepala sekolah berupaya mengatasi kendala tersebut melalui rapat evaluasi, perbaikan fasilitas, dan penyesuaian jadwal

kegiatan. Solusi kolaboratif berbasis refleksi bersama terbukti efektif menjaga kesinambungan pelaksanaan program pengembangan profesional.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep kepemimpinan instruksional, partisipatif, dan transformasional dalam manajemen pendidikan dasar. Temuan ini memperluas pemahaman terhadap teori kepemimpinan pendidikan yang berfokus pada hubungan langsung antara kepala sekolah dan kualitas pembelajaran. Studi ini juga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen reflektif yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi kepala sekolah dalam mempertahankan pola manajemen partisipatif dan meningkatkan kegiatan pelatihan berbasis kebutuhan guru. Dinas pendidikan juga dapat memberi dukungan sarana digital dan menyediakan program pengembangan profesional yang fleksibel terhadap jadwal kerja guru. Guru disarankan untuk aktif dalam komunitas belajar dan memanfaatkan platform digital untuk mengembangkan kompetensi. Sekolah dapat menjadikan model manajemen SDN Sungai Mbiai 5 sebagai contoh praktik baik dalam peningkatan mutu berbasis kolaborasi. Implikasi ini menegaskan bahwa manajemen sekolah yang efektif menjadi fondasi utama dalam membangun profesionalisme guru di era pendidikan modern.

Penelitian ini diharapkan dapat mendorong terwujudnya model manajemen kepala sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan profesionalisme guru secara merata. Hasil penelitian ini juga membuka peluang pengembangan studi lanjutan pada konteks sekolah yang berbeda serta penerapan model manajemen serupa dengan dukungan teknologi digital sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Y., & Saxena, R. (2022). Teacher Professionalism and Principal Supervision's Impact on Teacher Performance. *PPSDP International Journal of Education*, 1(1), 157–167. <http://ejournal.ppsdp.org/index.php/PIJED/article/view/12>
- Amala, R., & Mantau, B. A. K. (2021). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Miftahul Huda Kwandang Kabupaten Gorontalo Utara. *Irfani (e-Journal)*, 17(1), 90-103. <https://doi.org/10.30603/ir.v17i1.2200>
- Andrean, C. (2023). Designing and adapting materials for differentiated instruction in english language classrooms: A literature review. *Tell-Us Journal*, 9(3), 666-690. <https://doi.org/10.22202/tus.2023.v9i3.6996>
- Ashari, A. (2025). Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Profesionalisme Guru: Kajian Empiris di MTs Taufiqiyatul Asna Kediri. *Journal of Education and Contemporary Linguistics*, 2(01), 34–45. <https://journal.alifba.id/index.php/jcl/article/view/80>
- Bahri, S., Armanda, D., & Kurniawan, R. (2022). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru (Studi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Kecamatan Lapang Kabupaten Aceh Utara). *Media Penelitian Pendidikan: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Dan Pengajaran*, 16(2), 248-256. <https://doi.org/10.26877/mpp.v16i2.13695>
- Faridah, U., Wulandari, A., Suryanti, S., Nursalim, M., & Khamidi, A. (2025). Peran Komunitas Belajar dalam Meningkatkan Karakter dan Kompetensi Pedagogik Guru. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 2209-2212. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7105>
- Fitriyah, & Bisri, M. (2023). Penerapan model inkuiri terbimbing untuk meningkatkan hasil belajar IPA pada peserta didik di sekolah dasar. *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 9(2), 67–73. <https://jurnal.uns.ac.id/jkc/index>

