



Kualitas Manajerial dan Kinerja Guru: Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Efektif

Muhammad Arif Liputo

Universitas Jambi

arif.liputo@unja.ac.id

Abstract

Teacher performance is influenced not only by individual competencies but also by the quality of school management, which includes educational planning, organisational communication, human resource management, academic supervision, professional development, work support, reward systems, and performance evaluation. This article aims to examine the influence of school managerial aspects on teacher performance and the role of leadership and school policies in creating an environment that supports effective learning. The study was conducted through a literature review by examining journal articles, academic books, research reports, and relevant scientific publications, selected based on the following criteria: topic suitability, credibility, publication recency (2020–2025), and contribution to the problem formulation. The analysis was conducted descriptively and qualitatively by identifying, classifying, interpreting, and synthesising the literature. The main findings indicate that educational planning, academic supervision, and teacher professional development are the most strategic managerial aspects in improving teacher performance. In addition, humanistic principal leadership and school policies that support teacher professional development and welfare strengthen motivation and learning effectiveness. The implications of this study emphasise that improving teacher performance requires understanding it as an interaction between teacher competencies and a supportive school management system, enabling teachers to teach professionally, reflectively, and innovatively.

Keywords: managerial quality, teacher performance, school leadership, learning environment, effective learning.

Abstrak

Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh kualitas manajerial sekolah yang mencakup perencanaan pendidikan, komunikasi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, supervisi akademik, pengembangan profesional, dukungan kerja, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja. Artikel ini bertujuan mengkaji pengaruh aspek manajerial sekolah terhadap kinerja guru serta peran kepemimpinan dan kebijakan sekolah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran efektif. Kajian dilakukan melalui literature review dengan menelaah artikel jurnal, buku akademik, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah yang relevan, dipilih berdasarkan kriteria: kesesuaian topik, kredibilitas, keterkinian publikasi (2020–2025), dan kontribusi terhadap rumusan masalah. Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui identifikasi, klasifikasi, interpretasi, dan sintesis literatur. Temuan utama menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru merupakan aspek manajerial paling strategis dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang humanis dan kebijakan sekolah yang berpihak pada pengembangan profesional serta kesejahteraan guru memperkuat motivasi dan efektivitas pembelajaran. Implikasi kajian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru harus dipahami sebagai interaksi antara kompetensi guru dan sistem manajemen sekolah yang mendukung, sehingga guru dapat mengajar secara profesional, reflektif, dan inovatif.

Kata kunci: kualitas manajerial, kinerja guru, kepemimpinan sekolah, lingkungan pembelajaran, literature review

Pendahuluan

Dalam dunia pendidikan, kualitas manajerial sekolah merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran. Manajemen sekolah yang baik tidak hanya mencakup pengelolaan administrasi, tetapi juga kemampuan sekolah dalam merancang perencanaan pendidikan, membangun komunikasi internal, mengelola sumber daya manusia, menciptakan iklim organisasi yang sehat, serta memberikan dukungan bagi peningkatan profesionalisme guru. Namun, kenyataan empiris di beberapa sekolah menunjukkan adanya tantangan signifikan: guru masih kurang mendapatkan supervisi akademik, pengembangan profesional terbatas, komunikasi organisasi lemah, fasilitas pembelajaran kurang memadai, dan sistem penghargaan terhadap guru tidak optimal. Kondisi ini dapat menghambat motivasi dan efektivitas guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Kajian terdahulu sebagian besar menekankan kompetensi individual guru sebagai penentu kinerja, sementara peran manajerial sekolah sebagai sistem pendukung kinerja guru masih kurang dibahas secara mendalam. Díez, Villa, López, dan Iraurgi (2020) menegaskan bahwa sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan berdampak pada perubahan internal dan eksternal sekolah melalui dimensi perencanaan pendidikan, komunikasi, dukungan terhadap guru, iklim organisasi, proses pembelajaran, dan hubungan dengan komunitas. Dalam konteks ini, menelaah kualitas manajerial menjadi penting untuk memahami bagaimana aspek-aspek tersebut membentuk lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, sekaligus mengisi gap penelitian terkait peran sekolah sebagai sistem pendukung kinerja guru.

