

STRATEGI EFEKTIVITAS PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU

Rahman Hidayat¹, Azhar Affandi², Horas Djulius³
Pascasarjana Universitas Pasundan^{1,2,3}, Kota Bandung^{1,2,3}
Email : rh20210313@gmail.com¹; azhar.affandi@unpas.ac.id²;
horasdjulius@unpas.ac.id³

ABSTRAK

Masalah penelitian ini (1) Bagaimana Peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang, (2) Bagaimana Kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang saat ini, (3) Apa saja Kendala yang membuat peran dan fungsi kepemimpinan tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang, dan (4) Bagaimana Strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan Case Study. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen, serta *Focus Group Discussion*. Wawancara mendalam (*dept interview*). Hasil penelitian menunjukkan Peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru belum efektif, Strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di SMK Negeri terakreditasi A di kabupaten Sumedang yaitu merestrukturisasi kelemahan sekolah dengan dengan memanfaatkan kekuatan peluang yang dapat dilaksanakan melalui program *Capacity Building: Leadership Empowerment to Improve Teacher Competencies*.

Kata Kunci : Kepemimpinan; Kompetensi Guru; Kendala Dan Strategi

ABSTRACT

The research problem is as follows: (1) How are the roles and functions of school principals' leadership in efforts to improve the competence of vocational high school (SMK) teachers in Sumedang, (2) What is the current level of competence of vocational high school (SMK) teachers in Sumedang.(3) What obstacles hinder the effectiveness of the roles and functions of school principals' leadership, and (4) What strategies can enhance the effectiveness of school principals' leadership roles and functions in efforts to improve the competence of vocational high school (SMK) teachers in Sumedang. This research employs a qualitative methodology with a case study approach,. There are several obstacles, that cause the leadership role and function ineffective. The strategy for the effectiveness of the principal's leadership role and function in efforts to improve teacher competencies in A-accredited State Vocational Schools in Sumedang is to revamp school weaknesses by utilizing strengths and opportunities, which can be implemented through a Capacity Building program: Leadership Empowerment to Improve Teacher Competencies.

Keywords : Leadership; Teacher Competence; Obstacles And Strategies

PENDAHULUAN

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kemampuan mengetahui, memahami kondisi satuan pendidikan. Kepala sekolah memahami tentang status dan sumber daya sekolah. Pada prinsipnya sebagai penanggung jawab wajib memberikan pandangan dan gagasan terhadap upaya pengelolaan dan keputusan strategis lembaga pendidikan.

Menurut Azkiyah (2025: 45), kepemimpinan kepala sekolah yang autentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru dan meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.

Peran seorang guru sangat penting dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Persoalan kompetensi guru selama ini menjadi sorotan penting, dimana keberhasilan anak belajar, prestasi anak berada di tangan guru dan guru menjadi indikator kualitas pendidikan.

Data dari Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan (BSKAP) serta Kemendikbudristek tahun 2023 bahwa (1) Sekitar 42% guru di Indonesia belum memenuhi standar kompetensi profesional dan pedagogik yang ditetapkan pemerintah, (2) Hasil Asesmen Nasional menunjukkan bahwa proses pembelajaran di banyak sekolah belum optimal, terutama dalam hal diferensiasi pembelajaran dan pemanfaatan teknologi, dan (3) Pemerataan kualitas guru antar wilayah masih timpang, dengan daerah tertinggal dan terpencil mengalami kekurangan guru berkualifikasi tinggi, dan (4) Pelatihan dan pengembangan profesional guru belum merata, serta belum sepenuhnya berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

Berdasarkan pengalaman dan penelitian terdahulu, ada celah bagi peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan berdasarkan fenomena yang ada, diantaranya:

Terdapat kesenjangan Teoretis; Ada teori yang sering dipakai, tetapi belum diuji dalam konteks tertentu. Teori kepemimpinan transformasional banyak dipakai di sekolah umum, tetapi belum banyak diterapkan di SMK berbasis vokasi.

Selanjutnya adanya Kesenjangan Metodologis. Sebagian besar hasil Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, padahal fenomena lebih tepat digali secara kualitatif. Studi kompetensi guru sering diukur dengan survei, tetapi belum dieksplorasi melalui wawancara mendalam yang bisa menangkap pengalaman nyata.

Kesenjangan berikutnya adalah Kesenjangan Empiris. Data yang tersedia hanya dari wilayah tertentu, sehingga belum mewakili konteks lain. Penelitian tentang pelatihan guru banyak dilakukan di kota besar, tetapi daerah terpencil atau SMK kecil belum banyak dikaji.

