JIPSI: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sains Islam Interdisipiner
Vol. 5, No. 4, November 2026, pp. 4133-4148
http://journal.amorfati.id/index.php/jipsi || ISSN 2962-9187

Interdisciplinary Scope of Science and Education, Islamic Education and Science, Integration of Science and Islam, Islamic Thought and Philosophy, Integration of Social Sciences, Humanities, and Islamic Studies, Islamic Economics and Business Studies, and Islamic Ethics in Science and Technology

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PNS dan PPPK: Analisis Teori Peran Wahjosumidjo Berbasis Nilai Amanah, Itqan, dan Kearifan Melayu di SMA Negeri 2 Tanjungpinang

Siti Lamiah [a,1,*], Almahfuz [a,2], Cut Purnama Sari [a,3]

[*a] Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau, Indonesia
[1]siti_lamiah@student.stainkepri.ac.id; [2]almahfuz0411@gmail.com; [3]cut_purnama@stainkepri.ac.id
*Correspondent Author; siti_lamiah@student.stainkepri.ac.id

ARTICLE INFO

Article history
Received:
22-08-2026
Revised:
20-09-2026
Accepted:
30-10-2026

Keywords
Principal leadership
Teacher professionalism
PPPK teachers
Amanah and itqan
Malay wisdom

Kata kunci
Kepemimpinan kepala sekolah
Profesionalisme guru
Guru PPPK
Amanah dan itqan
Kearifan Melayu

ABSTRACT

Teacher professionalism is a prerequisite for educational quality, yet efforts to improve it in public schools are often hindered by heterogeneous employment status, administrative workload, and limited training budgets. At SMA Negeri 2 Tanjungpinang, about 61% of teachers are government employees with work agreements (PPPK). This study analyzes the principal's role in improving teacher professionalism, its supporting and inhibiting factors, and the principal's efforts to overcome these obstacles. It employed a descriptive qualitative case study design. Data were collected through in-depth interviews with thirteen purposively selected informants, observation of leadership and teaching activities, and school document review. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model and validated through source and technique triangulation. Wahjosumidjo's theory of the principal's roles served as the analytical framework. Findings show the principal performs five roles (leader, manager, supervisor, motivator, and innovator) imbued with *amanah* (trustworthiness) and *itqan* (excellence) and aligned with Malay leadership wisdom. Supporting factors include exemplary leadership, needs-based planning, and a collaborative culture, while inhibiting factors are administrative workload and career uncertainty among PPPK teachers. Efforts include clinical academic supervision, a strengthened internal subject teacher forum (MGMP), and continuous spiritual development that treats civil servant (PNS) and PPPK teachers equally.

ABSTRAK

Profesionalisme guru merupakan prasyarat mutu pendidikan, tetapi upaya peningkatannya di sekolah negeri kerap terhambat oleh heterogenitas status kepegawaian, beban administrasi, dan keterbatasan anggaran pelatihan. SMA Negeri 2 Tanjungpinang menghadapi kondisi tersebut karena sekitar 61% gurunya berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, mengidentifikasi faktor pendukung dan

penghambatnya, serta menguraikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Data dihimpun melalui wawancara mendalam terhadap tiga belas informan yang dipilih secara purposif, observasi aktivitas kepemimpinan dan pembelajaran, serta telaah dokumen sekolah. Data dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, kemudian diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan teknik. Teori peran kepala sekolah Wahjosumidjo digunakan sebagai pisau analisis. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepala sekolah menjalankan lima peran, yaitu leader, manajer, supervisor, motivator, dan inovator, yang dijiwai nilai amanah dan itqan serta selaras dengan kearifan kepemimpinan Melayu. Faktor pendukungnya adalah keteladanan pimpinan, perencanaan berbasis analisis kebutuhan, dan budaya kolaboratif, sedangkan faktor penghambatnya adalah beban administrasi dan ketidakpastian karier guru PPPK. Upaya yang ditempuh meliputi supervisi akademik klinis, penguatan MGMP internal, dan pembinaan spiritual berkelanjutan yang memperlakukan guru PNS dan PPPK secara setara.

This is an open-access article under the CC–BY-SA license.

Pendahuluan

Diskursus profesionalisme guru di Indonesia kini bergeser dari pemenuhan kualifikasi formal menuju penguatan kompetensi yang berkelanjutan, dan kepala sekolah ditempatkan sebagai pemimpin pembelajaran yang menentukan arah pergeseran tersebut. Hanik et al. (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berperan sebagai *instructional leader* membantu guru merencanakan pembelajaran, menerapkan metode aktif yang berpusat pada siswa, dan menggunakan penilaian autentik, terutama di sekolah yang menjalankan supervisi rutin, pengembangan profesional berkelanjutan, dan budaya kolaboratif. Effendi dan Maunah (2021) menambahkan bahwa kepala sekolah perlu menerapkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, agar mampu menggerakkan perubahan positif di lembaga pendidikan. Kajian pustaka Setyowati et al. (2025) menegaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai edukator dan pemimpin memberikan kontribusi terbesar bagi profesionalisme dan kinerja guru. Rangkaian kajian ini mengukuhkan kepemimpinan sebagai determinan utama profesionalisme guru, tetapi belum menjelaskan secara rinci bagaimana pengaruh kepemimpinan tersebut bekerja dalam praktik keseharian sekolah menengah. Guru juga masih diperlakukan sebagai kelompok homogen, padahal status kepegawaiannya kian beragam.

Kelompok penelitian kedua menelaah peran kepala sekolah secara kualitatif melalui kerangka peran majemuk yang dikenal sebagai EMASLIM, yaitu edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Amalia (2024) menunjukkan bahwa kepala MAN Batu Bara menjalankan peran sebagai edukator, manajer, supervisor, inovator, dan motivator dengan melibatkan guru dalam rapat, kelompok kerja guru, pelatihan, serta observasi kelas. Hikmawati dan Yohamintin (2024) menemukan pola yang sejalan di sekolah dasar, yakni penguatan budaya belajar melalui lokakarya, seminar, dan perencanaan sumber daya yang sistematis. Huda dan Wafa (2024) menyoroti integrasi peran manajer, motivator, dan supervisor kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi

akademik dan nonakademik siswa. Namun, kajian-kajian ini umumnya memotret peran secara deskriptif dan belum mengaitkannya dengan komposisi kepegawaian guru. Kerangka EMASLIM juga cenderung diperlakukan sebagai daftar periksa normatif, sehingga keterkaitan antarperan dan nilai yang menjiwainya jarang dianalisis secara mendalam, padahal keterpaduan peran itulah yang menentukan keberhasilan pembinaan guru di sekolah yang kompleks.

Kelompok penelitian ketiga memusatkan perhatian pada mekanisme pembinaan yang melahirkan profesionalisme guru. Ainun et al. (2026) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang partisipatif dan komunikatif menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sedangkan fungsi manajemen yang sistematis meningkatkan mutu pembelajaran dan efektivitas pendidikan. Rahmawati et al. (2026) melalui kajian literatur sistematis terhadap empat belas artikel menemukan bahwa kompetensi kepribadian guru, seperti kematangan emosi, integritas moral, dan keteladanan, dapat dikembangkan melalui pelatihan berbasis karakter, refleksi diri, mentoring, *coaching*, komunitas belajar, supervisi transformatif, serta penguatan nilai moral dan spiritual. Kedua kajian ini memperlihatkan pergeseran paradigma pembinaan dari inspeksi menuju pendampingan. Namun, keduanya belum mengungkap bagaimana pendampingan itu diterima oleh guru dengan status kepegawaian yang berbeda, padahal rasa aman, kepercayaan, dan persepsi keadilan dapat berbeda antara guru PNS yang memiliki kepastian karier dan guru PPPK yang terikat kontrak kerja. Celah ini penting karena pembinaan yang sama dapat dimaknai berbeda oleh kelompok guru yang berbeda, sehingga efektivitasnya bergantung pada kepekaan kepala sekolah.

