



Analisis Fungsi Pengelolaan Sistem Pendidikan Dan Permasalahannya “Studi Kasus Kesenjangan Kompetensi Guru Di SMA”

Indra Puspita Sari¹, Wiji Mulyo Maradianto², Jabarullah³, Siti Inganah⁴

^{1,2,3,4}Universitas Muhammadiyah Malang

Received: 13 April 2026

Revised: 26 April 2026

Accepted: 11 Mei 2026

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi pengelolaan sistem pendidikan serta faktor penyebab kesenjangan kompetensi guru di SMA. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajemen pendidikan (planning, organizing, actuating, dan controlling) belum berjalan optimal. Permasalahan utama meliputi ketidaksesuaian latar belakang pendidikan guru, rendahnya literasi digital, keterbatasan finansial, lemahnya sistem pengawasan, dan rendahnya kesejahteraan guru. Selain itu, masih ditemukan tumpang tindih tugas dan miskomunikasi dalam pelaksanaan manajemen sekolah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, sekolah menerapkan beberapa langkah strategis seperti optimalisasi dana BOS, program peer coaching, pelatihan literasi digital, supervisi akademik, dan pemberian insentif berbasis kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa keterpaduan fungsi manajemen pendidikan sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Keywords: *Pengelolaan Pendidikan, Kompetensi Guru, Fungsi Manajemen*

(*) Corresponding Author: indrapusp@gmail.com, maradiansukarno@gmail.com, jabarullah72@gmail.com, inganah@umm.ac.id

How to Cite: Sari, I., Maradianto, W., Jabarullah, J., & Inganah, S. (2026). Analysis of the Management Function of the Education System and its Problems "Case Study of Teacher Competency Gaps in High Schools". *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(5.B), 319-329. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/14171>

PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan sistem pendidikan nasional sebagai keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan pengelolaan sistem pendidikan yang terencana dan terstruktur dengan baik. Pengelolaan sistem pendidikan di tingkat satuan pendidikan mengacu pada empat fungsi dasar manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan pendidikan memastikan arah kebijakan sekolah tertuang dalam Rencana Kerja Tahunan, pengorganisasian membagi tugas pendidik sesuai bidangnya, penggerakan mencakup kepemimpinan kepala sekolah untuk memotivasi guru, dan pengawasan memastikan agar mutu pembelajaran tetap terjaga.

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan pendidikan di lapangan sering kali menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan kompleks. Salah satu masalah krusial yang sering muncul di tingkat sekolah menengah adalah kesenjangan kompetensi guru.



Kesenjangan ini mencakup disparitas pemahaman pedagogik, penguasaan teknologi, dan kesiapan guru dalam mengimplementasikan kurikulum modern, khususnya di sekolah swasta seperti SMA. Kesenjangan kompetensi ini berdampak langsung pada efektivitas proses belajar mengajar dan mutu kelulusan peserta didik.

Di SMA, disparitas kompetensi antarguru masih menjadi kendala dalam menjalankan fungsi penggerakan dan pengawasan. Kurangnya pelatihan berkelanjutan dan beban kerja yang bervariasi menyebabkan sebagian guru belum optimal dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi maupun berpikir kritis. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan analisis fungsi pengelolaan sistem pendidikan yang komprehensif untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan langkah strategis pemecahan masalah. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis fungsi manajemen pendidikan terkait permasalahan kesenjangan kompetensi guru dengan mengambil judul "Analisis Fungsi Pengelolaan Sistem Pendidikan dan Permasalahannya: Studi Kasus Kesenjangan Kompetensi Guru di SMA".

Untuk tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam pengelolaan sistem pendidikan di SMA. Untuk mengetahui faktor utama yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi guru di SMA dan yang terakhir adalah untuk mengetahui solusi dan langkah strategis yang dilakukan pihak sekolah dalam mengatasi kesenjangan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Terdapat dua manfaat penelitian yaitu manfaat praktis dan teoritis, manfaat praktisnya ada tiga yaitu bagi sekolah sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi kepala sekolah untuk merancang program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Bagi guru sebagai motivasi untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, serta bagi peneliti sebagai sarana untuk menerapkan teori manajemen pendidikan dalam menganalisis permasalahan nyata di lapangan. Sedangkan manfaat teoritisnya adalah diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait penerapan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam memecahkan masalah kesenjangan kompetensi guru di sekolah.