Kesenjangan Praktis berupa program pelatihan guru sudah ada, tetapi belum mengintegrasikan model 5 B (belajar, berkarya, berbagi, berlatih, membaca). Hal ini membuka peluang untuk merancang model baru yang lebih kontekstual

Berdasarkan identifikasi pendahuluan yang telah dilakukan dan latar belakang yang telah di paparkan maka peneliti mengambil judul disertasi “Strategi Efektivitas Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Kasus pada SMK Negeri Terakreditasi A di Kabupaten Sumedang)”.

Penelitian ini Diharapkan memiliki nilai tambah dan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Novelty (Kebaruan) dari Penelitian ini dapat dilihat dari beberapa alasan berikut ini:

1. Integrasi Kepemimpinan Instruksional dan Terdistribusi. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada satu model kepemimpinan. Kebaruan dari penelitian ini yakni menggabungkan dua pendekatan (instruksional & terdistribusi) untuk melihat dampak sinergis terhadap kompetensi guru SMK.
2. Konteks Vokasi dan Dunia Usaha/Industri (DUDI). Banyak studi kepemimpinan dilakukan di sekolah umum. Kebaruan dari penelitian ini yakni menempatkan kepemimpinan kepala SMK dalam konteks vokasi yang menuntut kolaborasi dengan DUDI, sehingga lebih relevan dengan kebutuhan kerja nyata.
3. Integrasi Digitalisasi dan Kurikulum Baru. Penelitian terdahulu jarang menyoroti peran kepemimpinan dalam era digital. Dalam penelitian ini yang merupakan kebaruan yakni menekankan strategi kepemimpinan dalam mengawal transformasi digital dan implementasi kurikulum Merdeka di SMK.
4. Pendekatan Holistik 5 B. Model pelatihan guru biasanya parsial (workshop, seminar). Hal yang merupakan kebaruan dari penelitian ini yaitu dengan : mengembangkan kerangka holistik berbasis aktivitas *belajar, berkarya, berbagi, berlatih, membaca* sebagai strategi kepemimpinan untuk penguatan kompetensi.
5. Analisis SWOT dalam Konteks Lokal. Dalam penelitian sebelumnya jarang mengaitkan strategi kepemimpinan dengan analisis SWOT berbasis kondisi lokal. Dalam penelitian ini menempatkan kepemimpinan kepala sekolah dalam kerangka W-O (Weakness–Opportunity) untuk memanfaatkan peluang eksternal dalam memperbaiki kelemahan internal.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :1) Bagaimana Peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang; 2) Bagaimana Kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang saat ini; 3) Apa saja Kendala yang membuat peran dan fungsi kepemimpinan tidak efektif; dan 4) Bagaimana Strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis 1) Efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah saat ini dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang; 2) Kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang saat ini; 3) Kendala yang membuat peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif; serta 4) Strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di Kabupaten Sumedang.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk 1) Mengembangkan strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SMK Negeri di Kabupaten Sumedang; 2) Menjadi titik tolak baru bagi penelitian dalam bidang

manajemen kepala sekolah. Sedangkan manfaat praktis penelitian ini untuk: 1) Menciptakan strategi kepemimpinan bagi para kepala SMK dalam meningkatkan kompetensi guru; 2) Strategi kepemimpinan tersebut diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di SMK; dan 3) Dalam perkembangannya strategi kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kompetensi guru ini lebih lanjut dapat diterapkan di berbagai jenjang pendidikan lainnya.

KAJIAN PUSTAKA

Teori utama (*grand theory*) yang melandasi penelitian ini adalah teori manajemen dan teori organisasi. Teori antara (*middle range theory*) adalah teori manajemen SDM sedangkan teori aplikasi (*applied theory*) adalah teori manajemen mutu layanan. Untuk lebih jelasnya uraian teori-teori tersebut adalah sebagai berikut.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021 :10) juga mengatakan bahwa *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*. Sementara (Afandi, 2018:1) mengatakan, manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Menurut Griffin, R. W. (2021: 6) "*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling an organization's resources to achieve goals efficiently and effectively*". Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif."

Menurut George R. Terry & Leslie W. Rue (G.A. Ticoalu, 2018:2) : manajemen adalah "suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya."