Dalam dunia pendidikan, kualitas manajerial merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran di sekolah. Manajemen sekolah yang baik tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan administrasi, tetapi juga mencakup kemampuan sekolah dalam merancang perencanaan pendidikan, membangun komunikasi internal, mengelola sumber daya manusia, menciptakan iklim organisasi yang sehat, serta memberikan dukungan bagi peningkatan profesionalisme guru. Díez, Villa, López, dan Iraurgi (2020) menegaskan bahwa sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan berdampak pada perubahan internal dan eksternal sekolah, terutama melalui dimensi perencanaan pendidikan, komunikasi, dukungan terhadap guru, iklim organisasi, proses pembelajaran, dan hubungan dengan komunitas. Dalam konteks ini, kualitas

manajerial menjadi fondasi penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Kepemimpinan sekolah memiliki hubungan erat dengan kinerja guru dan capaian belajar siswa. Studi terbaru menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, supervisor, dan motivator menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas kerja guru serta efektivitas proses pembelajaran. Pardosi dan Utari (2021) menegaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat krusial dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Maharani et al. (2025), bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, meskipun pengaruh tersebut perlu diperkuat melalui budaya organisasi dan komitmen guru. Dengan demikian, kepemimpinan sekolah tidak hanya berperan dalam mengarahkan kebijakan, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru dan peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, kualitas manajerial yang rendah dapat menghambat terbentuknya lingkungan pendidikan yang sehat dan produktif, sedangkan manajerial yang efektif mampu mendorong guru untuk bekerja lebih profesional, inovatif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Fakta lapangan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang kuat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru dan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di tingkat institusi memiliki tugas utama dalam menyusun kebijakan yang mendukung proses pembelajaran, mengatur alur komunikasi yang efektif, serta menyediakan berbagai sumber daya untuk meningkatkan kinerja Pembelajaran. Sebagai contoh, di Indonesia, laporan dari Kompas (2023) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas dan strategi manajerial yang tepat dapat menciptakan iklim yang positif, meningkatkan semangat kerja guru, dan memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang secara profesional. Kinerja guru yang optimal akan tercermin dari cara mereka mengelola kelas, memilih metode Pembelajaran yang sesuai, serta meningkatkan interaksi yang konstruktif dengan siswa. Semua ini berkontribusi langsung terhadap prestasi akademik siswa. Hal ini semakin penting mengingat kinerja guru yang baik berkorelasi erat dengan hasil pembelajaran yang lebih tinggi di kalangan siswa.

Berdasarkan uraian tersebut, peningkatan kinerja guru tidak dapat hanya dilihat dari kemampuan individu guru dalam mengajar, tetapi juga perlu dipahami melalui lingkungan kerja yang dibangun oleh sekolah. Lingkungan yang

mendukung mencakup kualitas manajerial, budaya organisasi, dan kebijakan pendidikan yang memberi ruang bagi guru untuk bekerja secara profesional (Liputo. 2026). Dalam konteks ini, sekolah perlu menciptakan budaya kolaboratif antarguru, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan tenaga pendidik, serta sistem pengembangan profesional yang berkelanjutan. Guru yang memperoleh dukungan, kesempatan belajar, dan penghargaan yang memadai cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Selain aspek profesional, perhatian terhadap kesejahteraan guru juga menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang mendukung. Kebijakan sekolah yang memperhatikan insentif, penghargaan atas kinerja, beban kerja yang proporsional, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memperkuat komitmen guru dalam menjalankan tugas mengajar. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji bagaimana kualitas manajerial dan lingkungan sekolah yang mendukung dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru dalam Pembelajaran. Dengan demikian, kinerja guru tidak diposisikan sebagai tanggung jawab individual semata, melainkan sebagai hasil dari interaksi antara kompetensi guru, dukungan organisasi, kepemimpinan sekolah, dan kebijakan pendidikan yang diterapkan secara konsisten.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, diperlukan rumusan masalah yang dapat mengarahkan pembahasan artikel ini secara lebih fokus. Rumusan masalah ini disusun untuk menelaah hubungan antara aspek manajerial, kepemimpinan sekolah, kebijakan pendidikan, dan kinerja guru dalam menciptakan Pembelajaran yang efektif.

1. Apa saja aspek manajerial yang berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana kepemimpinan dan kebijakan sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi Pembelajaran yang efektif?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) untuk menelaah hubungan antara kualitas manajerial sekolah, kepemimpinan, kebijakan sekolah, lingkungan kerja, dan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kajian pustaka dipilih karena memungkinkan peneliti memahami topik secara luas melalui pengumpulan, penelaahan, pengorganisasian, dan sintesis literatur ilmiah (Xiao & Watson, 2019).