Pada penelitian teori yang digunakan sebagai acuan diantaranya adalah sebagai berikut. Pengelolaan sistem pendidikan nasional di Indonesia merupakan rangkaian proses sistematis yang berlandaskan pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang bertujuan untuk membentuk manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Sebagai suatu totalitas, sistem ini terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan bekerja sama, meliputi peserta didik, kurikulum, tenaga pendidik, dan satuan pendidikan yang dikelola melalui jalur formal, nonformal, dan informal secara terpadu. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan di tingkat satuan pendidikan sangat lekat dengan prinsip-prinsip manajemen modern George R. Terry, yang mencakup fungsi perencanaan untuk menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) agar program sekolah terarah dan efisien, pengorganisasian untuk membagi tugas dan wewenang, serta penggerakan dan pengawasan untuk menjaga akuntabilitas dan mutu pendidikan agar tetap berjalan optimal di sekolah (Syafaruddin, 2021).

Dalam perspektif literatur internasional, kajian mengenai pengelolaan sistem pendidikan didukung oleh teori manajemen strategis dan administrasi sekolah. Kepemimpinan pendidikan dan pengelolaan sumber daya berperan penting dalam aspek teknis maupun operasional guna mendukung keterampilan manajerial, di mana manajemen pendidikan berfokus pada fungsi strategis dalam mengarahkan sumber daya manusia,

material, dan spiritual agar sesuai dengan visi dan misi lembaga (Bush, 2020). Teori ini sejalan dengan konsep manajemen yang membagi pengelolaan menjadi empat fungsi utama: perencanaan dalam menentukan arah kebijakan dan anggaran, pengorganisasian melalui pembentukan struktur dan pembagian tugas pokok dan fungsi, penggerakan melalui kepemimpinan kepala sekolah untuk memotivasi guru, serta pengawasan melalui supervisi akademik dan evaluasi hasil belajar guna menjaga akuntabilitas dan meningkatkan efektivitas institusi secara berkelanjutan (Miskel, 2021).

Di sisi lain, efektivitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama kompetensi tenaga pendidik. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi guru didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi ini merupakan perpaduan kemampuan dasar dan keterampilan spesifik yang harus dikembangkan secara berkelanjutan agar relevan dengan dinamika zaman dan kebutuhan peserta didik (Hamalik, 2020). Di Indonesia, standar kompetensi guru dikelompokkan ke dalam empat ranah utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Kunandar, 2020). Keempat kompetensi ini harus dimiliki secara utuh oleh setiap guru guna meminimalisir kesenjangan kualitas pembelajaran dan memastikan efektivitas proses di dalam kelas untuk menghasilkan *output* peserta didik yang berdaya saing tinggi (Darling-Hammond, 2020).

METHODS

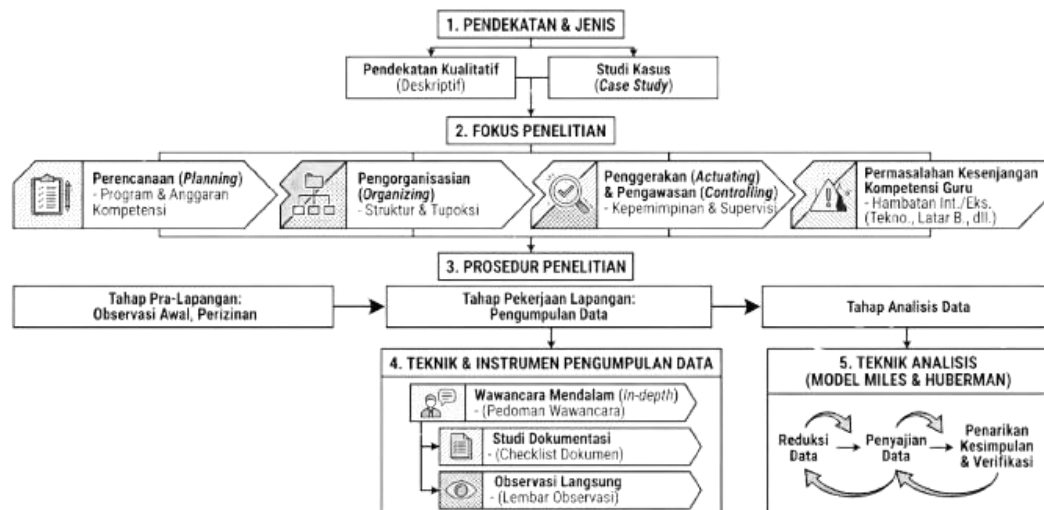
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memahami dan mendeskripsikan fenomena sosial serta manajerial secara mendalam terkait fungsi pengelolaan sistem pendidikan dan permasalahan kesenjangan kompetensi guru di institusi pendidikan. Melalui pendekatan studi kasus (*case study*), penelitian difokuskan secara spesifik pada SMA untuk menganalisis penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan, yaitu perencanaan (*planning*) dalam penyusunan program kerja, pengorganisasian (*organizing*) terkait pembagian tugas dan struktur, penggerakan (*actuating*) melalui kepemimpinan kepala sekolah, pengawasan (*controlling*) melalui supervisi dan evaluasi, serta hambatan internal dan eksternal yang menyebabkan kesenjangan kompetensi guru.