Kelompok penelitian keempat mengkaji dimensi nilai dalam kepemimpinan pendidikan Islam. Rosdiana dan Fauziah (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam bertumpu pada nilai amanah, keadilan, kejujuran, tanggung jawab, musyawarah, dan keteladanan yang memiliki landasan normatif kuat dalam Al-Qur'an dan hadis, serta menumbuhkan budaya sekolah yang religius dan humanis. Pandangan normatif ini memperoleh dukungan empiris dari Djamil et al. (2026) yang, melalui studi multikasus di tiga madrasah aliyah negeri di Lampung, menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan lahir dari perpaduan kepemimpinan instruksional, kompetensi manajerial yang adaptif, tata kelola relasional, dan otoritas moral religius. Meski demikian, sebagian besar kajian ini berlatar madrasah, bukan sekolah menengah umum negeri. Akibatnya, belum banyak diketahui bagaimana nilai amanah dan itqan dihidupkan oleh kepala sekolah di lingkungan sekolah umum yang gurunya beragam latar belakang, serta bagaimana nilai tersebut diterjemahkan menjadi kebijakan pembinaan profesional yang konkret, terukur, dan dirasakan adil oleh seluruh guru. Ruang kajian inilah yang belum banyak disentuh oleh penelitian kepemimpinan pendidikan Islam di Indonesia.

Kelompok penelitian kelima menyentuh persoalan kontekstual yang membentuk profesionalisme guru, yaitu status kepegawaian dan budaya lokal. Purwanto et al. (2026) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan sekitar 91% variasi kinerja guru PPPK di sekolah dasar negeri Serpong Utara. Temuan ini menegaskan bahwa guru PPPK sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan iklim sekolah. Pada ranah budaya, Khodori dan Sakilah (2026) menunjukkan bahwa nilai-nilai Melayu Riau memiliki kesejajaran kuat dengan pilar pembangunan berkelanjutan dan dapat menjadi fondasi penguatan pendidikan di tingkat daerah. Kedua kajian tersebut memperlihatkan bahwa persoalan status kepegawaian dan kearifan lokal masih dibahas secara terpisah. Belum ada kajian yang menautkan keduanya dalam analisis peran kepala sekolah di sekolah menengah negeri berlatar budaya Melayu, sebagaimana kondisi SMA Negeri 2 Tanjungpinang yang mayoritas gurunya berstatus PPPK dan berada di jantung kebudayaan Melayu Kepulauan

Riau, tidak jauh dari Pulau Penyengat sebagai pusat tradisi intelektual Melayu.

Pemetaan tersebut memperlihatkan tiga celah penelitian. Pertama, kajian tentang peran kepala sekolah dan profesionalisme guru masih terpisah antara studi korelasional yang mengukur pengaruh dan studi deskriptif yang memotret peran, sehingga mekanisme peran dalam menghadapi heterogenitas status kepegawaian belum terjelaskan. Kedua, kajian nilai kepemimpinan Islam banyak berlatar madrasah dan jarang diuji pada sekolah menengah umum negeri yang mayoritas gurunya berstatus PPPK. Ketiga, belum ada penelitian yang mempertautkan teori peran kepala sekolah dengan nilai amanah dan itqan sekaligus dengan kearifan kepemimpinan Melayu sebagai konteks sosiokultural. Kebaruan penelitian ini terletak pada pembacaan teori peran Wahjosumidjo melalui lensa nilai amanah dan itqan yang mengakar pada falsafah Melayu "adat bersendikan syarak, syarak bersendikan Kitabullah" untuk menjelaskan bagaimana kepala sekolah membina profesionalisme guru PNS dan PPPK secara setara. Penelitian ini juga menawarkan pemetaan empiris tentang faktor pendukung, penghambat, dan upaya kepala sekolah di SMA Negeri 2 Tanjungpinang sebagai model kepemimpinan yang integratif, inklusif, dan kontekstual.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 2 Tanjungpinang, sekolah yang ditopang oleh 72 guru dengan komposisi 28 guru PNS dan 44 guru PPPK. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan peran tersebut, serta menguraikan upaya strategis yang ditempuh kepala sekolah untuk mengatasi hambatan yang muncul di lapangan. Untuk mencapai tujuan itu, penelitian ini dipandu oleh tiga rumusan masalah. Pertama, bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMA Negeri 2 Tanjungpinang? Kedua, apa saja faktor pendukung dan penghambat peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah tersebut? Ketiga, upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah tersebut? Jawaban atas ketiga pertanyaan ini diharapkan memperkaya teori kepemimpinan pendidikan berbasis nilai Islam dan memberi rujukan praktis bagi kepala sekolah yang memimpin guru dengan status kepegawaian beragam.

Penelitian ini menggunakan teori peran kepala sekolah yang dirumuskan Wahjosumidjo sebagai pisau analisis utama. Wahjosumidjo (2002) memandang kepala sekolah sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin satuan pendidikan dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan serta pembinaan pendidik (hlm. 83), dengan lima peran pokok, yaitu leader, manajer, supervisor, motivator, dan inovator (hlm. 91). Sasaran kelima peran tersebut adalah profesionalisme guru yang mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Dalam perspektif pendidikan Islam, peran itu dijiwai nilai amanah, sebab setiap pemimpin adalah penggembala yang akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya (al-Bukhārī, 1422 H, no. 893), serta nilai itqan, yakni kesungguhan menuntaskan pekerjaan secara cermat yang dicintai Allah (al-Ṭabarānī, 1415 H, no. 897). Integrasi ini menjadikan teori peran lebih kontekstual, sebab kelima peran tidak dipahami sebagai fungsi administratif semata, tetapi sebagai tanggung jawab moral dan spiritual. Dengan kerangka ini, setiap peran dianalisis dari segi praktiknya, faktor yang memengaruhinya, dan upaya yang lahir darinya dalam membina guru PNS dan PPPK secara setara di tengah budaya Melayu setempat.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus tunggal karena bertujuan memahami secara mendalam makna dan proses peran kepala sekolah dalam latar alamiahnya. Moleong (2017, hlm. 6) menegaskan bahwa