Empat fungsi manajemen menurut Terry dalam Sukarna (2021: 10) merupakan siklus yang saling terkait. Perencanaan memberi arah, pengorganisasian menyediakan struktur, pelaksanaan menggerakkan manusia, dan pengawasan memastikan tujuan tercapai. Dalam pendidikan, kerangka ini menjadi pedoman kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru secara sistematis. Robbin (2018: 4) mengemukakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan dengan sebuah batasan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama Sementara itu,

George R. Terry dalam Sukarna (2021: 282) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip organisasi itu meliputi : pertama, tujuan (*the objective*). kedua, wewenang dan tanggungjawab (*authority and responsibility*), ketiga, pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). dan keempat, penempatan tenaga kerja (*assign the personal*). Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan

efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi bahwa sumber daya manusia harus diidentifikasi bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan. Robbins dan Timothy (2018: 4), mendefinisikan perilaku organisasi sebagai *"a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness"*. Teori ini tidak hanya menjelaskan perilaku, tetapi juga bagaimana informasi tersebut digunakan untuk pengembangan organisasi.

Menurut Fred Luthans (2020: 4) bahwa *"Organizational behavior is not only rooted in psychology but also draws from sociology and anthropology to better understand the social dynamics in the workplace. This multidisciplinary approach allows for a more comprehensive understanding of both individual and group behavior"*. Perilaku organisasi tidak hanya dilihat dari aspek psikologis semata, tetapi juga menggabungkan ilmu sosiologi dan antropologi untuk memahami dinamika sosial yang terjadi di tempat kerja. Pendekatan multidisipliner ini memungkinkan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap perilaku individu maupun kelompok.

Teori perilaku organisasi juga menekankan pentingnya motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2018:5) menegaskan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh struktur, proses, serta lingkungan eksternal organisasi. Mereka juga menyoroti bahwa perubahan dalam organisasi dapat memunculkan resistensi jika tidak dikelola dengan baik. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menciptakan arah strategis, membentuk budaya kerja, serta mengembangkan potensi individu dan tim. Pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki visi, tetapi juga mampu mengkomunikasikan dan mewujudkannya bersama anggota organisasi. Kompetensi adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan wewenang yang disandangnya. (Zulkarnaen, W., 2021)

Peran kepemimpinan merupakan suatu posisi yang mengharuskan seseorang mengelola orang, situasi dan barang secara efektif dan etis. Setiap aspek dan jenis kepemimpinan dalam suatu organisasi berfungsi untuk membentuk dan membimbing organisasi. Menurut Marquis and Huston (2023:7) peran kepemimpinan terdiri atas *Decision maker, Critical thinker, Visionary, Forecaster, Teacher, Communicator, Evaluator, Facilitator, Risk taker, Mentor*. Sedangkan menurut Mintzberg dalam Ellis and Bach (2019: 103) dan Abdurrouf (2023: 45) terdapat 3 (tiga) peran kunci dalam kepemimpinan, yaitu Peran Interpersonal, (*Figurehead, Leader, Liaison*); Peran Informasional (*Monitor, Disseminator*; Juru bicara); dan Peran

Decisional (Entrepreneur, Resource Allocator, Negotiator). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas pendidikan di sekolah.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif meskipun secara umum ada dua paradigma penelitian, yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan fenomenologi yang terjadi di suatu tempat dengan mengutamakan penghayatan (*verstehen*). “Verstehen adalah suatu metode pendekatan yang berusaha untuk mengerti makna yang mendasari dan mengitari peristiwa sosial dan histori. Pendekatan ini bertolak dari gagasan bahwa tiap situasi sosial didukung oleh jaringan makna yang dibuat oleh aktor yang terlibat di dalamnya. Metode penelitian kualitatif ini interpretatif karena peranan penting dari peneliti yang menafsirkan dan memberi arti pada data dan informasi yang diberikan oleh informan. Penelitian ini bertumpu pada apa yang ada sesuai dengan fakta alamiah informan, lingkungan dan situasi lokasinya, bukan berdasarkan asumsi peneliti. Peneliti harus masuk dan mendalami situasi sosial, politik, ekonomi dan budaya yang berlaku pada tempat tersebut (Raco, 2018).

Prosesnya melibatkan pengajuan pertanyaan, pengumpulan data dari partisipan, analisis data secara induktif dari tema khusus ke umum, dan interpretasi makna data. Laporan akhirnya bersifat fleksibel dan bergaya induktif, berfokus pada makna individual serta kompleksitas suatu persoalan.” Peneliti melakukan wawancara kepada informan yang sebelumnya sudah peneliti tentukan yaitu Kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan siswa,. Untuk mengurangi bias, dilakukan triangulasi terhadap informasi narasumber. Triangulasi dilakukan melalui wawancara konfirmasi pada orang yang menguasai atau terlibat dalam hal-hal yang perlu dikonfirmasi, yaitu dinas pendidikan yang membidangi SMK dan Guru.