Dalam pelaksanaan prosedur penelitian, tahapan yang dilakukan terbagi menjadi tiga langkah utama agar data yang diperoleh akurat dan komprehensif. Tahap pra-lapangan dilakukan melalui observasi awal dan perizinan, dilanjutkan dengan tahap pekerjaan lapangan untuk mengumpulkan data dari narasumber kunci, serta tahap analisis data untuk mereduksi dan memverifikasi temuan. Untuk memperoleh data yang valid, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, studi dokumentasi terhadap arsip sekolah, serta observasi langsung terhadap kondisi iklim kerja di lingkungan sekolah.

Sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai *human instrument* yang berperan aktif dalam menetapkan fokus, memilih informan, dan memaknai data. Peneliti juga didukung oleh instrumen pelengkap seperti pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar periksa (*checklist*) dokumen administratif sekolah. Instrumen-instrumen ini memastikan bahwa seluruh informasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan permasalahan kompetensi pendidik dapat terekam dengan baik sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan sistematis. Tahap pertama adalah reduksi data dengan merangkum dan memfokuskan data pada hal-hal pokok yang relevan dengan kesenjangan kompetensi guru. Tahap kedua adalah penyajian data ke dalam

bentuk uraian singkat dan narasi agar mudah dipahami. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memberikan makna terhadap data yang telah disajikan dan menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Metode Penelitian

RESULTS & DISCUSSION

Results

Pada tahapan ini akan dijelaskan terkait dengan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti terkait dengan analisis fungsi pengelolaan sistem pendidikan dan permasalahannya “studi kasus kesenjangan kompetensi guru di SMA”.

Penerapan Fungsi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), Dan Pengawasan (*Controlling*) Dalam Pengelolaan Sistem Pendidikan

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pada tahapan ini diperoleh data berupa visi, misi, target dan langkah operasional sekolah yang dirangkum dalam satu dokumen yaitu Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang akan dilakukan oleh sekolah. RIP disusun berdasarkan analisis mendalam (seperti analisis SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan mencakup pengembangan di delapan area Standar Nasional Pendidikan (SNP) ditambah beberapa fokus strategis lain:

Tabel 1. Komponen Utama RIP

No.	Bidang Pengembangan	Fokus Utama	Contoh Program Jangka Panjang
1	Kurikulum	Pengembangan & Implementasi Kurikulum	Adopsi kurikulum berbasis riset, integrasi IT dalam semua mata pelajaran, pengembangan program unggulan (seperti Olimpiade/Literasi/Karakter).
2	Pendidik & Tenaga Kependidikan (SDM)	Peningkatan Kompetensi & Kesejahteraan Guru/Staf	Peningkatan kualifikasi guru ke S2, sertifikasi profesi, pelatihan IT dan metodologi pembelajaran abad 21 secara berkala.

3	Kesiswaan	Pembinaan Karakter & Prestasi	Peningkatan rata-rata nilai lulusan, pembinaan intensif tim olimpiade, pengembangan program kewirausahaan siswa (Student Entrepreneurship).
4	Sarana & Prasarana	Pemenuhan Standar Fasilitas	Pembangunan gedung baru/ruang kelas interaktif (smart class), pengembangan Lab komputer terpadu, penambahan koleksi & digitalisasi perpustakaan.
5	Pembiayaan	Sumber Pendanaan & Akuntabilitas	Diversifikasi sumber dana, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, pengembangan unit usaha sekolah.
6	Pengelolaan (Manajemen)	Tata Kelola Sekolah (Good School Governance)	Digitalisasi sistem administrasi sekolah, perbaikan struktur organisasi, dan peningkatan layanan publik berbasis IT (website/aplikasi).
7	Lulusan	Mutu & Daya Saing Lulusan	Target persentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri terkemuka, monitoring karir alumni.
8	Hubungan Masyarakat (Humas/Kemitraan)	Keterlibatan Mitra Strategis	Membangun kerjasama dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DUDI) dan Perguruan Tinggi, penguatan peran Komite Sekolah.