penelitian kualitatif berupaya memahami fenomena yang dialami subjek secara holistik melalui deskripsi kata-kata dan bahasa dalam konteks alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam rancangan ini, peneliti berperan sebagai instrumen kunci yang mengumpulkan, menafsirkan, dan memverifikasi data secara langsung, sedangkan analisis bersifat induktif dan menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 2 Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau, yang dipilih secara purposif karena heterogenitas status kepegawaian gurunya dan keaktifan sekolah dalam program peningkatan mutu. Rangkaian penelitian berlangsung dari November 2025 hingga April 2026, dengan pengumpulan data lapangan pada Februari 2026. Penjadwalan tersebut disesuaikan dengan kalender akademik agar kegiatan supervisi, rapat guru, dan forum MGMP dapat diamati secara langsung tanpa mengganggu proses belajar mengajar dan memberi peneliti waktu yang cukup. Informan penelitian berjumlah tiga belas orang yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yakni kepala sekolah sebagai informan kunci, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sepuluh guru yang terdiri atas lima guru PNS dan lima guru PPPK dengan variasi mata pelajaran dan masa kerja, serta seorang staf tata usaha. Pemilihan informan mengikuti prinsip bahwa subjek yang paling memahami situasi sosial menjadi sumber data utama (Moleong, 2017, hlm. 224), dan penambahan informan dihentikan ketika informasi baru tidak lagi muncul atau mencapai redundansi (Lincoln & Guba, 1985, hlm. 201–202). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semiterstruktur, observasi terhadap rapat, supervisi kelas, dan forum MGMP, serta telaah dokumen seperti RKS, RKAS, program supervisi, daftar hadir pelatihan, dan notulen rapat. Pedoman wawancara dan lembar observasi disusun berdasarkan lima peran kepala sekolah dan empat kompetensi guru. Fokus pengamatan diarahkan pada relasi antara kepala sekolah dan guru, terutama dalam supervisi, pembinaan individual, dan forum kolegial, agar dinamika perlakuan terhadap guru PNS dan PPPK dapat ditangkap secara utuh. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara siklis sejak pengumpulan data berlangsung (Miles et al., 2014, hlm. 12–14). Kondensasi dilakukan dengan menyaring data yang berkaitan dengan lima peran kepala sekolah, faktor pendukung dan penghambat, serta upaya pembinaan guru, lalu disajikan dalam matriks tematik dan narasi. Keabsahan data diuji melalui kriteria kredibilitas, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian (Lincoln & Guba, 1985, hlm. 289–331), terutama melalui triangulasi sumber dan teknik, pengecekan anggota, serta perpanjangan keikutsertaan peneliti di lapangan (Moleong, 2017, hlm. 330–332). Seluruh catatan lapangan dan transkrip wawancara diarsipkan sebagai jejak audit, sedangkan identitas informan disamarkan dengan kode inisial untuk menjaga etika penelitian. Kesimpulan sementara yang muncul selama pengumpulan data terus diuji ulang dengan data pendukung dari wawancara, observasi, dan dokumen, sehingga temuan akhir benar-benar bersumber dari data lapangan dan dapat ditelusuri kembali oleh peneliti lain. Hasil analisis kemudian dipetakan ke dalam tiga tabel temuan sesuai rumusan masalah, lalu ditafsirkan menggunakan teori peran Wahjosumidjo serta nilai amanah dan itqan.

Hasil dan Pembahasan

1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepala SMA Negeri 2 Tanjungpinang menjalankan lima peran secara terpadu dalam meningkatkan profesionalisme guru. Sebagai leader, kepala sekolah hadir paling pagi, melakukan ronda kelas, dan menegaskan tidak ada perbedaan perlakuan antara guru PNS dan PPPK. Sebagai manajer, ia menyusun program pelatihan berbasis analisis kebutuhan yang bersumber dari rekapitulasi supervisi

dan dialokasikan dalam RKAS. Sebagai supervisor, ia mengunjungi setiap guru minimal dua kali per semester dengan pendekatan kolaboratif. Sebagai motivator, ia menanamkan slogan DIGITAL (Doa, Ikhtiar, Giat, Tawakal) dalam setiap rapat bulanan. Sebagai inovator, ia membuka ruang aman bereksperimen dan mendorong guru muda membagikan keterampilan digital kepada guru senior. Kelima peran tersebut dimaknai kepala sekolah sebagai amanah dari Allah, sebagaimana tampak dalam pernyataan dan praktik kepemimpinannya. Peran-peran itu dirasakan secara merata oleh guru PNS maupun PPPK yang menjadi informan. Rincian temuan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Peran	*Bentuk Praktik*	*Indikator Temuan*	*Sumber Data*
Leader	Keteladanan disiplin, ronda kelas, perlakuan setara PNS–PPPK	Guru merasa malu datang terlambat; tidak ada sekat status dalam tugas dan diklat	Wawancara KS, guru Matematika, guru PAI; observasi
Manajer	Program pelatihan berbasis *need assessment*; alokasi RKAS; pemetaan kebutuhan individual guru	Rekomendasi pelatihan sesuai profil guru; pembinaan personal mingguan	Wawancara KS, Waka Kurikulum, TU; dokumen RKAS
Supervisor	Supervisi akademik kolaboratif minimal 2 kali per semester; umpan balik reflektif	Transformasi penilaian dari tes tertulis ke penilaian autentik dan diferensiasi	Wawancara guru Matematika, Fisika, Sejarah; program supervisi
Motivator	Internalisasi slogan DIGITAL dalam rapat bulanan; penghargaan nonfinansial	Partisipasi guru dalam diklat internal stabil 85–90%	Wawancara KS, guru Bahasa Indonesia, Waka Kurikulum
Inovator	Ruang aman bereksperimen; transfer keterampilan digital guru muda ke guru senior	Sekitar 70% guru mengikuti pelatihan pembelajaran digital dalam dua tahun	Wawancara KS, guru Fisika, guru Kimia; dokumen pelatihan

Peran kepala sekolah sebagai leader di SMA Negeri 2 Tanjungpinang bertumpu pada keteladanan yang konkret, bukan pada kewenangan formal. Kehadiran kepala sekolah paling pagi di gerbang sekolah, ronda kelas, dan keterlibatannya dalam kegiatan guru menciptakan rasa malu kolektif bagi guru yang lalai, sehingga disiplin tumbuh tanpa paksaan. Temuan ini menguatkan rumusan Wahjosumidjo (2002, hlm. 91) bahwa kepala sekolah sebagai leader harus mampu menggerakkan bawahan melalui pengaruh pribadi dan kepercayaan, bukan sekadar instruksi. Dalam bahasa kepemimpinan transformasional, praktik tersebut merupakan pengaruh ideal, yaitu perilaku panutan yang membangkitkan rasa hormat dan identifikasi pengikut (Abidin et al., 2026). Pernyataan kepala sekolah bahwa kepemimpinan adalah amanah dari Allah menunjukkan bahwa keteladanan itu bersumber dari kesadaran transendental. Hal ini sejalan dengan temuan Nasir et al. (2025) bahwa amanah dan keadilan merupakan nilai sentral kepemimpinan berbasis hadis. Penegasan kesetaraan PNS dan PPPK menjadi wujud konkret keadilan tersebut, karena pembagian tugas, fasilitas, dan kesempatan diklat ditentukan oleh kinerja, bukan oleh status kepegawaian guru.

Peran sebagai motivator tampak dari kemampuan kepala sekolah menerjemahkan visi sekolah ke dalam nilai praktis yang bermakna bagi guru. Slogan DIGITAL (Doa, Ikhtiar, Giat, Tawakal) tidak berhenti sebagai semboyan, tetapi diulang dalam rapat bulanan dan dikaitkan dengan target pembelajaran, sehingga guru merasa pekerjaannya merupakan bagian dari misi yang lebih besar. Pengakuan guru senior Bahasa Indonesia bahwa ia terdorong terus meningkatkan kompetensi setelah memahami makna slogan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi yang dibangun bersifat intrinsik. Partisipasi guru dalam diklat internal yang stabil pada kisaran 85–90% menjadi indikator empiris keberhasilan

peran ini. Temuan ini sejalan dengan Afriyanto dan Khoiri (2024) yang menempatkan penetapan visi yang jelas dan motivasi tim sebagai pilar kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Dalam kerangka Wahjosumidjo (2002, hlm. 91), motivator yang efektif mampu menciptakan dorongan kerja melalui suasana, penghargaan, dan makna. Integrasi unsur doa dan tawakal juga menunjukkan bahwa motivasi tidak dipisahkan dari spiritualitas kerja guru yang memandang mengajar sebagai ibadah.