Analisis deskriptif untuk interpretasi data hasil wawancara dilakukan dengan mengelompokkan tema data yang dikumpulkan terlebih dahulu. Langkah-langkah analisis deskriptif meliputi pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan berdasarkan data yang tersedia” (Sugiyono, 2019: 147). Hasil yang diharapkan yaitu diperolehnya gambaran secara sistematis mengenai meningkatnya kompetensi guru di 6 SMK Negeri di kabupaten Sumedang.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Subjek penelitian adalah SMK Negeri di kabupaten Sumedang. Fokus penelitian dilaksanakan di 6 (enam) SMK Negeri terakreditasi A di kabupaten Sumedang, yaitu SMK Negeri Situraja, SMK PPN Sumedang, SMK PPN Tanjungsari, SMK Negeri Sukasari, SMK Negeri 1 Sumedag, dan SMK Negeri 2 Sumedang. Lokasi sekolah sebagai subek penelitian tersebar di wilayah kabupaten Sumedang. Variabel penelitian ini terdiri atas kepemimpinan

kepala sekolah dan Kompetensi guru.

Dimensi yang digunakan dalam variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah dimensi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan servant, kepemimpinan adaptif, dan peran interpersonal-informatif menurut Minstberg. Variabel kedua adalah kompetensi guru. Adapun dimensi Kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Adapun narasumber (informan) wawancara untuk variabel kepemimpinan ini yaitu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan (staf tata usaha), dan unsur komite sekolah.

Hasil Temuan Penelitian

Berdasarkan temuan hasil penelitian terkait isu-isu kepemimpinan dapat disimpulkan hal-hal berikut ini. 1) Visi jelas meskipun dalam internalisasinya masih kurang; 2) Keputusan partisipatif namun belum efektif berkaitan dengan pengambilan keputusan yang bersifat eksternal; 3) Manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah sudah baik meskipun masih mengandalkan wakil kepala sekolah dalam penanganannya suatu masalah atau konflik yang terjadi di sekolah.

Sedangkan hal-hal berikut ini: Kompetensi pedagogik sudah cukup baik, meskipun dalam inovasi pembelajaran belum merata; 2) Kompetensi kepribadian relatif kuat, kedisiplinan sudah baik meskipun belum konsisten; 3) Komunikasi antara guru dan orang tua belum sistematis, tidak terjadwal, dan lebih mengandalkan guru bimbingan dan konseling; 4) Kompetensi profesional merupakan titik lemah utama, terutama penguasaan IT, guru perlu mendapatkan pelatihan umum maupun pelatihan kejuruan termasuk magang di industri.

Diskusi

Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah belum Efektif dalam Upaya meningkatkan Kompetensi Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala SMK Negeri di Kabupaten Sumedang secara umum telah menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan pada tingkat operasional internal sekolah dengan cukup efektif, namun belum sepenuhnya optimal dalam mendorong peningkatan kompetensi guru secara sistemik dan berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung transformasional-servant dengan adaptasi parsial, yaitu bahwa gaya kepemimpinan transformasional-servant yang diterapkan belum sepenuhnya utuh atau menyeluruh

Komunikasi internal berjalan cukup baik, namun masih lemah dalam aspek eksternal. Relasi dengan komite sekolah dan masyarakat masih belum optimal, menunjukkan perlunya penguatan kepemimpinan eksternal agar sekolah lebih terhubung dengan stakeholder.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa fungsi kepemimpinan belum berjalan optimal.

Hambatan komunikasi eksternal dan keterbatasan pelibatan komite sekolah serta masyarakat menyebabkan visi dan program peningkatan kompetensi guru belum sepenuhnya terinternalisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, Guru dan tenaga kependidikan mengkonfirmasi bahwa kepala sekolah berperan sebagai figur teladan, memiliki stabilitas emosi yang baik, serta mampu menciptakan iklim kerja kondusif. Temuan ini didukung oleh Greenleaf (2020:88) yang menegaskan bahwa kepemimpinan servant menekankan pelayanan, empati, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat.

Kompetensi Guru Masih Perlu Ditingkatka dalam Berbagai Aspek

Pada dimensi pedagogik, guru telah mampu memahami karakteristik peserta didik SMK dan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum. Namun, praktik pembelajaran masih didominasi oleh metode ceramah dan penggunaan teknologi pembelajaran yang belum merata.