Sumber Literatur: Data penelitian bersumber dari artikel jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah terkait manajemen pendidikan, kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, pengembangan profesional guru, serta efektivitas pembelajaran. Literatur dipilih berdasarkan kriteria: relevansi terhadap fokus

kajian, kredibilitas sumber, keterkinian publikasi (2020–2025), dan kontribusinya terhadap rumusan masalah (Lim et al., 2022). Artikel diperoleh dengan menggunakan aplikasi *Publis or Perish 8* dengan basis data dari Google Scholar. Kata kunci yang digunakan adalah, kualitas manajerial, kinerja guru, kepemimpinan sekolah, dan lingkungan pembelajaran, serta dengan *Maximum results 100*.

Proses Kajian:

1. Identifikasi: Peneliti menyeleksi literatur yang relevan dengan dua fokus kajian: (a) aspek manajerial yang memengaruhi kinerja guru, termasuk perencanaan pendidikan, komunikasi organisasi, pengelolaan SDM, supervisi akademik, pengembangan profesional, dukungan kerja, fasilitas pembelajaran, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja; (b) peran kepemimpinan dan kebijakan sekolah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran efektif.
2. Klasifikasi: Literatur dikelompokkan berdasarkan tema yang sesuai dengan rumusan masalah.
3. Interpretasi: Setiap temuan dianalisis untuk memahami makna, hubungan sebab-akibat, dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja guru.
4. Sintesis: Temuan dibandingkan dan dirangkum untuk membangun pemahaman konseptual tentang bagaimana kualitas manajerial, kepemimpinan, dan kebijakan sekolah membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan efektivitas pembelajaran.

Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif, menekankan proses sistematis identifikasi, evaluasi, dan sintesis literatur sehingga menghasilkan argumentasi ilmiah yang koheren dan bukan sekadar rangkuman teori (Xiao & Watson, 2019; Lim et al., 2022)

Hasil Penelitian

1. Aspek Manajerial yang Berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Aspek manajerial yang berpengaruh terhadap kinerja guru dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai konsep yang bersumber dari satu teori tunggal, melainkan sebagai hasil sintesis dari berbagai literatur tentang manajemen pendidikan, sistem manajemen mutu sekolah, manajemen sumber daya manusia pendidikan, dan kepemimpinan sekolah. Pengelompokan aspek-aspek tersebut dikembangkan berdasarkan keterkaitan antara dimensi manajerial sekolah dan faktor-faktor yang dapat mendorong guru bekerja secara lebih efektif. Díez et al. (2020) menekankan bahwa kualitas manajemen di lembaga pendidikan berkaitan dengan perencanaan pendidikan, komunikasi, dukungan dan penghargaan terhadap guru, iklim organisasi, proses pembelajaran, serta hubungan sekolah dengan komunitas. Sementara itu, Runhaar (2017) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sekolah dapat meningkatkan kinerja melalui penguatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan guru. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga berperan dalam membina, mengarahkan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional guru (Pardosi & Utari, 2021). Dengan demikian, aspek manajerial yang dibahas dalam bagian ini merupakan konstruksi konseptual yang disusun dari beberapa kajian terdahulu untuk menjawab bagaimana pengelolaan sekolah dapat memengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Aspek manajerial pertama yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah perencanaan pendidikan. Perencanaan yang jelas membantu sekolah menentukan arah, tujuan, target, dan strategi peningkatan mutu pembelajaran. Bagi guru, perencanaan sekolah

yang baik memberikan pedoman dalam menyusun perangkat ajar, memilih metode pembelajaran, mengelola waktu, serta menyesuaikan kegiatan pembelajaran dengan kebutuhan siswa. Jika perencanaan sekolah tidak jelas, guru cenderung bekerja secara rutin dan administratif tanpa arah pengembangan yang kuat. Sebaliknya, perencanaan yang terukur dapat membantu guru memahami prioritas pembelajaran dan standar kinerja yang ingin dicapai.

Aspek kedua adalah komunikasi organisasi. Komunikasi yang baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua akan menciptakan koordinasi kerja yang lebih efektif. Guru membutuhkan informasi yang jelas mengenai kebijakan sekolah, perubahan kurikulum, target pembelajaran, program peningkatan mutu, dan mekanisme evaluasi. Komunikasi yang terbuka juga memberi ruang kepada guru untuk menyampaikan kendala, kebutuhan, dan gagasan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dalam lingkungan sekolah.

Aspek ketiga adalah pengelolaan sumber daya manusia. Guru sebagai sumber daya utama sekolah perlu dikelola secara tepat agar potensi profesionalnya dapat berkembang. Pengelolaan sumber daya manusia mencakup pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi, penempatan guru berdasarkan bidang keahlian, pembinaan kinerja, pemberian kesempatan pengembangan diri, serta evaluasi yang objektif. Guru yang merasa tugasnya sesuai dengan kapasitas dan keahliannya akan lebih mudah menunjukkan kinerja mengajar yang baik. Sebaliknya, pembagian tugas yang tidak proporsional dapat menurunkan motivasi, konsentrasi, dan kualitas pembelajaran.