Peran sebagai inovator diwujudkan melalui penciptaan ruang aman bagi guru untuk bereksperimen. Kepala sekolah menyatakan bahwa inovasi tidak hanya datang dari atas, sehingga ide guru yang belum sempurna tetap diterima, didiskusikan, dimodifikasi, lalu diuji di kelas. Kesaksian guru Fisika yang berani mencoba demonstrasi praktik virtual setelah mendapat dukungan kepala sekolah memperlihatkan bahwa hambatan psikologis berupa takut gagal dapat diatasi melalui kepercayaan. Pola transfer keterampilan digital dari guru muda kepada guru senior menunjukkan bahwa inovasi berlangsung dua arah dan menghapus stereotip generasi. Praktik ini mencerminkan stimulasi intelektual, yakni dorongan pemimpin agar pengikut mempertanyakan asumsi lama dan mencari pendekatan baru (Abidin et al., 2026). Temuan ini memperkaya kajian Shopian (2025) tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, karena inovasi di sekolah ini lahir dari partisipasi guru, bukan dari instruksi struktural. Capaian sekitar 70% guru yang telah mengikuti pelatihan pembelajaran digital menegaskan bahwa peran inovator tidak berhenti pada wacana, tetapi menjelma menjadi kapasitas profesional yang terukur.

Peran sebagai manajer tampak pada perencanaan pengembangan guru yang berbasis data dan disesuaikan dengan kebutuhan individual. Kepala sekolah memandang setiap guru sebagai pribadi yang unik, sehingga ia tidak mengirim semua guru ke pelatihan yang sama, tetapi merekomendasikan pelatihan sesuai profil kekuatan dan kelemahan masing-masing. Bidang kurikulum menghimpun rekapitulasi supervisi, merumuskan analisis kebutuhan, lalu mengusulkan anggarannya ke dalam RKAS agar program berkelanjutan. Pola ini menunjukkan fungsi manajerial yang sistematis, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga evaluasi. Temuan tersebut sejalan dengan Yusuf dan Mardiana (2020) yang menempatkan manajemen berbasis sekolah sebagai landasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu, karena otonomi sekolah memungkinkan program disusun sesuai kebutuhan nyata. Pengelolaan guru dengan dominasi PPPK sekitar 61% juga menuntut sensitivitas manajerial agar akses pengembangan karier tetap setara. Dalam perspektif pendidikan Islam, perhatian personal kepada guru yang mengalami penurunan kinerja, alih-alih memberi hukuman, merupakan wujud kasih sayang pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan bagian dari amanah kepemimpinan.

Peran sebagai supervisor menjadi simpul yang menghubungkan keempat peran lainnya. Supervisi akademik di sekolah ini dijalankan sebagai proses belajar bersama, bukan pemeriksaan yang mencari kesalahan. Kesaksian guru Matematika yang awalnya cemas saat diobservasi, lalu menyadari bahwa umpan balik kepala sekolah selalu konstruktif, menunjukkan pergeseran relasi dari pengawasan menuju pendampingan. Dampaknya terlihat pada transformasi praktik penilaian guru, dari tes tertulis objektif menuju rubrik kinerja autentik, penilaian berbasis proyek sejarah lokal, dan penilaian diferensiasi. Temuan ini menguatkan kesimpulan Rusmini et al. (2026) bahwa supervisi efektif ketika bersifat relasional dan reflektif. Temuan ini juga sejalan dengan Azizi dan Budianto (2025) yang menunjukkan bahwa supervisi terencana meningkatkan kinerja guru. Perhatian kepala sekolah terhadap detail instrumen supervisi mencerminkan nilai itqan, yaitu kesungguhan menuntaskan pekerjaan secara cermat, sehingga supervisi menjadi ibadah profesional dan bukan sekadar kewajiban administratif. Relasi yang saling percaya ini membuat guru berani menyampaikan kesulitan mengajarnya secara terbuka kepada

kepala sekolah.

Analisis. Temuan rumusan masalah pertama menunjukkan bahwa kelima peran dalam teori Wahjosumidjo tidak bekerja secara terpisah, tetapi membentuk satu ekosistem yang saling menguatkan. Keteladanan leader memberi legitimasi moral, motivasi memberi makna, inovasi membuka kemungkinan baru, manajemen menjamin keberlanjutan program, dan supervisi mengubah semuanya menjadi perbaikan praktik kelas. Kebaruan temuan ini terletak pada nilai amanah dan itqan yang berfungsi sebagai perekat kelima peran tersebut. Amanah menjelaskan mengapa kepala sekolah memperlakukan guru PNS dan PPPK secara setara, sedangkan itqan menjelaskan mengapa supervisi dijalankan dengan cermat dan berulang. Temuan ini memperluas kerangka Warisno dan Hidayah (2022) yang hanya membuktikan adanya hubungan kepemimpinan dan profesionalisme, karena penelitian ini memperlihatkan mekanisme hubungan tersebut. Dengan demikian, teori peran Wahjosumidjo menjadi lebih kontekstual ketika dibaca melalui nilai keislaman. Kepemimpinan yang efektif di sekolah ini tidak hanya sah secara administratif, tetapi juga diterima secara moral oleh seluruh guru, termasuk guru PPPK yang menjadi mayoritas.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Sekolah

Temuan kedua memetakan faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan peran kepala sekolah. Faktor pendukung bersumber dari internal sekolah, yaitu komitmen dan keteladanan kepala sekolah, program pelatihan berbasis analisis kebutuhan, alokasi anggaran berkelanjutan dalam RKAS, MGMP internal yang bertemu minimal dua kali sebulan, serta sistem portofolio pengembangan diri yang dikelola tata usaha. Kualifikasi akademik guru yang lebih dari 80% minimal sarjana dan budaya kolaboratif antarguru turut memperkuat ekosistem tersebut. Sebaliknya, faktor penghambat yang paling konsisten disebutkan informan dari berbagai mata pelajaran adalah beban administrasi yang tinggi, terutama pengisian aplikasi pelaporan dinas dan perangkat administrasi fisik yang menyita waktu persiapan mengajar. Guru PPPK juga mengungkapkan kekhawatiran berkala mengenai perpanjangan kontrak yang memengaruhi ketenangan kerja jangka panjang. Penghambat lain adalah keterbatasan waktu kepala sekolah untuk pendampingan intensif, keterbatasan anggaran diklat eksternal, dan rendahnya motivasi sebagian kecil guru menjelang pensiun yang cenderung bertahan pada pola mengajar lama. Rincian temuan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Sekolah