Dari sisi kepribadian, guru dinilai memiliki integritas, moralitas, dan tanggung jawab yang baik. Meski demikian, masih ditemukan inkonsistensi dalam kedisiplinan sebagai guru,

Pada dimensi sosial, guru mampu membangun komunikasi yang cukup baik dengan siswa dan rekan kerja, tetapi hubungan dan komunikasi dengan orang tua serta masyarakat belum terstruktur secara sistematis,.

Dimensi profesional merupakan titik lemah utama kompetensi guru, khususnya terkait penguasaan teknologi informasi, pembaruan kompetensi sesuai perkembangan industri, serta partisipasi dalam pelatihan dan magang industri.

Terdapat Kendala yang Membuat Peran dan Fungsi Kepemimpinan Tidak Efektif

Pertama, kendala komunikasi pimpinan menjadi faktor dominan. Hambatan komunikasi verbal kepala sekolah serta ketergantungan pada perantara struktural (wakil kepala sekolah), *Kedua*, belum terbangunnya sistem pengembangan kompetensi guru yang terencana dan berkelanjutan. Pengembangan guru masih bersifat sporadis, tergantung pada kesempatan pelatihan eksternal, *Ketiga*, keterbatasan sumber daya dan beban kerja guru turut melemahkan efektivitas kepemimpinan. Guru menghadapi keterbatasan waktu, akses pelatihan industri, serta tuntutan administratif, yang mengurangi ruang untuk pengembangan profesional yang mendalam; *Keempat*, pelibatan komite sekolah dan jejaring eksternal belum optimal, sehingga kepala sekolah belum sepenuhnya berfungsi sebagai pemimpin strategis.

Diperlukan Strategi Efektivitas Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru

Hasil analisis EFAS menunjukkan bahwa peluang eksternal sekolah lebih dominan dibanding ancaman, dengan skor 3,80 berbanding 2,10. Sementara itu, analisis IFAS memperlihatkan kelemahan yang dominan yaitu 3,55 berbanding kekuatan 3,20. Kondisi ini

menegaskan bahwa sekolah berada pada posisi strategis untuk memperbaiki kinerja (*turnaround strategy*) berbasis penguatan internal. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas strategi, terutama dalam meningkatkan kompetensi guru.

Strategi memperbaiki/pemulihan kinerja (*turnaround strategy*) menempatkan kemitraan industri, budaya kerja, dan pembelajaran berbasis praktik sebagai mediator strategis. Hasil akhir dari model ini adalah peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, serta lulusan yang adaptif dan sesuai kebutuhan dunia kerja.

Dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru diperlukan strategi kepemimpinan yang kuat pula. Kepemimpinan yang kuat dapat terlihat dari gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin di sekolah. Dalam konteks pendidikan vokasional, *turnaound strategy* ini menjadi penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, kompetensi guru, serta daya saing lulusan.

Setiap sekolah membutuhkan tipe kepala sekolah yang berbeda berdasarkan pada situasi-situasi tertentu, tugas-tugas dan karakteristik guru, tenaga kependidikan, serta peserta didiknya. Salsabiela, (2021:112) mengemukakan bahwa Strategi pemimpin berkaitan dengan upaya mengambil pembelajaran dari pengalaman, mengkonsepkannya ke dalam sesuatu yang lebih sederhana, lalu membuat generalisasi dari konsep tersebut, sehingga diperoleh poin-poin umum yang bisa diterapkan kembali pada kondisi lain yang serupa maupun berbeda konsepnya. Peran kepemimpinan yang kuat dapat menumbuhkan iklim organisasi yang mendukung tercapainya mutu pendidikan. Pemimpin memberi contoh, menghargai etos kerja dan menunjukkan komitmen terhadap misi sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

Fred Luthans (2019: 10) menegaskan bahwa *traditional management* cenderung berorientasi pada fungsi administratif seperti perencanaan dan pengendalian. Namun, hasil *Real Managers Study* menunjukkan bahwa manajer yang sukses lebih banyak mengalokasikan waktu pada *networking*, sementara manajer efektif lebih menekankan pada *komunikasi* dan *Human Resource Management* (Luthans, 2019: 115).