Aspek keempat adalah supervisi akademik. Supervisi akademik berperan penting dalam membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi yang baik tidak dilakukan hanya untuk menilai kekurangan guru, tetapi untuk membimbing, mendampingi, dan memberikan umpan balik yang membangun. Melalui supervisi akademik, kepala sekolah atau supervisor dapat membantu guru memperbaiki rencana pembelajaran, strategi mengajar, penggunaan media, pengelolaan kelas, serta evaluasi hasil belajar siswa. Supervisi yang dilakukan secara dialogis dan humanis akan membuat guru merasa didukung, bukan diawasi secara menekan.

Aspek kelima adalah pengembangan profesional guru. Tuntutan pembelajaran yang terus berubah menuntut guru untuk terus memperbarui kompetensi. Perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, karakteristik peserta didik, serta tuntutan pembelajaran abad ke-21 membuat pelatihan dan pengembangan profesional menjadi kebutuhan penting. Sekolah perlu memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, lokakarya, komunitas belajar, diskusi sejawat, maupun kegiatan refleksi pembelajaran. Pengembangan profesional yang berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan pedagogis, kepercayaan diri, dan kreativitas guru dalam mengajar.

Aspek keenam adalah dukungan kerja dan fasilitas pembelajaran. Guru memerlukan sarana yang memadai untuk menjalankan pembelajaran secara efektif. Dukungan tersebut dapat berupa ketersediaan media pembelajaran, perangkat teknologi, bahan ajar, ruang kelas yang kondusif, serta akses terhadap sumber belajar. Fasilitas yang memadai akan membantu guru menerapkan metode pembelajaran yang lebih variatif dan menarik. Namun, dukungan kerja tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup dukungan moral, administratif, dan profesional dari pihak sekolah.

Aspek ketujuh adalah sistem penghargaan dan pengakuan terhadap guru. Guru yang memperoleh penghargaan atas kerja keras, inovasi, dan prestasinya akan merasa lebih dihargai sebagai bagian penting dari sekolah. Penghargaan tidak harus selalu berbentuk materi, tetapi juga dapat berupa apresiasi, kepercayaan, kesempatan mengembangkan karier, pelibatan dalam pengambilan keputusan, atau pemberian ruang untuk berbagi praktik baik. Pengakuan terhadap kontribusi guru dapat meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan komitmen dalam melaksanakan tugas Pembelajaran.

Aspek kedelapan adalah evaluasi kinerja yang adil dan objektif. Evaluasi kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana guru telah melaksanakan tugasnya secara efektif. Namun, evaluasi harus dilakukan secara transparan, berbasis indikator yang jelas, dan berorientasi pada perbaikan. Evaluasi yang hanya bersifat administratif dapat membuat guru merasa terbebani, sedangkan evaluasi yang konstruktif dapat membantu guru mengenali kekuatan dan area yang perlu dikembangkan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja sebaiknya diikuti dengan umpan balik, pembinaan, dan tindak lanjut yang nyata.

Berdasarkan uraian tersebut, aspek manajerial yang berpengaruh terhadap kinerja guru meliputi perencanaan pendidikan, komunikasi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, supervisi akademik, pengembangan profesional, dukungan kerja dan fasilitas pembelajaran, sistem penghargaan, serta evaluasi kinerja. Seluruh aspek tersebut saling berkaitan dan membentuk ekosistem kerja yang menentukan sejauh mana guru dapat melaksanakan tugas mengajarnya secara optimal. Ketika aspek-aspek manajerial tersebut dijalankan secara terpadu, guru akan memiliki arah kerja yang jelas, dukungan yang memadai, motivasi yang kuat, serta kesempatan untuk terus mengembangkan kualitas pembelajaran. Dengan kondisi demikian, guru tidak hanya dituntut untuk bekerja secara profesional, tetapi juga didukung agar mampu menjalankan perannya dengan lebih fokus, kreatif, dan bermakna. Sebaliknya, pengelolaan sekolah yang hanya menekankan pemenuhan administrasi tanpa memperhatikan kebutuhan pedagogis dan profesional guru dapat melemahkan motivasi, membatasi kreativitas, serta mengurangi efektivitas Pembelajaran di kelas.

2. Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Sekolah dalam Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Pembelajaran Efektif

Kepemimpinan dan kebijakan sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung Pembelajaran efektif apabila keduanya tidak hanya dipahami sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai upaya sadar untuk membangun budaya kerja yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menerjemahkan visi pendidikan menjadi praktik nyata di sekolah, mulai dari membangun komunikasi yang terbuka, memberi arah terhadap peningkatan mutu pembelajaran, sampai memastikan bahwa guru memperoleh dukungan yang dibutuhkan untuk mengajar dengan baik. Fullan (2023) menegaskan bahwa peran kepala sekolah masa kini perlu bergerak dari sekadar pengelola administrasi menuju pemimpin pembelajaran, agen perubahan, dan penghubung sistem yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan sekolah yang efektif bukan hanya tampak dari tertibnya administrasi, tetapi dari kemampuannya menciptakan lingkungan yang membuat guru merasa diarahkan, dipercaya, dan didukung untuk berkembang.

Lingkungan yang mendukung Pembelajaran efektif juga terbentuk ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif. Guru perlu dilibatkan

dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran, kurikulum, program sekolah, dan pengembangan profesional. Pelibatan ini penting karena guru adalah pihak yang berhadapan langsung dengan peserta didik dan memahami kebutuhan pembelajaran di kelas. OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, 2025*). melalui laporan TALIS (*Teaching and Learning International Survey 2024*) menunjukkan bahwa kesempatan guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah, memperoleh otonomi dalam praktik mengajar, dan mengambil peran kepemimpinan profesional berkaitan dengan hasil profesional guru, seperti pemenuhan tujuan pembelajaran, kesejahteraan, dan kepuasan kerja Artinya, semakin besar ruang partisipasi dan kepercayaan yang diberikan kepada guru, semakin kuat pula peluang terciptanya pembelajaran yang efektif.

Kebijakan sekolah juga berperan penting dalam membangun iklim kerja yang kondusif bagi guru. Kebijakan yang mendukung tidak hanya berbentuk aturan, tetapi juga mencerminkan keberpihakan sekolah terhadap kebutuhan profesional dan kemanusiaan guru. Sekolah perlu menyusun kebijakan yang memberi ruang bagi guru untuk merencanakan pembelajaran, berkolaborasi dengan rekan sejawat, mengikuti pelatihan, menggunakan teknologi pembelajaran, serta melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya. Laporan TALIS 2024) atau Survei Internasional tentang Pembelajaran dan Pembelajaran menegaskan bahwa kesempatan guru untuk mengembangkan keahlian profesional dan keterampilan mengajar merupakan sumber daya penting agar guru dapat berkembang dalam pekerjaannya (OECD, 2025). Dengan demikian, kebijakan sekolah yang menyediakan waktu, fasilitas, dan kesempatan pengembangan kompetensi akan membantu guru mengajar dengan lebih percaya diri, kreatif, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Selain itu, kepemimpinan sekolah perlu membangun budaya organisasi yang menghargai kerja guru. Guru tidak hanya membutuhkan instruksi, tetapi juga pengakuan, penghargaan, dan dukungan emosional. Penelitian Maharani et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, meskipun pengaruh tersebut perlu diperkuat oleh budaya organisasi dan komitmen guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan lebih berdampak apabila didukung oleh budaya sekolah yang sehat, seperti saling percaya, saling menghormati, terbuka terhadap masukan, dan memberi penghargaan terhadap upaya guru. Dalam lingkungan seperti ini, guru akan lebih mudah membangun komitmen, menjaga motivasi, dan mengembangkan praktik pembelajaran yang lebih bermakna.

Kebijakan sekolah yang baik juga harus mampu menciptakan rasa aman secara psikologis bagi guru. Pembelajaran merupakan proses yang dinamis, sehingga guru membutuhkan ruang untuk mencoba strategi baru, mengevaluasi kekurangan, dan belajar dari pengalaman tanpa takut disalahkan secara berlebihan. Dahlin, Chuang, dan Roulet (2018) menjelaskan bahwa individu dan organisasi dapat belajar dari kegagalan apabila memiliki kesempatan, motivasi, dan kemampuan untuk memahami kesalahan secara konstruktif. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti kepala sekolah perlu membangun kebijakan supervisi yang membina, bukan menghukum. Ketika supervisi dilakukan secara dialogis, guru akan lebih terbuka menerima umpan balik dan lebih terdorong memperbaiki kualitas Pembelajarannya.