Kategori	*Faktor*	*Deskripsi Temuan*	*Sumber Data*
Pendukung	Komitmen dan keteladanan pimpinan	Kepala sekolah hadir, membina, dan memperlakukan guru PNS dan PPPK secara setara	Wawancara guru PNS dan PPPK
Pendukung	Perencanaan berbasis kebutuhan	*Need assessment* dari rekap supervisi diusulkan ke RKAS	Wawancara Waka Kurikulum; dokumen RKAS
Pendukung	Komunitas belajar	MGMP internal minimal 2 kali sebulan; diseminasi hasil pelatihan	Wawancara guru Bahasa Indonesia, Ekonomi
Pendukung	Sistem portofolio dan SDM	Sertifikat dan laporan diseminasi diarsipkan; >80% guru berkualifikasi minimal S1	Wawancara TU; dokumen kepegawaian
Penghambat	Beban administrasi	Aplikasi pelaporan dinas dan dokumen fisik menyita waktu persiapan mengajar	Wawancara guru Matematika, Bahasa Indonesia, Kimia, Fisika
Penghambat	Ketidakpastian karier PPPK	Kekhawatiran perpanjangan kontrak memengaruhi ketenangan kerja	Wawancara guru PPPK

Kategori	*Faktor*	*Deskripsi Temuan*	*Sumber Data*
Penghambat	Keterbatasan waktu dan anggaran	Pendampingan individual belum merata; dana diklat eksternal terbatas	Wawancara KS, Waka Kurikulum; observasi
Penghambat	Motivasi sebagian guru	Sebagian kecil guru menjelang pensiun enggan mencoba metode baru	Observasi; wawancara Waka Kurikulum

Faktor pendukung pertama adalah komitmen dan keteladanan kepala sekolah yang dirasakan langsung oleh guru, baik PNS maupun PPPK. Guru-guru menyebut dukungan kepala sekolah dalam memfasilitasi lokakarya, pelatihan digital, *peer coaching*, MGMP, dan perlakuan setara sebagai fondasi utama profesionalisme mereka. Faktor ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan determinan yang mendahului faktor struktural lainnya. Prabuyanti et al. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PPPK, baik secara langsung maupun bersama motivasi kerja. Penelitian ini melengkapi temuan kuantitatif tersebut dengan memperlihatkan bentuk konkret dukungan yang dirasakan guru PPPK, yaitu kesempatan diklat yang setara, penugasan berdasarkan kinerja, dan tidak adanya sekat status dalam pergaulan sekolah. Kredibilitas kepala sekolah juga tumbuh karena konsistensi antara ucapan dan tindakan, sebagaimana dimensi integritas moral dan konsistensi perilaku dalam konsep kredibilitas kepemimpinan Islam (Mashuri, 2026). Dukungan kepemimpinan yang kredibel inilah yang membuat program pengembangan diterima guru dengan antusias, bukan sebagai beban tambahan.

Faktor pendukung kedua adalah sistem perencanaan dan pendanaan pengembangan guru yang terlembaga. Program pelatihan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang diambil dari rekapitulasi lembar supervisi semester sebelumnya, kemudian dialokasikan dalam RKAS agar tidak bersifat insidental. Sistem portofolio yang dikelola tata usaha, berupa salinan sertifikat dan laporan diseminasi, menciptakan memori institusional tentang perkembangan setiap guru. Kualifikasi akademik guru yang lebih dari 80% minimal sarjana juga memberi fondasi yang kuat bagi pengembangan lanjutan. Faktor ini memperlihatkan bahwa profesionalisme guru tidak hanya bergantung pada kemauan individu, tetapi juga pada desain sistem yang mendukungnya. Rambe et al. (2024) menunjukkan bahwa peningkatan profesionalitas guru lebih berhasil ketika kepala madrasah menerapkan prinsip manajemen pendidikan Islam secara terencana dan terdokumentasi. Dalam kerangka Wahjosumidjo (2002, hlm. 91), sistem ini merupakan wujud peran manajer yang mendayagunakan sumber daya secara efektif. Perencanaan yang cermat ini juga mencerminkan nilai itqan pada tingkat kelembagaan, karena setiap program ditelusuri dari kebutuhan nyata guru.

Faktor pendukung ketiga adalah budaya kolaboratif yang tumbuh melalui MGMP internal, diskusi informal di ruang guru, dan forum lintas mata pelajaran. MGMP internal bertemu minimal dua kali sebulan dan berfungsi sebagai komunitas praktisi yang membedah hambatan teknis pengajaran, seperti pembuatan permainan matematika dan demonstrasi praktik virtual, untuk kemudian dilaporkan solusinya kepada bidang kurikulum. Budaya ini membuat guru tidak lagi sekadar konsumen pengetahuan, tetapi pencipta pengetahuan bersama. Temuan ini sejalan dengan Thoharudin et al. (2025) yang menempatkan MGMP sebagai komunitas belajar profesional yang memperkuat refleksi dan solidaritas guru. Perbedaannya, MGMP di SMA Negeri 2 Tanjungpinang memperoleh dukungan struktural berupa alokasi waktu, sarana, dan kehadiran pimpinan, sehingga keterbatasan yang ditemukan Thoharudin et al., yakni ketiadaan struktur yang sistematis, relatif dapat diatasi. Budaya kolaboratif ini juga selaras dengan nilai musyawarah dalam kepemimpinan Islam dan kepemimpinan Melayu yang mengutamakan mufakat serta harmoni sosial (Ramadhani et al., 2026). Dengan demikian, kolaborasi menjadi modal sosial

yang memperkuat profesionalisme guru.

Faktor penghambat utama adalah beban administrasi yang tinggi dan dirasakan secara konsisten oleh guru lintas mata pelajaran dan status kepegawaian. Guru Matematika menyatakan bahwa pengisian berbagai aplikasi laporan dinas dan perangkat administrasi fisik menguras energi sehingga waktu merancang variasi soal yang kreatif berkurang. Guru Bahasa Indonesia mengeluhkan waktu membaca literatur dan menulis karya ilmiah yang habis untuk merapikan dokumen pelaporan, sementara guru Fisika harus membagi energi antara mengajar, merawat laboratorium, dan mengisi aplikasi dinas. Konsistensi keluhan ini menunjukkan bahwa akar masalahnya bersifat sistemik, bukan individual. Widyaningsih dan Nashir (2025) menemukan pola yang sama dan menunjukkan bahwa guru menyiasatinya melalui manajemen waktu, alat digital, kolaborasi sejawat, dan penyederhanaan dokumen dalam batas kebijakan sekolah. Hambatan ini penting karena berdampak langsung pada kualitas pembelajaran: guru yang energinya terkuras administrasi memiliki kapasitas kreatif yang lebih kecil. Dengan demikian, beban administrasi merupakan penghalang nyata bagi profesionalisme substantif, bukan sekadar persoalan efisiensi kerja.

Faktor penghambat berikutnya adalah ketidakpastian karier guru PPPK, keterbatasan waktu kepala sekolah, keterbatasan anggaran diklat eksternal, dan rendahnya motivasi sebagian kecil guru. Guru PPPK mengakui adanya kekhawatiran berkala mengenai perpanjangan kontrak yang kadang mengganggu ketenangan kerja jangka panjang, meskipun kepala sekolah terus memotivasi mereka untuk fokus pada kinerja. Kondisi ini relevan karena guru PPPK mencapai sekitar 61% dari seluruh guru, sehingga persoalan psikologis kelompok ini berdampak pada iklim sekolah secara keseluruhan. Prabuyanti et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel penting dalam kinerja guru PPPK, sehingga ketidakpastian status berpotensi melemahkan motivasi tersebut. Keterbatasan waktu kepala sekolah juga membuat pendampingan individual belum merata, sedangkan sebagian kecil guru menjelang pensiun cenderung bertahan pada pola lama. Hambatan-hambatan ini sebagian berada di luar kendali sekolah, terutama kebijakan kepegawaian dan pelaporan dinas, sehingga respons kepala sekolah lebih diarahkan pada penguatan aspek psikologis, relasional, dan spiritual guru.