Berdasarkan hasil analisis strategi, SMK Negeri di Kabupaten Sumedang berada pada posisi strategis berdasarkan hasil *Grand Matrix Analysis* SWOT yaitu *Wekness-Opportunity* (W-O) maka untuk meningkatkan kompetensi guru perlu strategi peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah. Peneliti menyusunnya menjadi sebuah program yang lebih operasional sehingga dapat lebih mudah diimplementasikan oleh sekolah. Program ini fokus pada pemberdayaan kepemimpinan, peningkatan keterlibatan dan efektifitas kepemimpinan maka peneliti memberikan nama pada Program ini adalah *Program Capacity Building: Leadership Empowerment to Improve Teacher Competencies*, ”.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan Kompetensi guru SMK Negeri di kabupaten Sumedang bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum berjalan optimal, terutama dalam aspek komunikasi eksternal dan pelibatan pemangku kepentingan seperti komite sekolah dan masyarakat. Hambatan komunikasi baik secara verbal maupun dalam pola penyampaian informasi strategis menyebabkan visi dan program pengembangan kompetensi guru belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata.

Peran kepemimpinan kepala sekolah saat ini lebih dominan pada fungsi pengelolaan internal (*internal leadership*), belum sepenuhnya bertransformasi menjadi kepemimpinan strategis yang mampu mengorkestrasi peningkatan kompetensi guru secara terencana, lintas aktor, dan berbasis kebutuhan jangka panjang.

Kompetensi guru SMK Negeri di Kabupaten Sumedang berada pada kategori cukup hingga baik, dengan variasi kualitas antar dimensi kompetensi. Kekuatan utama kompetensi guru terletak pada aspek kepribadian dan pedagogik dasar, sementara kompetensi profesional menjadi area yang paling membutuhkan penguatan. Dimensi profesional merupakan titik lemah utama kompetensi guru, khususnya terkait penguasaan teknologi informasi, pembaruan kompetensi sesuai perkembangan industri, serta partisipasi dalam pelatihan dan magang industri.

Secara keseluruhan, kompetensi guru berada pada tingkat “cukup layak”, namun belum sepenuhnya siap menghadapi tantangan perubahan kurikulum, digitalisasi pembelajaran, dan kebutuhan dunia industri secara dinamis. Diperlukan peran kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*). Karena peran kepala sekolah yang paling utama dalam pembelajaran abad-21 adalah sebagai *leader pemimpin pendidikan*).

Jika selama ini peran kepala sekolah sekolah dalam pembelajaran adalah sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator, sekarang ini sudah harus bergeser ke arah peran utama kepala sekolah sebagai “*Leader of Learning: Evaluator, Manager, Administrator, Supervisor, Innovator, Motivator.*”

Leader ditempatkan di awal karena kepemimpinan adalah inti yang menggerakkan peran lainnya. Peran sebagai Evaluator, Manajer, Administrator, Supervisor, Inovator, dan Motivator adalah turunan yang saling melengkapi. Hal menekankan bahwa kepala sekolah bukan sekadar pengelola, tetapi pemimpin transformasi pembelajaran abad-21. Dengan demikian kepala sekolah dapat dipandang sebagai “*Leader of Change and Learning*”, yang mengintegrasikan semua peran untuk menghadapi tantangan global.

Ketidakefektifan peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru disebabkan oleh keterbatasan struktural, komunikasi, dan sistem

pengembangan Sumber daya manusia (SDM) di sekolah. Hambatan komunikasi verbal kepala sekolah serta ketergantungan pada perantara struktural (wakil kepala sekolah) menyebabkan pesan strategis tidak selalu diterima secara utuh. Akibatnya, visi dan kebijakan pengembangan kompetensi guru tidak sepenuhnya dipahami sebagai agenda bersama.

Pelibatan komite sekolah dan jejaring eksternal belum optimal, Kepala sekolah belum sepenuhnya berfungsi sebagai pemimpin strategis yang menjembatani sekolah dengan dunia usaha, dunia industri, dan masyarakat sebagai sumber penguatan kompetensi guru.

Beberapa strategi peran fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di SMK Negeri terakreditasi A di kabupaten Sumedang diantaranya: a). Pelatihan Kepemimpinan Digital; b) Pelatihan Kepemimpinan pembelajaran; c) Penguatan karakter dan etika profesi; d) Pelatihan Penguatan kompetensi guru (melalui digitalisasi & *Upskilling & reskilling*; e). Penguatan kemitraan (Optimalisasi kerjasama) dengan DUDI (Industry Partnership Program); f). Forum jejaring Kolaboratif; g) Perbaikan komunikasi eksternal dengan masyarakat; dan h). Efisiensi manajemen internal; Keterbatasan anggaran dan beban administrasi guru adalah kelemahan yang dapat menjadi tantangan eksternal..