Kepemimpinan dan kebijakan sekolah juga perlu memperhatikan kesejahteraan guru. Beban kerja yang berlebihan, tekanan administratif, kurangnya penghargaan, dan minimnya

dukungan dapat melemahkan motivasi guru dalam mengajar. Isu ini menjadi perhatian global. TALIS 2024 melaporkan bahwa kondisi kerja, pengembangan profesional, dan realitas kelas menjadi faktor penting yang memengaruhi pengalaman guru dan kepala sekolah di berbagai sistem pendidikan (OECD, 2025). Bahkan, pemberitaan berbasis laporan TALIS menunjukkan bahwa kekurangan guru, beban kerja, dan stres berdampak pada kualitas instruksi di sekolah-sekolah tertentu, terutama di wilayah yang kurang beruntung. Oleh karena itu, kebijakan sekolah yang mendukung Pembelajaran efektif harus memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan yang diberikan kepada guru.

Dengan demikian, kepemimpinan dan kebijakan sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung Pembelajaran efektif melalui beberapa cara utama, yaitu membangun visi pembelajaran yang jelas, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, menyediakan kesempatan pengembangan profesional, menciptakan budaya kolaboratif, memberikan penghargaan terhadap kinerja guru, menjalankan supervisi yang membina, serta memperhatikan kesejahteraan guru. Lingkungan sekolah yang demikian membuat guru tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga merasa memiliki ruang untuk tumbuh, berinovasi, dan memberikan pembelajaran terbaik bagi peserta didik. Pada akhirnya, Pembelajaran yang efektif lahir dari pertemuan antara kompetensi guru, kepemimpinan yang mendukung, kebijakan yang berpihak pada pembelajaran, dan budaya sekolah yang manusiawi.

3. Diskusi

Pembahasan mengenai kualitas manajerial dan kinerja guru menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya dapat dipahami sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar, tetapi juga sebagai organisasi pendidikan yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia secara terarah, berkelanjutan, dan manusiawi. Guru memang menjadi aktor utama dalam pembelajaran, namun efektivitas kerja guru sangat dipengaruhi oleh sistem manajerial, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, serta kebijakan yang berlaku di lingkungan sekolah. Runhaar (2017) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia di sekolah dapat memberikan manfaat bagi guru dan sekolah apabila dirancang melalui dua perspektif, yaitu *content* dan *process*. Perspektif *content* berkaitan dengan praktik manajerial yang meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan guru, sedangkan perspektif *process* berkaitan dengan bagaimana praktik manajerial tersebut dipersepsikan secara jelas, konsisten, dan disepakati oleh warga sekolah.

Dalam menjawab rumusan masalah pertama, aspek manajerial yang berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dipahami melalui pendekatan *ability*, *motivation*, dan *opportunity* sebagaimana dijelaskan oleh Runhaar (2017). Aspek kemampuan berkaitan dengan upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, supervisi akademik, pendampingan, dan pengembangan profesional. Aspek motivasi berkaitan dengan pemberian dukungan, penghargaan, pengakuan, kesejahteraan, dan evaluasi kinerja yang adil. Sementara itu, aspek kesempatan berkaitan dengan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, kolaborasi antarguru, dan ruang bagi guru untuk mengembangkan inovasi pembelajaran. Dengan demikian, kinerja guru tidak cukup dijelaskan melalui kemampuan personal guru semata, tetapi juga perlu dilihat dari sejauh mana sekolah menyediakan sistem manajerial yang memungkinkan guru bekerja, belajar, dan berkembang.

Pandangan tersebut sejalan dengan Díez et al. (2020), yang menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan berkaitan dengan beberapa dimensi penting, seperti perencanaan pendidikan, komunikasi, dukungan dan penghargaan terhadap guru, iklim organisasi, proses pembelajaran, serta hubungan sekolah dengan komunitas. Dimensi-dimensi tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sekolah yang baik akan memperjelas arah kerja guru, memperkuat koordinasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Perencanaan pendidikan membantu guru memahami tujuan dan prioritas pembelajaran, sedangkan komunikasi organisasi memungkinkan guru memperoleh informasi yang jelas serta menyampaikan kebutuhan dan kendala yang mereka hadapi dalam proses pembelajaran.

Temuan tersebut juga relevan dengan konteks penelitian di Indonesia, khususnya dalam kajian Liputo, Suca, dan Muazza (2026) yang membahas pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dan stres kerja pada SMA Negeri di Provinsi Jambi. Kajian ini memperkuat pemahaman bahwa kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan emosional guru. Kepuasan kerja dapat memperkuat semangat, komitmen, dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugas mengajar, sedangkan stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat melemahkan motivasi, menurunkan konsentrasi, dan mengurangi efektivitas Pembelajaran. Dengan demikian, kualitas manajerial sekolah perlu mencakup perhatian terhadap aspek struktural sekaligus aspek psikologis guru.