Analisis. Temuan rumusan masalah kedua memperlihatkan bahwa faktor pendukung bersumber dari dalam sekolah, sedangkan faktor penghambat yang paling berat bersumber dari luar sekolah, yaitu regulasi pelaporan dan kebijakan kepegawaian. Pola ini menunjukkan asimetri: kepala sekolah mampu membangun ekosistem pengembangan yang kuat, tetapi tidak dapat sepenuhnya menghapus tekanan struktural dari birokrasi. Dalam kerangka teori peran Wahjosumidjo, situasi tersebut menuntut kepala sekolah memainkan peran manajer dan motivator secara bersamaan, yakni menata sumber daya internal sekaligus menjaga motivasi guru di tengah ketidakpastian. Nilai amanah memberi landasan etis bagi kepala sekolah untuk memastikan hak pengembangan setiap guru tetap terpenuhi tanpa memandang status. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kesetaraan perlakuan antara guru PNS dan PPPK berfungsi sebagai penyangga psikologis yang meredam dampak ketidakpastian kontrak. Oleh karena itu, efektivitas peran kepala sekolah perlu dinilai bukan hanya dari kemampuan menghadirkan program, tetapi juga dari kemampuannya menetralkan hambatan sistemik. Di sinilah kepemimpinan berbasis nilai menunjukkan keunggulannya dibandingkan kepemimpinan yang semata-mata prosedural.

3. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Temuan ketiga menguraikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dan meningkatkan profesionalisme guru. Upaya pertama adalah supervisi akademik klinis

yang terjadwal, yang menghasilkan instrumen penilaian autentik pada berbagai mata pelajaran, seperti lembar observasi praktikum Fisika, instrumen penilaian diri PAI, dan rubrik proyek Informatika. Upaya kedua adalah penyelenggaraan delapan sampai sepuluh lokakarya atau *In-House Training* setiap tahun dengan tema yang ditetapkan dari hasil analisis kebutuhan, disertai fasilitasi pelatihan eksternal yang diikuti 60–70% guru. Upaya ketiga adalah pengaktifan MGMP internal, *peer coaching*, dan sistem mentor bagi guru baru, termasuk guru PPPK. Upaya keempat adalah model diseminasi, yakni guru yang mengikuti pelatihan eksternal wajib mengimbaskan materi kepada rekan sejawat. Upaya kelima adalah pembinaan spiritual dan sosial melalui pengajian bulanan, sarapan bersama, dan kegiatan kebersamaan. Upaya keenam adalah pemberian penghargaan nonfinansial berbasis triangulasi data kinerja. Seluruh upaya tersebut diberlakukan sama bagi guru PNS dan PPPK tanpa pembedaan status. Rincian upaya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Upaya	***Pelaksanaan***	***Hasil yang Teramati***	***Hambatan yang Disasar***
Supervisi akademik klinis	Minimal 2 kali per semester; pertemuan reflektif pascaobservasi	Instrumen penilaian autentik pada Fisika, PAI, Sejarah, dan Informatika	Pembinaan yang belum merata
Lokakarya dan IHT	8–10 kegiatan per tahun berbasis *need assessment*	Peningkatan kompetensi digital dan penilaian diferensiasi	Keterbatasan anggaran diklat eksternal
MGMP internal dan *peer coaching*	Minimal 2 kali sebulan; observasi sejawat rumpun sains	Pemecahan masalah pembelajaran secara kolektif	Keterbatasan waktu pendampingan
Mentoring dan diseminasi	Guru senior menjadi mentor; peserta diklat wajib mengimbaskan materi	Adaptasi guru baru lebih cepat; pengetahuan menyebar merata	Kesenjangan kompetensi antarguru
Pembinaan spiritual dan sosial	Pengajian bulanan, sarapan bersama, olahraga guru	Iklim kerja harmonis tanpa sekat senior–junior dan PNS–PPPK	Kecemasan dan motivasi guru PPPK
Penghargaan nonfinansial	Piagam dan pengakuan berbasis absensi, perangkat, dan partisipasi diklat	Partisipasi diklat internal 85–90%	Motivasi rendah sebagian guru

Upaya pertama kepala sekolah adalah menjalankan supervisi akademik klinis secara berkala dan sistematis. Supervisi dijadwalkan minimal dua kali per semester untuk setiap guru, menggunakan instrumen yang mencakup persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, lalu diakhiri pertemuan reflektif untuk merumuskan perbaikan. Sebelum standar proses diberlakukan, bidang kurikulum mengundang perwakilan rumpun guru untuk menyamakan persepsi melalui musyawarah. Dampaknya terlihat pada lahirnya lembar observasi kinerja laboratorium Fisika, instrumen penilaian diri dan antarteman pada PAI, serta rubrik proyek pemrograman yang terukur. Temuan ini sejalan dengan Azizi dan Budianto (2025) yang menunjukkan bahwa supervisi yang terencana meningkatkan kinerja guru, serta Rambe et al. (2024) yang menekankan pentingnya supervisi dalam kerangka manajemen pendidikan Islam. Kebaruan upaya ini terletak pada mekanisme musyawarah sebelum supervisi dijalankan, sehingga guru menjadi mitra yang ikut merumuskan standar, bukan objek penilaian semata. Pola tersebut menyatukan peran supervisor dan nilai itqan dalam satu praktik yang dirasakan bermanfaat oleh guru.

Upaya kedua adalah penyelenggaraan lokakarya, seminar, dan *In-House Training* yang bertumpu pada analisis kebutuhan. Sekolah menyelenggarakan delapan sampai sepuluh kegiatan setiap tahun dengan tema yang ditetapkan dari hasil supervisi, seperti

pembelajaran berbasis teknologi digital, penilaian autentik dan diferensiasi, manajemen kelas, pengembangan bahan ajar, serta integrasi nilai keislaman dalam pembelajaran. Kepala sekolah juga memfasilitasi guru mengikuti pelatihan eksternal yang diselenggarakan dinas pendidikan, perguruan tinggi, dan organisasi profesi, termasuk Program Pendidikan Guru Penggerak. Strategi ini menjawab hambatan keterbatasan anggaran diklat eksternal karena pelatihan internal lebih murah dan lebih sesuai dengan kebutuhan nyata guru. Temuan ini sejalan dengan Shopian (2025) yang menempatkan pelatihan terarah sebagai strategi utama peningkatan kompetensi guru. Upaya ini juga mencerminkan prinsip manajemen berbasis sekolah yang memberi ruang bagi sekolah untuk merancang program sesuai karakteristiknya (Yusuf & Mardiana, 2020). Dengan demikian, keterbatasan sumber daya tidak menjadi alasan untuk menghentikan pengembangan guru, melainkan mendorong kreativitas kepala sekolah dalam mengelola program.