Untuk meningkatkan peran dan fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi guru, peneliti menyusun program yang lebih operasional yang diberi nama Program “*Leadership Empowerment to Improve School Teacher Competencies*” sebagai strategi efektivitas peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru SMK, pemimpin dapat menginspirasi dan berkomitmen terhadap standar capaian mutu pendidikan. Dengan sasaran program ini adalah kepala sekolah, guru mata pelajaran umum, guru kejuruan, guru bimbingan dan konseling, serta tenaga kependidikan, DUDI, serta komite sekolah yang dapat dimulai pada awal tahun ajaran 2026/2027.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrouf. (2023). *Kepemimpinan dan Manajemen Strategi dalam Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Ellis, P., & Bach, S. (2019). *Leadership, Management and Team Working in Nursing*. London: Learning Matters.
- Greenleaf, R. K. (2020). *Servant Leadership: Kepemimpinan yang Melayani* (Terj. oleh Tim Noura). Jakarta: Noura Books
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2018). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* New York: McGraw-Hill Education.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2023). *Leadership Roles and Management functions in nursing: Theory and application* (11th ed.). Philadelphia, PA: Wolters Kluwer.
- R. Raco. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed., Global Edition). London: Pearson Higher Ed.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Salsabiela. (2021). *Art of leadership: Memimpin itu ada seninya*. Yogyakarta: C-Klik Media.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukarna. (2021). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Kementerian pendidikan dan Kebudayaan (2024) OECD : Laporan dan survei : *Teaching and Learning International Survey* (TALIS). Jakarta: Kemendikbud.
- Zulkarnaen, W., (2021). Performance Quality Of Employees When Work From Home : An Analysis Of Employee Competency. Vol 2-2. p.1-8.
<https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/komitmen/article/view/14373>.

TABEL

Tabel Celah atau Senjang Penelitian Berdasarkan Penelitian Terdahulu,

Jenis Celah	Fenomena	Peluang Penelitian
Teoretis	Teori kepemimpinan belum diuji di SMK vokasi	Mengembangkan kerangka kepemimpinan kontekstual
Metodologis	Survei dominan, wawancara jarang digunakan	Menggunakan pendekatan kualitatif mendalam
Empiris	Data hanya dari kota besar	Meneliti SMK di daerah terpencil
Praktis	Pelatihan guru belum berbasis 5 B	Merancang model capacity building baru

Tabel Ringkas Kebaruan Penelitian

Aspek Kebaruan	Penelitian Sebelumnya	Nilai Tambah Penelitian Ini
Integrasi model kepemimpinan	Fokus pada satu model	Kombinasi instruksional & terdistribusi
Konteks vokasi & DUDI	Umumnya sekolah umum	Fokus SMK & kolaborasi industri
Digitalisasi & kurikulum	Minim perhatian	Strategi kepemimpinan era digital
Pendekatan 5 B	Pelatihan parsial	Holistik berbasis aktivitas
Analisis SWOT lokal	Jarang digunakan	Kontekstual W-O untuk SMK

Tabel

Capacity Buiding Program:Leadership Empowerment to Improve Teacher Competencies

Nama program	Tujuan	Sasaran	Tempat	Waktu	Strategi kegiatan	Outcome	PIC
Pelatihan kepemimpinan Digital Digital Leadership Training	Meningkatkan kapasitas kepala sekolah dalam memimpin transformasi digital	Kepala sekolah SMK, wakil kurikulum	Sekolah/ Balai Diklat	Semester I (Juli–Sept 2026)	Workshop kepemimpinan digital, LMS, integrasi Merdeka Mengajar	Kepala sekolah mampu mengarahkan guru dalam digitalisasi pembelajaran	Dinas Pendidikan, MKKS, FKSS, Mitra
Pelatihan kepemimpinan	Memperkuat peran	Kepala	Sekolah	Semester I	1. Pelatihan supervisi	Guru mendapat	Kepala Sekolah, Perguruan