Selanjutnya, kepemimpinan dan kebijakan sekolah menjadi faktor penting dalam menjawab rumusan masalah kedua, yaitu peran kepemimpinan dan kebijakan sekolah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung Pembelajaran efektif. Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengatur administrasi, tetapi juga dengan kemampuan menciptakan iklim kerja yang mendorong guru untuk belajar, berkolaborasi, dan berinovasi. Penelitian Maharani et al. (2025) dalam **Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan** menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA. Penelitian tersebut melibatkan 193 guru dan menggunakan analisis regresi, dengan hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi juga memberi kontribusi, dan komitmen guru memiliki pengaruh individual paling besar terhadap kinerja guru.

Temuan Maharani et al. (2025) memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif perlu diterjemahkan ke dalam budaya organisasi yang sehat dan kebijakan yang mendorong komitmen guru. Kepala sekolah tidak cukup hanya membuat aturan, tetapi perlu membangun lingkungan kerja yang memungkinkan guru merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah menjadi penggerak budaya sekolah, sedangkan budaya organisasi menjadi ruang sosial tempat guru membangun komitmen, kolaborasi, dan tanggung jawab profesional. Semakin kuat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen guru, semakin besar peluang sekolah menciptakan Pembelajaran yang efektif.

Pemikiran tersebut sejalan dengan penelitian Savaş et al. (2025), yang menunjukkan bahwa leadership for learning berpengaruh terhadap pembelajaran profesional guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui rasa ingin tahu epistemik guru. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa psychological safety atau rasa aman psikologis

memperkuat hubungan antara kepemimpinan pembelajaran dan pembelajaran profesional guru. Artinya, guru akan lebih mudah belajar dan berkembang apabila mereka berada dalam lingkungan sekolah yang aman secara psikologis, terbuka terhadap gagasan baru, dan tidak menjadikan kesalahan sebagai dasar untuk menyalahkan pribadi guru.

Dengan demikian, kepemimpinan sekolah yang humanis diperlukan agar guru berani mencoba pendekatan baru, merefleksikan praktik mengajar, menyampaikan kesulitan, dan menerima umpan balik tanpa merasa takut direndahkan. Kebijakan sekolah juga memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan yang mendukung Pembelajaran efektif. Kebijakan yang baik tidak hanya menekankan kedisiplinan dan pemenuhan administrasi, tetapi juga memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan kompetensi, berkolaborasi, memperoleh penghargaan, dan menjaga keseimbangan beban kerja. Dalam konteks ini, temuan Maharani et al. (2025) memberi penegasan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya mengandalkan arahan kepala sekolah, tetapi juga membutuhkan budaya organisasi yang kuat dan komitmen guru yang terus dipelihara melalui kebijakan sekolah yang mendukung.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Liputo et al. (2026) memberikan dasar penting bahwa budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah perlu dipahami sebagai dua unsur yang saling berhubungan dalam membentuk kinerja guru. Budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan nilai bersama, kebiasaan kerja positif, kolaborasi, dan rasa memiliki terhadap sekolah. Sementara itu, kepemimpinan kepala sekolah berperan mengarahkan, menjaga, dan mengembangkan budaya tersebut agar tetap berpihak pada mutu pembelajaran. Apabila budaya organisasi sekolah mendukung kerja sama, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap guru, dan pengelolaan stres kerja, maka guru akan memiliki lingkungan yang lebih kondusif untuk mengajar secara efektif.

Penelitian lain juga menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan berperan dalam meningkatkan kinerja sekolah dan pengembangan profesional guru. Pitriani (2024), melalui kajian literatur, menunjukkan bahwa model kepemimpinan instruksional, kepemimpinan distributif, dan komunitas pembelajaran profesional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekolah. Kolaborasi, dukungan berkelanjutan, dan pengembangan profesional yang terarah menjadi unsur penting dalam mencapai tujuan pendidikan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan dan kebijakan sekolah akan lebih efektif apabila diarahkan untuk membangun budaya belajar bersama di antara guru.