Upaya ketiga adalah pengaktifan MGMP internal dan model diseminasi pengetahuan. Sekolah mengalokasikan waktu minimal dua kali sebulan bagi MGMP untuk membedah hambatan teknis pengajaran, sedangkan guru yang mengikuti pelatihan eksternal diwajibkan mengimbaskan materi kepada rekan sejawat. Model ini memaksimalkan dampak investasi pelatihan, karena satu kesempatan diklat dapat dinikmati oleh banyak guru. Guru senior Bahasa Indonesia, guru Kimia yang menjadi pengurus MGMP kota, dan guru Sejarah yang menjadi Guru Penggerak menunjukkan bagaimana pengetahuan dari luar sekolah dialirkan kembali ke dalam komunitas internal. Thoharudin et al. (2025) menyarankan model penguatan MGMP berbasis kolaborasi reflektif, kepemimpinan partisipatif, dan dukungan sistemik; penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga unsur tersebut telah terwujud ketika kepala sekolah berperan aktif. Upaya ini juga sejalan dengan Warisno dan Hidayah (2022) yang menempatkan kepemimpinan sebagai penggerak lingkungan belajar profesional. Dengan pola diseminasi ini, kesenjangan kompetensi antarguru dapat dipersempit secara bertahap dan berkelanjutan tanpa membebani anggaran sekolah.

Upaya keempat adalah pembentukan budaya kolaboratif melalui *peer coaching*, observasi sejawat, dan sistem mentor. Kepala sekolah meminta guru rumpun sains duduk bersama di laboratorium untuk memecahkan kesulitan belajar siswa, membentuk praktisi pendampingan sejawat yang dimotori Guru Penggerak, dan menugaskan guru senior sebagai mentor pribadi bagi guru baru. Guru Kimia yang berstatus baru mengakui bahwa kecanggungan sebagai pendatang terjembatani melalui mentor tersebut. Pola ini penting bagi guru PPPK yang sebagian besar relatif baru, karena mentoring mempercepat adaptasi profesional sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah. Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, upaya ini merupakan wujud perhatian individual yang memperlakukan setiap pengikut sebagai pribadi dengan kebutuhan pengembangan yang khas (Abidin et al., 2026). Afriyanto dan Khoiri (2024) juga menegaskan bahwa pemimpin di lembaga pendidikan Islam perlu menumbuhkan kreativitas dan inovasi tim. Dengan demikian, kolaborasi tidak dibiarkan tumbuh secara spontan, tetapi dirancang secara sadar sebagai strategi pengembangan profesional yang terarah dan inklusif bagi seluruh guru.

Upaya kelima adalah pembinaan spiritual dan sosial yang berakar pada nilai Islam dan kearifan Melayu. Kepala sekolah menyelenggarakan pengajian bulanan, sarapan bersama, dan olahraga persahabatan antarguru yang mencairkan sekat senior dan junior serta PNS dan PPPK. Guru PAI menggambarkan bahwa kepala sekolah memperlakukan semua guru laksana satu keluarga tanpa memandang golongan. Praktik ini menemukan akar kulturalnya dalam falsafah Melayu "adat bersendikan syarak, syarak bersendikan Kitabullah" dan dalam Gurindam Dua Belas karya Raja Ali Haji, pujangga Pulau Penyengat yang berdekatan dengan lokasi penelitian. Pasal kedua belas gurindam tersebut

menautkan kepemimpinan dengan musyawarah dan keimanan, misalnya dalam ungkapan "raja mufakat dengan menteri, seperti kebun berpagarkan duri" (Raja Ali Haji, 1847, Pasal 12). Ramadhani et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Melayu Kepulauan Riau bertumpu pada integritas, kesantunan, dan mufakat. Dengan demikian, pembinaan spiritual tidak hanya memperkuat kompetensi kepribadian guru, tetapi juga membuat kepemimpinan kepala sekolah sah secara agama dan adat di mata warga sekolah.

Upaya keenam adalah penerapan penghargaan dan teguran yang objektif serta kesetaraan perlakuan bagi seluruh guru. Dasar pemberian apresiasi nonfinansial, seperti piagam penghargaan, pengakuan dalam rapat, dan kesempatan mempresentasikan praktik baik, maupun teguran, mengacu pada triangulasi data absensi, ketepatan pengumpulan perangkat, nilai observasi mengajar, dan partisipasi diklat. Objektivitas ini membuat guru PNS dan PPPK merasa dinilai berdasarkan kinerja, bukan status. Upaya ini secara langsung menjawab hambatan motivasi guru PPPK yang menghadapi ketidakpastian kontrak, sebab pengakuan yang adil menumbuhkan rasa dihargai. Nasir et al. (2025) menegaskan bahwa keadilan dan amanah merupakan nilai inti kepemimpinan kepala sekolah berbasis hadis, sementara Mashuri (2026) menempatkan kemampuan membangun kepercayaan sebagai dimensi kredibilitas kepemimpinan. Partisipasi diklat internal yang stabil pada 85–90% memperlihatkan bahwa sistem penghargaan berbasis keadilan efektif menjaga motivasi kolektif. Upaya ini menjadi bukti bahwa nilai amanah dapat dioperasionalkan menjadi kebijakan personalia yang terukur, transparan, dan adil di sekolah.

Analisis. Temuan rumusan masalah ketiga menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah membentuk strategi berlapis yang bergerak dari tingkat individual, kelompok, hingga kelembagaan. Supervisi klinis dan mentoring menyasar guru secara individual, MGMP dan *peer coaching* menyasar kelompok sejawat, sedangkan lokakarya, sistem penghargaan, dan pembinaan spiritual menyasar budaya organisasi. Setiap upaya dirancang untuk menjawab hambatan tertentu: keterbatasan anggaran dijawab dengan pelatihan internal dan diseminasi, keterbatasan waktu dijawab dengan pembelajaran sejawat, dan kecemasan guru PPPK dijawab dengan kesetaraan serta pembinaan spiritual. Pola ini memperlihatkan bahwa kelima peran Wahjosumidjo dioperasionalkan secara strategis, bukan normatif. Kebaruan temuan ini terletak pada sintesis tiga lapis legitimasi kepemimpinan, yaitu profesionalisme manajerial modern, spiritualitas Islam melalui amanah dan itqan, serta kearifan Melayu melalui musyawarah dan keteladanan. Sintesis tersebut menjelaskan mengapa upaya kepala sekolah diterima guru secara tulus. Namun, beban administrasi dari luar sekolah masih memerlukan intervensi kebijakan pada tingkat dinas pendidikan, misalnya melalui penyederhanaan dan digitalisasi pelaporan guru.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala SMA Negeri 2 Tanjungpinang menjalankan lima peran dalam teori Wahjosumidjo, yaitu leader, manajer, supervisor, motivator, dan inovator, secara terpadu dan saling menguatkan dalam meningkatkan profesionalisme guru. Keteladanan disiplin, internalisasi slogan DIGITAL, ruang aman berinovasi, perencanaan berbasis analisis kebutuhan, dan supervisi kolaboratif menghasilkan peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru, yang tampak dari transformasi penilaian autentik serta partisipasi diklat internal sebesar 85–90%. Kelima peran tersebut dijiwai nilai amanah dan itqan sehingga guru PNS dan PPPK diperlakukan secara setara. Faktor pendukungnya adalah keteladanan pimpinan, perencanaan dan pendanaan yang terlembaga dalam RKAS, sistem portofolio, kualifikasi guru yang memadai, serta budaya kolaboratif melalui MGMP. Faktor penghambatnya adalah beban administrasi pelaporan, ketidakpastian karier guru PPPK, keterbatasan waktu dan anggaran, serta rendahnya motivasi sebagian kecil guru. Upaya yang ditempuh

kepala sekolah meliputi supervisi akademik klinis berbasis musyawarah, lokakarya dan *In-House Training*, pengaktifan MGMP dan diseminasi, *peer coaching* dan mentoring, pembinaan spiritual yang selaras dengan kearifan Melayu, serta penghargaan nonfinansial yang objektif. Temuan ini menegaskan bahwa teori peran Wahjosumidjo menjadi lebih kontekstual ketika dipadukan dengan nilai amanah, itqan, dan kearifan kepemimpinan Melayu. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini secara kuantitatif pada sekolah dengan komposisi kepegawaian serupa.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau atas bimbingan akademik, fasilitas, dan dukungan yang diberikan selama penelitian ini berlangsung. Penghargaan yang setinggi-tingginya juga disampaikan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, dan staf tata usaha SMA Negeri 2 Tanjungpinang yang telah meluangkan waktu, berbagi pengalaman, serta memberikan data yang sangat berharga. Penulis juga berterima kasih kepada keluarga atas doa dan pengertiannya, serta kepada para penelaah dan pengelola jurnal atas masukan konstruktif yang menyempurnakan naskah ini. Semoga artikel ini bermanfaat bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