RIP SMA akan dibagi menjadi beberapa tahapan waktu untuk memudahkan implementasi dan evaluasi:

Tabel 2. Jangka Waktu Pelaksanaan

Jangka Waktu	Fokus Pengembangan
Jangka Pendek (1 Tahun)	Dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) atau RAPBS. Fokus pada pembenahan mendesak dan pencapaian target awal.
Jangka Menengah (4 - 5 Tahun)	Dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Fokus pada penguatan kualitas SDM, perbaikan kurikulum, dan pemenuhan sarana utama.
Jangka Panjang (10 - 20 Tahun)	Dokumen RIP secara keseluruhan. Fokus pada pencapaian Visi (misalnya: menjadi Sekolah Unggul di tingkat Nasional/Regional), pembangunan infrastruktur besar, dan pelebagaan budaya mutu.

Data tersebut dibuat pada tahun 2025, dan pada saat ini masih tahun pertama pelaksanaan perencanaan sekolah tersebut. Namun, berdasarkan hasil dari wawancara didapatkan bahwa hal yang paling menonjol adalah bahwa tenaga pendidik dan kependidikannya masih banyak yang belum relevan dan sesuai, sehingga dalam implementasinya pun masih banyak mengalami kesenjangan.

b. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Pada tahapan ini dipeorleh data berupa tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap sumber daya manusia (SDM). Pada penelitian terdahulu dijelaskan bahwa

Pengorganisasian mensyaratkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terperinci menurut bidang-bidang dan batas-batas kewenangannya. Berdasarkan hasil wawancara dan juga observasi didapatkan bahwa masih mengalami banyak kesenjangan dan tumpang tindih akan tupoksinya, dikarenakan SDM belum sepenuhnya memahami tupoksi mereka masing-masing, serta masih banyak guru yang ijazahnya tidak relevan.

c. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Dalam hal ini masih sering terjadi miss komunikasi, karena kepala sekolah masih belum memberikan sebuah pengarahan dan keputusan yang konsisten, sehingga masih sering terjadi miss komunikasi antar SDM begitu juga dengan kepala sekolah.

d. Fungsi Pengawasan (*Contolling*)

Dalam hal fungsi penggerakkan ditemukan hasil dari wawancara dan observasi adalah bahwasannya sekolah belum memiliki sistem kehadiran (*presensi*), keaktifan, dan penilaian kinerja guru. Secara sistem penilaian kinerja guru juga masih terkendala karena hanya kepala sekolah yang masuk ke dalam Dapodik. SMA juga menggunakan sistem E-Rapor dalam pembuatan hasil asesmen siswa.

Faktor Utama Yang Menyebabkan Terjadinya Kesenjangan Kompetensi Guru

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi guru di SMA, diantaranya adalah :

- a. Sekolah memiliki keterbatasan finansial sehingga tidak mampu membiayai pelatihan mandiri atau mendatangkan pakar pendidikan untuk melatih guru-guru nya.
- b. Perbedaan latar belakang pendidikan dan kualitas seleksi rekrutmen guru pada masa lalu menciptakan jurang pemisah antara guru yang menguasai pedagogi modern dan guru yang masih menggunakan metode konvensional.
- c. 70% dari seluruh jumlah pendidiknya tidak relevan dengan ijazahnya
- d. Masih banyak guru yang belum menguasai teknologi digital (*gaptek*), dan juga minimnya ketersediaan perangkat digital
- e. tingkat kesejahteraan yang masih rendah memaksa mereka mencari pekerjaan tambahan, sehingga fokus dan motivasi untuk meningkatkan kompetensi profesional menurun.
- f. Ketiadaan budaya evaluasi diri yang konstruktif di lingkungan sekolah membuat guru merasa puas dengan metode mengajar yang lama tanpa adanya dorongan untuk terus beradaptasi dengan kebutuhan siswa.