pembelajaran (Instructional Leadership Workshop)	kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajar an	sekol ah, guru mata peajar an umu m dan kejur uan		(Okt– Des 2026)	akademi k, coaching guru, lesson study 2. Impleme ntasi kepemim pinan instruksi onal 3. Impleme ntasi kepemim pinan kolektif	bimbingan langsung untuk meningkatkan kompetensi pedagogik	Tinggi, Direktorat GTK
Kerjasama Industri (Industry Partnership Program) dalam angka Implementasi 8+i	1. Mengh ubungk an sekola h dengan dunia usaha dan industr i (DUDI). 2. Mengu atkan kolabor asi SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industr i untuk mening katkan relevan si lulusan	Kepal a skol ah, Waki l Hubi n/hu mas, guru kejur uan	DUDI/ Mitra Industri	Semest er II (Jan– Maret 2027)	1. MoU dengan perusaha an, magang guru, kunjunga n industri. 2. Panel diskusi bersama praktisi industri 3. Sinkroni sasi kurikulu m 4. Pembelaj aan berbasis Projek (PjBL) 5. Guru Tamu 6. Sertifika si kometen si 7. PKL 8. Upgrade teknolog i dan magang guru 9. Riet terapan menduku ng <i>teaching factory</i>	1. Kompetensi profesional guru meningkat sesuai kebutuhan industri. 2. Kurikulum relevan dengan kebutuhan dunia kerja . 3. Guru memiliki pengalaman industri 4. Lulusan lebih siap kerja	Kepala sekolah Mitra DUDI

					10. Serapan lulusan		
Forum Jejaring Kolaboratif (Collaborative Networking Forum)	Membangun jejaring eksternal dan kolaborasi antar sekolah	Kepala sekolah, Wakil Hubin/humas	DUDI, Instansi, pemerintah, Perguruan Tinggi	Semester II (April–Mei 2027)	Forum kepala sekolah MKKS/FKS, MGMP/MGBK, komunitas belajar guru, seminar nasional, Study tiru,	Terbentuk ekosistem kolaboratif untuk berbagi praktik baik	Kepala Sekolah, Mitra DUDI
Pelatihan penguatan Karakter dan Etika profesi (Character and Ethics Coaching)	Memperkuat integritas dan kepribadian kepala sekolah	Kepala sekolah, guru pembina	Sekolah, DUDI	Semester II (Mei–Juni 2027)	Pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, character building	Kepala sekolah menjadi teladan etika profesi bagi guru	Dinas Pendidikan, Direktorat GTK Mitra DUDI
Penguatan Kompetensi Guru (<i>Upskilling & reskilling</i>)	Meningkatkan kompetensi guru dalam digitalisasi pembelajaran dan kurikulum baru melalui kepemimpinan instruksional dan terdistribusi	Guru SMK semua mata pelajaran	Sekolah	Awal Tahun Ajaran 2026/2027 (Juli 2026)	1. Workshop digitalisasi pembelajaran berbasis LMS dan aplikasi interaktif. 2. In house training kurikulum baru 3. Simulasi project-based learning	1. Guru mampu menggunakan platform digital 2. Guru menguasai kurikulum baru 3. Peningkatan kualitas pembelajaran berbasis proyek	Kepala Sekolah Dinas Pendidikan, Lembaga Diklat BBPPMPV BMTI
Perbaikan Komunikasi dengan Orang Tua Siswa	Meningkatkan keterlibatan orang tua dalam mendukung pembelajaran vokasi	Kepala Sekolah, Wakil kepala bidang Hubin/Hu	Sekolah	Awal Tahun Ajaran 2026/2027 (Juli 2026)	1. Pelatihan komunikasi efektif dengan orang tua 2. Forum diskusi orang tua–guru 3.	Orang tua memahami kebutuhan vokasi anak Dukungan orang tua meningkat Komunikasi dua arah lebih	Kepala Sekolah

		mas Guru, Oran g tua, Komi te Sekol ah			Penyusu nan strategi komunik asi berkelanj utan	efektif	
Efisiensi Manajemen Internal	Meningkat kan efisiensi anggaran dan manajeme n administra si sekolah	Kepal a Sekol ah, Staf keuan gan, Waki l kepal a Sekol ah	Sekola h	Awal Tahun Ajaran 2026/2 027 (Juli 2026	1. Works hop efisiens i anggar an 2. Pelatih an manaje men admini strasi digital 3. Penyus unan SOP manaje men internal	Pelayanan Administrasi lebih cepat dan transparan - Efisiensi anggaran meningkat - SOP internal lebih efektif	Kepala Sekolah, Bendahara sekolah Operator BOS Staf Tata Usaha

Sumber : Hasil pengolahan peneliti, 2026

Keterangan:: 1) Program sebagai What; (2) Tujuan sebagai Why; (3) & (7) Sasaran dan PIC sebagai Who; (4) Tempat sebagai Where; (5) Waktu sebagai When , (6) Kegiatan Sebagai How