Daftar Pustaka

Abidin, Z., Anif, S., & Sutopo, A. (2026). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Inovasi Pembelajaran: Dimensi Relasional sebagai Pengungkit Utama. *Journal of Education Research*, *7*(3), 2323–2336. https://doi.org/10.37985/jer.v7i3.4142

Afriyanto, A., & Khoiri, N. (2024). Manajemen Pendidikan Islam: Konsepsi dan Aktualisasi Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam. *JS (Jurnal Sekolah)*, *8*(2), 354–361. https://doi.org/10.24114/js.v8i2.47926

Ainun, Q., H, J. A., Iqbal, Asraruddin, Kamus, Kurniawan, R., & Samsuddin. (2026). Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Efektivitas Pendidikan Islam di MTs Negeri 2 Majene. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(2), 290–307. https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.52084

Amalia, C. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *JIKAP PGSD: Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan*, *8*(2), 332–344. https://doi.org/10.26858/jkp.v8i2.61847

Azizi, N. N., & Budianto, N. (2025). Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di SMK Plus Al-Mujahidi. *IQRO: Journal of Islamic Education*, *8*(2), 558–568. https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.7348

al-Bukhārī, M. ibn I. (1422 H). *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Dār Ṭawq al-Najāh.

Djamil, A., Patimah, S., Murtafiah, N. H., & Gani, A. (2026). Between Managerial Competency and Moral Authority: Contextualizing Educational Leadership in Indonesian Madrasahs. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *10*(4), 1140–1154. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i4.14676

Effendi, M., & Maunah, B. (2021). Dimensions of Transformational Leadership Headmaster. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, *19*(2), 237–251. https://doi.org/10.21154/cendekia.v19i2.3096

Hanik, N., Khamidi, A., Roesminingsih, E., Kristanto, A., Trihantoyo, S., & Haq, M. S. (2025). Kepala Sekolah sebagai Instructional Leader: Penguatan Kompetensi Pedagogik Guru untuk Pembelajaran Mendalam di Sekolah Dasar. *Didaktika*, *5*(3), 405–420. https://doi.org/10.17509/didaktika.v5i3.93269

Hikmawati, S. D., & Yohamintin. (2024). Improving Teacher Professional Competence: The Principal's Leadership Role at SDN Kota Baru IV. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, *14*(2), 125–133. https://doi.org/10.24042/alidarah.v14i2.23338

Huda, M., & Wafa, A. (2024). Integration of Managerial Roles, Motivation, and Supervision of Madrasah Heads in Improving Student Achievement. *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(2), 179–188. https://doi.org/10.18860/rosikhun.v3i2.35719

Khodori, A. M., & Sakilah. (2026). Dari Tradisi menuju Transformasi: Integrasi Kearifan Lokal Melayu Riau dalam Pendidikan Berkelanjutan. *Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial dan Ilmu-Ilmu Sosial*, *2*, 209–220. https://doi.org/10.19105/ejpis.v2i.24410

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

Mashuri. (2026). Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Perspektif Pendidikan Islam: Analisis Konseptual. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, *16*(2). https://doi.org/10.22373/q3758t68

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.

Nasir, M., Muharir, Subhi, M., Gunandar, J., Ridha, I., & Badli, S. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Dasar-Dasar Kepemimpinan Berdasarkan Hadis. *EDUSIANA: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, *12*(1), 32–40. https://doi.org/10.47077/edusiana.v12i1.571

Prabuyanti, D., Ahmadi, S., & Kesumawati, N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Peningkatan Kinerja Guru PPPK di SD Negeri se-Kecamatan Sako Palembang. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(3), 439–448. https://doi.org/10.23969/jp.v10i3.29822

Purwanto, H., Utaminingsih, S., & Mahendrawan, E. (2026). Upaya Peningkatan Kinerja Guru PPPK melalui Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Guru di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Serpong Utara. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(2), 370–390. https://doi.org/10.23969/jp.v11i2.45660

Rahmawati, S., Salafiyah, S. S., Sandia, F. M., Azzam, G. R., & Mursidin. (2026). Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru: Kajian Literatur Sistematis. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(2), 207–220. https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.48384

Raja Ali Haji. (1847). *Gurindam Dua Belas*. Pulau Penyengat.

Ramadhani, C., Putri, M. T., Santiya, M., & Satriadi. (2026). Malay Leadership Model from an Institutional Economic Perspective in the Riau Islands. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, *8*(2). https://doi.org/10.24256/kharaj.v8i2.10830

Rambe, A. S., Nasution, I., & Hadijaya, Y. (2024). Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalitas Guru: Implementasi Manajemen Pendidikan Islam di MIN 1 Kota Medan. *Visipena*, *15*(1), 67–79. https://doi.org/10.46244/visipena.v15i1.2744

Rosdiana, & Fauziah, N. (2025). Kepemimpinan Pendidikan Nilai Islam dalam Kehidupan Sehari-Hari. *Jurnal Pendidikan Kreatif*, *6*(2), 230–243. https://doi.org/10.24252/jpk.v6i2.65831

Rusmini, Aprizal, & Yetti, R. (2026). Strategies for Enhancing Teacher Professionalism through Academic Supervision in Islamic Educational Institutions. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi*, *7*(1), 47–57. https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v7i1.28223

Setyowati, N., Santosa, D. D., Turiyah, & M., N. A. N. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(2), 58–64. https://doi.org/10.23969/jp.v10i2.26787

Shopian, N. V. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *IQRO: Journal of Islamic Education*, *8*(2), 824–838. https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.6790

al-Ṭabarānī, S. ibn A. (1415 H). *al-Muʿjam al-Awsaṭ*. Dār al-Ḥaramayn.

Thoharudin, M., Achmadi, Astuti, D. P., & Farizi, A. (2025). Peran MGMP sebagai Komunitas Belajar Profesional dalam Pengembangan Kapasitas Guru Ekonomi di Kabupaten Sanggau. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, *10*(3), 965–981. https://doi.org/10.31932/jpe.v10i3.5563

Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. RajaGrafindo Persada.

Warisno, A., & Hidayah, N. (2022). Investigating Principals' Leadership to Develop Teachers' Professionalism at Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(2), 603–616. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i2.3570

Widyaningsih, E., & Nashir, M. J. (2025). Strategies of Islamic Religious Education Teachers in Managing Administrative Burden to Sustain Teaching Effectiveness. *Abjadia: International Journal of Education*, *10*(4), 902–911. https://doi.org/10.18860/abj.v10i4.37087

Yusuf, Z., & Mardiana, D. (2020). Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Landasan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, *12*(1), 71–78. https://doi.org/10.37680/qalamuna.v12i01.152