Solusi Dan Langkah Strategis Yang Dilakukan Pihak Sekolah Dalam Mengatasi Kesenjangan Kompetensi Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Untuk mengatasi berbagai permasalahan kompleks terkait kompetensi guru di sekolah tersebut, diperlukan solusi strategis yang tepat sasaran, efisien dalam penggunaan anggaran, dan memberdayakan potensi yang ada. Berikut adalah pemetaan solusi dan langkah strategis yang dapat diterapkan sekolah untuk menyelesaikan beberapa masalah di atas:

Tabel 3. Solusi

Poin Masalah	Solusi dan Langkah Strategis Sekolah
a. Keterbatasan finansial untuk pelatihan	Optimalisasi Dana BOS dan Kolaborasi: Sekolah dapat mengalokasikan sebagian dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) khusus untuk pengembangan guru. Selain itu, sekolah bisa menjalin kemitraan dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM), universitas, atau program pemerintah (seperti <i>Komunitas Belajar</i> atau <i>Guru Penggerak</i>) yang menyediakan pelatihan tanpa biaya.

b. Kesenjangan antara pedagogi modern dan konvensional	Program <i>Peer Coaching</i> (Pendampingan Sebaya): Membentuk kelompok kerja guru di mana guru yang telah menguasai pedagogi modern menjadi mentor bagi guru yang masih menggunakan metode konvensional melalui diskusi dan observasi kelas bersama.
c. 70% pendidik tidak relevan dengan ijazah	Pemberian Tugas Tambahan yang Relevan dan Pelatihan Konversi/Lintas Bidang: Memberikan penyesuaian tugas sesuai dengan kekuatan utama mereka di sekolah. Sekolah dapat mendorong para guru untuk mengikuti sertifikasi keahlian atau pelatihan singkat (seperti <i>micro-credential</i>) untuk memperkuat pemahaman pada mata pelajaran yang mereka ampu saat ini.
d. Guru gagap teknologi (gaptek) dan minim perangkat	Optimalisasi Perangkat yang Ada dan Literasi Digital Dasar: Sekolah dapat membuat jadwal bergilir penggunaan perangkat yang ada (seperti Chromebook dari pemerintah atau proyektor). Selain itu, sekolah dapat mengadakan pelatihan dasar pemanfaatan Google Workspace atau aplikasi gratis lainnya oleh guru yang sudah melek teknologi.
e. Tingkat kesejahteraan rendah dan fokus terbagi	Pemberian Insentif Berbasis Kinerja: Mengoptimalkan alokasi dana sekolah untuk memberikan insentif tambahan secara transparan berdasarkan kinerja atau keaktifan guru. Sekolah juga dapat membantu guru menghemat waktu dengan mengurangi beban administrasi berlebihan.
f. Kurangnya budaya evaluasi diri yang konstruktif	Supervisi Akademik dan Refleksi Rutin: Mengubah paradigma supervisi dari mencari kesalahan menjadi proses refleksi bersama. Kepala sekolah dapat membuat agenda refleksi dua mingguan untuk membahas umpan balik siswa terkait cara mengajar.

DISCUSSION

Penerapan Fungsi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), Dan Pengawasan (*Controlling*) Dalam Pengelolaan Sistem Pendidikan

Pengelolaan sistem pendidikan yang efektif memerlukan penerapan empat fungsi manajemen utama, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*) atau yang sering disebut sebagai teori POAC. Berdasarkan data yang diperoleh dari SMA pada tahun pertama pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan (RIP), terdapat dinamika dan kesenjangan antara dokumen perencanaan strategis dan realita operasional di lapangan.

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Dalam teori manajemen, perencanaan adalah proses dasar untuk menentukan arah tujuan organisasi di masa depan. Berdasarkan dokumen RIP SMA, sekolah telah menyusun peta jalan jangka panjang yang komprehensif, mencakup delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang didukung dengan analisis SWOT. Program pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kurikulum telah direncanakan dengan baik untuk mencapai visi sekolah. Namun, pada realitanya, dokumen perencanaan yang ideal tersebut belum berjalan seiring dengan kualifikasi SDM saat ini. Temuan menunjukkan bahwa 70% tenaga pendidik dan kependidikan tidak memiliki kualifikasi atau ijazah yang relevan dengan mata pelajaran yang diampu. Sama halnya dengan penelitian terdahulu *planning* diperoleh dari hasil rencana peningkatan kompetensi guru, rencana pengembangan sekolah, dan rencana pembelajaran atau dalam satu dokumen berupa RIP (Faiz et al., 2024). Dalam kajian literatur, kelemahan dalam pengelolaan SDM berdampak langsung pada rendahnya efektivitas sekolah dalam mencapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, target peningkatan kompetensi guru ke tingkat S2 dan pelatihan metodologi abad 21 yang tertulis dalam RIP belum dapat terealisasi secara maksimal pada tahun pertama.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian bertujuan untuk membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas spesifik dan menetapkan wewenang kepada setiap anggota organisasi. SMA telah memiliki struktur organisasi formal untuk mendukung kinerja sekolah. Realita di lapangan menunjukkan adanya tumpang tindih tupoksi (tugas pokok dan fungsi) serta hambatan struktural akibat belum meratanya pemahaman SDM terhadap peran mereka masing-masing. Pengorganisasian berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sehingga mempunyai hubungan yang saling memengaruhi satu sama lain (Faiz et al., 2024).