- Harahap, H. S., & Hidayah, N. (2022). Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Alwashliyah Tanjung Morawa. *Wahana Inovasi: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UISU*, 11(1), 57-63. <https://ojs23.uisu.ac.id/index.php/wahana/article/view/5473>
- Harlita, I., & Ramadan, Z. H. (2024). Peran Komunitas Belajar di Sekolah Dasar dalam Mengembangkan Kompetensi Guru. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2907-2920. <https://jurnaldidaktika.org/contents/article/view/989>
- Hasra, H., Laili, N., & Dwiyono, Y. (2025). Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru di Sekolah Dasar. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School*, 8(1), 183-193. <https://doi.org/10.24256/pijes.v8i1.6354>
- Jannah, R. (2022). Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Melalui Efikasi Diri dan Supervisi Kepala Sekolah. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 63-71. <https://doi.org/10.18592/moe.v8i1.6259>
- Knutsson, O., Andersson, P., & Grim, K. (2025). Problems and solutions in shared decision-making in coordinated individual care planning: Multi-stakeholder perspectives in social and psychiatric care. *Nordic Social Work Research*, 15(4), 589–603. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2025.2549457>
- Maharani, S. I., Chotimah, C., & Sulistyorini. (2023). Strategi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *SKILLS: Jurnal Riset dan Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 51–61. <https://doi.org/10.47498/skills.v2i1.1514>
- Mahmud, W., Hasiru, R., Koniyo, R., Bahsoan, A., & Toralawe, Y. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Sumalata Kabupaten Gorontalo. *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(3), 24–36. <https://journal.lpkd.or.id/index.php/Hardik/article/view/1669>
- Maulana, R., & Budiman, N. (2024). Inovasi pendidikan dan peranannya. Edukatif. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(4), 3745-3753. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i4.7014>
- Milawati, A. Suriansyah, & Ratna Purwanti. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Memberdayakan Terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 1–14. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/29836>
- Mudaris, I., Nursabrina, N., & Husniati, N. (2025). Teori Belajar Sosial Kognitif. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(4), 6787-6795. <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/3066>
- Narisin, N., Murwani, F. D., & Sumanto, A. (2023). The Influence of School Principal Management Competence on Management Implementation Through Entrepreneurship Teacher Professionalism as a Moderator Variable. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 1182-1195. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.314>
- Nizammuddin, M. R. S., & Jaelani, R. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(1), 112-120. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v5i1.2428>
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256-268. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4181>
- Pradipta, A. P., Subali, B., & Widiarti, N. (2025). Peran Pembelajaran Berdiferensiasi Dalam Penguanan Karakter Menurut Teori Belajar Humanistik Tahun 2019-2024. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(01), 82-93. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/23468>
- Robiah, R., Telaumbanua, E., Marzuki, M., Zulkipli, Z., & Dwiputra, F. K. (2024). The role of

- collaborative leadership in improving the quality of higher education. *International Journal Of Teaching And Learning*, 2(2), 538-548. <https://injotel.org/index.php/12/article/view/89>
- Rosnaeni, R. (2021). Karakteristik dan Asesmen Pembelajaran Abad 21. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 4334–4339. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i5.1548>
- Rumahorbo, Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(4), 1371-1382. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i4.3990>
- Sanchez, J., & Watson, J. M. (2021). Effective Instructional Leadership Practices in High Performing Elementary Schools. *Journal of School Administration Research and Development*, 6(2), 60–70. <https://doi.org/10.32674/JSARD.V6I2.3975>
- Sanusi, M. N., Aslamiah, A., & Sulistiyana, S. (2024). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Guru di SMKN Kota Banjarmasin. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1205-1210. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1007>
- Saputra, J., Hilalludin, H., & Gibran, I. R. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JUPENDIS)*, 2(4), 163-172. <https://doi.org/10.54066/jupendis.v2i4.2185>
- Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2023). Kepemimpinan Partisipatif dan Demokratis Kepala Sekolah dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern di Sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 105–113. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838>
- Sartika, S. B., Untari, R. S., Rezania, V., & Rocmah, L. I. (2022). Buku ajar belajar dan pembelajaran. *Umsida Press*, 1-214. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-043-4>
- 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). <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i2.1348>
- Simanjuntak, R. J., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Pengaruh Manajemen Strategik Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Dan Siswa Di SMAN 1 Karau Kuala. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 792-799. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/801>
- Susanti, T., Tristianingrum, I., Permata, A. C., & Naldianti, D. (2025). Evaluasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan E-Learning Di Sekolah Luar Biasa. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 403-413. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.5820>
- Utami, P. R., Rahmawati, L., & Noktaria, M. (2025). Pengembangan Kompetensi dan Soft Skill dalam Implementasi Kurikulum Merdeka: Tinjauan Literatur. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 55-65. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4734>