Diskusi ini menunjukkan bahwa kualitas manajerial, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dan komitmen guru merupakan unsur yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja guru. Guru tidak cukup hanya dituntut untuk meningkatkan kualitas mengajar, tetapi juga perlu didukung melalui sistem sekolah yang memberi arah, fasilitas, penghargaan, rasa aman, dan kesempatan berkembang. Sekolah yang hanya menekankan administrasi tanpa memperhatikan kebutuhan pedagogis dan psikologis guru berpotensi melemahkan kreativitas dan motivasi mengajar. Sebaliknya, sekolah yang dikelola secara manusiawi dan profesional akan lebih mampu menciptakan guru yang reflektif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, kedua rumusan masalah dalam artikel ini saling berkaitan. Aspek manajerial menjelaskan unsur-unsur internal sekolah yang memengaruhi kinerja guru, sedangkan kepemimpinan dan kebijakan sekolah menjelaskan bagaimana unsur-unsur tersebut dihidupkan dalam praktik. Perencanaan, komunikasi, supervisi, pengembangan profesional, penghargaan, dan evaluasi hanya akan berdampak apabila dijalankan melalui

kepemimpinan yang terbuka, kebijakan yang berpihak pada pembelajaran, budaya organisasi yang sehat, serta perhatian terhadap kepuasan dan stres kerja guru. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru tidak cukup dilakukan dengan menuntut guru bekerja lebih baik, tetapi harus disertai dengan pembenahan manajemen sekolah, penguatan kepemimpinan, dan penciptaan lingkungan kerja yang manusiawi serta berorientasi pada mutu pembelajaran.

Kesimpulan

Berdasarkan kajian pustaka, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas manajerial sekolah. Aspek-aspek manajerial seperti perencanaan pendidikan, komunikasi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, supervisi akademik, pengembangan profesional, dukungan kerja, fasilitas pembelajaran, sistem penghargaan, dan evaluasi kinerja membentuk ekosistem kerja yang mendukung guru untuk mengajar secara efektif, profesional, reflektif, dan inovatif.

Artikel ini menegaskan bahwa kualitas manajerial sekolah harus dipahami sebagai sistem pendukung bagi kinerja guru dan efektivitas pembelajaran, bukan sekadar kumpulan praktik administratif. Kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan sekolah yang berpihak pada pengembangan profesional, komunikasi terbuka, supervisi membina, penghargaan, serta perhatian terhadap kesejahteraan guru memperkuat motivasi dan komitmen guru.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak cukup melalui tuntutan administratif atau penilaian kinerja semata, tetapi memerlukan pengelolaan sekolah secara terpadu. Sekolah yang berhasil mengintegrasikan manajemen, kepemimpinan, dan kebijakan yang mendukung guru akan lebih mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan bermakna bagi peserta didik.

Daftar Pustaka

- Dahlin, Kristina B., Chuang, You-Ta, & Roulet, Thomas J. (2018). Opportunity, Motivation, and Ability to Learn from Failures and Errors: Review, Synthesis, and Ways to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252-277, ISSN 1941-6520, Academy of Management, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>
- Detik Edukasi. (2023). Sekolah di Jakarta Tingkatkan Kinerja Guru melalui Pelatihan Berkelanjutan. Detik Edukasi. <https://edukasi.detik.com>
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: Educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4), e03824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hetharion, W. Y. (2026). The relationship between principal leadership, school climate, work discipline, and work motivation on teacher performance. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*.
- Kompas. (2023). Pentingnya Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Kompas. <https://www.kompas.com/edukasi>

- Lim, W. M., Kumar, S., Verma, S., & Chaturvedi, R. (2022). Alexa, what do we know about conversational commerce? Insights from a systematic literature review. *Psychology & Marketing*, 39(6), 1129–1155. <https://doi.org/10.1002/mar.21654>
- Liputo, M. A., Suca, A., & Muazza, M. (2026). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dan stres kerja di Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi Jambi. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam*. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/edukasi>
- Maharani, R., Wijayanti, W., Zafrullah, Z., & Gunawan, R. N. (2025). The effect of principal leadership, organizational culture, and teacher commitment on teacher performance in senior high schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 177–191. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6192>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Results from TALIS 2024*. OECD Publishing.
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2021). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and student achievement. *F1000Research*, 10, 465. <https://doi.org/10.12688/f1000research.51549.1>
- Pitriani, E. (2024). Educational leadership in improving school performance and teacher professional development: A literature review. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 233–244. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.312>
- Pitriani, E. (2024). Educational leadership in improving school performance and teacher professional development: A literature review. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 233–244. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.312>
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- Savaş, G., Arslan, K., Dolapçı, E., Erdoğan, O., & Kılınc, A. Ç. (2025). Leadership for learning, teacher epistemic curiosity and psychological safety: Promoting professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251355389>
- Sundari, S., Suwito, S., & Wibowo, E. (2023). Analysis of school-based management and principal leadership in improving teacher performance. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 3(2), 68–78. <https://doi.org/10.52690/jitim.v3i2.708>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>