Pengorganisasian yang bisa kita ambil di sekolah, yaitu dengan membentuk tim kepemimpinan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan koordinator bidang studi untuk mengelola tugas administrasi dan akademik. Kemudian menerapkan Pembagian Tugas Guru, mengatur jadwal pengajaran yang adil dan efisien untuk guru, serta memberikan tanggung jawab tertentu, seperti menjadi koordinator kegiatan siswa atau penanggung jawab laboratorium (Faiz et al., 2024). Namun dalam beberapa penelitian yang lain dijelaskan juga bahwa masih banyaknya ketimpangan tupoksi pada guru sehingga menyebabkan krang maksimalnya guru dalam mengajar (Syaekhan et al., 2025). Berdasarkan pandangan (Hamalik, 2020) administrasi dan pengelolaan tenaga kependidikan harus dijalankan secara sistematis. Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan membuat guru kesulitan memahami dan menjalankan tupoksinya dengan baik, khususnya dalam hal administrasi pembelajaran dan pengelolaan kelas.

c. Fungsi Penggerakkan (*Actuating*)

Actuating adalah tindakan untuk menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan kunci dalam tahap ini untuk memberikan motivasi, arahan, dan komunikasi yang efektif. Pada praktiknya di SMA, masih sering terjadi miskomunikasi antara kepala sekolah dan staf. Sedangkan penggerakan sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, oleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisai yang kondusif menjadi kunci penggerakan (Faiz et al., 2024). Hal ini disebabkan oleh inkonsistensi dalam pemberian arahan dan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Menurut (Hamalik, 2020) manajemen yang tidak terarah hanya akan menjadi kegiatan rutin tanpa memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Apalagi dengan adanya guru yang terpaksa mencari pekerjaan tambahan di luar sekolah akibat tingkat kesejahteraan yang rendah, kurangnya arahan yang jelas dari kepala sekolah akan semakin menurunkan fokus dan motivasi kerja guru secara drastis. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*). Melalui kepemimpinan administratif yang visioner, kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh sumber daya sekolah untuk mendukung pengembangan kompetensi guru. Peran ini mencakup pengambilan keputusan strategis, pengelolaan program pembinaan, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran (Kholid, Abdul, 2025).

d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dapat diterapkan evaluasi kinerja guru dan siswa secara rutin mengadakan evaluasi kinerja guru melalui supervisi kelas dan feedback siswa, serta mengevaluasi capaian belajar siswa melalui ujian, proyek, dan portofolio (Faiz et al., 2024). pendidikan juga mengatur mekanisme penilaian kinerja guru sebagai bagian dari sistem evaluasi sekolah. Penilaian kinerja dilakukan melalui instrumen yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar (Kholid, Abdul, 2025).

Sekolah dapat memanfaatkan sistem *E-Rapor* untuk penilaian siswa, namun dari sisi manajemen SDM, sekolah masih memiliki kelemahan yang signifikan. Sekolah belum

memiliki sistem kehadiran, keaktifan, dan penilaian kinerja guru yang terstruktur, serta terkendala karena hanya kepala sekolah yang terdaftar di dalam sistem Dapodik. Dalam kajian literatur, manajemen yang baik membutuhkan adanya keterpaduan antara manajemen dan administrasi yang mencakup penyediaan data yang valid. Tanpa adanya sistem presensi dan penilaian kinerja, sekolah akan kesulitan mendapatkan data pendukung yang akurat untuk pengambilan keputusan.

Faktor Utama Yang Menyebabkan Terjadinya Kesenjangan Kompetensi Guru

Pengelolaan sistem pendidikan yang efektif memerlukan keterpaduan antara fungsi manajemen dan administrasi untuk meningkatkan mutu sekolah, sebagaimana dinyatakan bahwa efektivitas sekolah hanya dapat tercapai jika kedua komponen tersebut berjalan secara harmonis dan saling melengkapi. Berdasarkan penelitian mengenai konsep dan keterkaitan antara administrasi dan manajemen pendidikan, manajemen pendidikan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dan berorientasi pada strategi, sedangkan administrasi pendidikan berfungsi pada aspek teknis yang menyediakan data dan keteraturan untuk mendukung keterlaksanaan proses manajerial. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah proses rekrutment guru yang tidak sesuai dengan potensinya, melainkan berdasarkan sistem politis dan kedekatan, yang menyebabkan kesenjangan pada kompetensi guru (Syaekhan et al., 2025).

Pada fungsi perencanaan (*planning*), dokumen RIP yang telah disusun dengan analisis SWOT belum berjalan seiring dengan kompetensi riil SDM, di mana terdapat temuan bahwa 70% pendidik tidak relevan dengan ijazah mereka. Kesesuaian kualifikasi sangat penting untuk efektivitas sekolah. Pada fungsi pengorganisasian (*organizing*), struktur organisasi yang ada belum dipahami sepenuhnya, sehingga memunculkan masalah tumpang tindih tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dan guru kesulitan menjalankan peran mereka. Sementara itu, pada fungsi penggerakan (*actuating*), inkonsistensi pimpinan dalam memberikan arahan serta rendahnya kesejahteraan guru memicu miskomunikasi serta menurunkan fokus dan motivasi pengajar, padahal manajemen yang terarah diperlukan agar pengelolaan sumber daya berjalan dengan baik.

Terakhir, pada fungsi pengawasan (*controlling*), sekolah belum memiliki sistem presensi, keaktifan, dan penilaian kinerja guru yang terstruktur. Hal ini didukung oleh kajian terdahulu yang menegaskan bahwa tanpa dukungan tata kelola yang baik dan penyediaan data yang akurat, sekolah akan sulit bersaing dan mempertahankan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, kesenjangan ini diperkuat oleh faktor keterbatasan finansial untuk pelatihan, kesenjangan literasi digital, serta minimnya budaya evaluasi diri yang konstruktif di lingkungan sekolah.

Solusi Dan Langkah Strategis Yang Dilakukan Pihak Sekolah Dalam Mengatasi Kesenjangan Kompetensi Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Efektivitas sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola pendidikan dan manajemen sumber daya yang profesional. Berdasarkan temuan permasalahan kesenjangan kompetensi guru di SMA, sekolah perlu menerapkan langkah-langkah strategis yang efisien, tepat sasaran, dan memberdayakan potensi internal agar manajemen dan administrasi dapat berjalan secara harmonis. Berikut adalah analisis pemecahan masalah tersebut berdasarkan fungsi manajemen dan administrasi pendidikan:

- a. Optimalisasi Dana BOS dan Kolaborasi (Fungsi Perencanaan dan Pembiayaan): Untuk mengatasi masalah keterbatasan finansial, sekolah dapat mengalokasikan sebagian dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) secara spesifik untuk pengembangan profesional guru. Selain itu, sekolah dapat menjalin kemitraan dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM), universitas, atau memanfaatkan program

- pemerintah seperti Komunitas Belajar atau Guru Penggerak yang menyediakan pelatihan tanpa biaya.
- b. Pemberian Insentif Berbasis Kinerja (Fungsi Penggerakan/Actuating): Dalam mengatasi fokus guru yang terbagi akibat kesejahteraan yang masih rendah, sekolah dapat memberikan insentif tambahan secara transparan berdasarkan kinerja atau keaktifan guru. Selain itu, sekolah dapat membantu menghemat waktu dengan mengurangi beban administrasi yang berlebihan, sehingga guru dapat lebih fokus pada proses pembelajaran.
 - c. Program *Peer Coaching* atau Pendampingan Sebaya (Fungsi Pengorganisasian): Untuk mengatasi jurang pemisah antara pedagogi modern dan konvensional, sekolah dapat membentuk kelompok kerja di mana guru yang telah menguasai pedagogi modern menjadi mentor bagi guru yang masih menggunakan metode konvensional melalui diskusi dan observasi kelas bersama. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen pendidikan yang bersifat komprehensif dalam mengelola dan mengoptimalkan seluruh potensi internal SDM.
 - d. Pelatihan Konversi/Lintas Bidang (Fungsi Manajemen SDM): Menghadapi 70% pendidik yang tidak relevan dengan ijazahnya, sekolah dapat memberikan penyesuaian tugas sesuai dengan kekuatan utama guru. Sekolah juga dapat mendorong para guru untuk mengikuti sertifikasi keahlian atau pelatihan singkat (*micro-credential*) untuk memperkuat pemahaman pada mata pelajaran yang mereka ampu saat ini.
 - e. Optimalisasi Perangkat dan Literasi Digital Dasar: Minimnya ketersediaan perangkat dan kemampuan digital guru disiasati dengan pengaturan jadwal penggunaan perangkat yang ada (seperti Chromebook dari pemerintah atau proyektor) secara bergilir. Selain itu, sekolah dapat mengadakan pelatihan dasar pemanfaatan Google Workspace atau aplikasi gratis lainnya yang dipandu oleh guru yang sudah melek teknologi.
 - f. Supervisi Akademik dan Refleksi Rutin (Fungsi Pengawasan/Controlling): Untuk mengubah budaya kerja yang masih puas dengan metode lama, sekolah dapat mengubah paradigma supervisi dari mencari kesalahan menjadi proses refleksi bersama yang konstruktif melalui agenda dua mingguan bersama kepala sekolah.

Berdasarkan kajian administrasi dan manajemen pendidikan, keterpaduan antara fungsi teknis operasional dan manajerial sangat penting untuk menyediakan data, informasi, dan keteraturan yang menjadi dasar pengambilan keputusan. Salah satu bentuk untuk meningkatkan kompetensi guru adalah mengadakan pelatihan dan seleksi guru sesuai dengan bidang akademiknya (Saputra & Afgani, 2024). Penerapan solusi di atas memastikan bahwa administrasi dan manajemen berjalan secara harmonis dan saling mendukung guna meningkatkan mutu layanan pendidikan.

CONCLUSION

Terdapat kesenjangan yang signifikan antara perencanaan dan realita pelaksanaan di SMA, di mana 70% pendidik mengajar mata pelajaran yang tidak relevan dengan ijazah, terjadi tumpang tindih tupoksi akibat pemahaman SDM yang belum merata, serta masih terdapat kelemahan pada fungsi penggerakan dan pengawasan karena belum adanya sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan miskomunikasi pimpinan. Faktor utama yang menyebabkan masalah tersebut meliputi keterbatasan finansial sekolah untuk mengadakan pelatihan, rendahnya literasi digital, kurangnya kesejahteraan yang memecah fokus guru, serta ketiadaan budaya evaluasi diri yang konstruktif.

Untuk mengatasi kompleksitas permasalahan tersebut, sekolah dapat menerapkan langkah strategis yang saling terintegrasi, seperti optimalisasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), pelaksanaan program pendampingan sebaya (*peer coaching*), penyesuaian

tugas guru, serta mengubah paradigma supervisi menjadi proses refleksi bersama yang rutin guna meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

REFERENCES

- Bush, T. (2020). Educational Leadership and Management: Theory, Policy and Practice. *South African Journal of Education*, 40(3), 1–8.
- Darling-Hammond, L. (2020). Implications for Educational Practice of the Science of Learning and Development. *Journal Articles; Reports - Evaluative*, 24, 97.
- Faiz, M., Suciarny, R., Zaskia, S., & Kusumaningrum, H. (2024). *Implementasi POAC dalam Manajemen Pendidikan Modern*. 4.
- Hamalik, O. (2020). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bumi Aksara.
- Kholid, Abdul, H. (2025). PENGUATAN KOMPETENSI GURU MELALUI ADMINISTRASI PENDIDIKAN: ANALISIS KONSEPTUAL DAN STRATEGI IMPLEMENTASI DI SEKOLAH. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10.
- Kunandar. (2020). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Rajawali Pers.
- Miskel, H. W. . (2021). *ducational Administration: Theory, Research, and Practice (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Saputra, D. E., & Afgani, M. W. (2024). *Kompetensi tenaga pendidik : Analisis dampak rendahnya kualitas SDM Guru dan perbaikannya*. 5(5), 529–538. <https://doi.org/10.32832/idarah.v5i5.16979>
- Syaekhan, F., Pahlevi, M. S. R., Fathurrahman, M., & Fauzi, H. (2025). *Problem Pendidikan di Indonesia : Analisis Fenomena Guru Tanpa Kompetensi*. 1158–1170.
- Syafaruddin. (2021). Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Peningkatan Mutu Lembaga. *Jurnal Edukasi Dan Sains*, 3(2), 115–128.