



Implementasi Manajemen Mutu Berbasis POAC dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Negeri 1 Padamara Purbalingga

Nuraziz Jian Warasjati^{1*}, Kholid Mawardi²

¹⁻² Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Email: azizjian240896@gmail.com¹, kholidmawardi@uinsaizu.ac.id²

*Penulis Korespondensi: azizjian240896@gmail.com

Abstract. *This study examines the implementation of POAC-based quality management in improving teacher quality and professionalism at SMA Negeri 1 Padamara Purbalingga amid relatively fragmented governance. This field study employed a case study design with a qualitative approach. Data were collected through interviews, observations, and document analysis. The data were analyzed using an interactive model consisting of data condensation, data presentation, verification, and conclusion drawing. The analysis was strengthened through source and method triangulation. The results indicate that POAC at SMA Negeri 1 Padamara has been implemented in an integrated manner. Planning is reflected in needs analysis and the development of annual teacher development programs; organizing is reflected in the distribution of supervisory responsibilities and the establishment of teacher working groups; implementation is reflected in mentoring, internal training, and collaborative lesson study; while controlling is reflected in classroom supervision, performance assessments, and reflective evaluation meetings. POAC-based management contributes positively to improvements in teachers' competence, professionalism, social interaction, and personality. It also serves as a means of identifying limitations related to budget, time, and variations in teacher motivation.*

Keywords: *POAC; Professional Development; Quality Management; School Management; Teacher Quality.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji implementasi manajemen mutu berbasis POAC dalam meningkatkan mutu dan profesionalitas guru di SMA Negeri 1 Padamara Purbalingga di tengah tata kelola yang cenderung terfragmentasi. Kajian lapangan ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi terhadap dokumen terkait. Data dianalisis menggunakan model interaktif, meliputi kondensasi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Analisis diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil menunjukkan bahwa POAC di SMA Negeri 1 Padamara telah diimplementasikan secara terintegrasi. Di mana perencanaan tercermin dari analisis kebutuhan dan penyusunan program tahunan pengembangan guru, pengorganisasian tercermin dari distribusi tugas supervisi dan pembentukan kelompok kerja guru, penerapan tercermin dari pendampingan, pelatihan internal, dan lesson study kolaboratif, sementara pengawasan tercermin dari supervisi kelas, penilaian kinerja, dan rapat evaluasi reflektif. Manajemen berbasis POAC berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi, profesionalitas, interaksi sosial, dan kepribadian guru. Termasuk menjadi sarana identifikasi keterbatasan anggaran, waktu, dan variasi motivasi guru.

Kata kunci: Kualitas Guru; Manajemen Mutu; Manajemen Sekolah; Pengembangan Profesionalitas; POAC.

1. LATAR BELAKANG

Peningkatan mutu pendidikan telah menjadi isu sentral dalam pendidikan di Indonesia, di mana guru menempati posisi strategis sebagai aktor yang menentukan kualitas proses belajar-mengajar (Darling-Hammond, 2000). Berbagai kajian empiris dalam bidang manajemen pendidikan secara konsisten menunjukkan bahwa kompetensi, profesionalisme, dan komitmen guru berkorelasi kuat dengan prestasi peserta didik, efektivitas sekolah, dan kualitas keluaran pendidikan secara keseluruhan. Misalnya, temuan *World Bank* pada tahun 2015, bahwa membayar guru dua kali lipat melalui tunjangan sertifikasi tidak secara otomatis membuat mereka mengajar lebih baik atau meningkatkan hasil belajar siswa. Dalam kajian tersebut juga dijelaskan bahwa penguasaan materi pelajaran merupakan indikator kualitas pengajaran yang lebih kuat dibandingkan dengan kualifikasi formal seperti ijazah dan

semacamnya (Ree et al., 2016). Hal ini sejalan dengan temuan *Research on Improving Systems of Education* (RISE) pada tahun 2018, bahwa terdapat *teaching crisis* di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia. Meski partisipasi sekolah meningkat, dalam praktiknya cenderung tidak diikuti oleh perbaikan kemampuan numerasi, sehingga banyak siswa tetap tidak memperoleh capaian belajar yang memadai (Beatty et al., 2022). Fenomena ini dipertegas oleh observasi World Bank pada tahun 2024 dengan temuan adanya guru yang lebih mampu menjelaskan masalah administratif dari pada efektivitas pengajaran. Artinya, kualitas pembelajaran lebih ditentukan oleh kompetensi yang diwujudkan dalam praktik mengajar sehari-hari daripada sekadar atribut atau status profesional guru (Dini et al., 2024).

Dengan demikian, peningkatan mutu guru tidak dapat diserahkan pada upaya yang bersifat insidental, melainkan memerlukan proses manajerial yang berkesinambungan. Sebagaimana temuan World Bank pada tahun 2022 tentang masa depan pelatihan guru di era digital. Kajian itu menyatakan bahwa peningkatan profesionalisme guru hanya akan terjadi apabila program pengembangan dirancang secara berkelanjutan, berorientasi pada penguasaan materi yang spesifik, serta menyediakan kesempatan praktik langsung dan pendampingan. Sebaliknya, pelatihan yang hanya berbentuk seminar atau sosialisasi umum terbukti memiliki dampak yang sangat terbatas terhadap perubahan praktik pembelajaran di kelas (Khairina et al., 2022). Dalam konteks ini, pemerintah telah menerbitkan berbagai kebijakan yang dimaksudkan untuk memperkuat profesionalisme guru, termasuk program sertifikasi, skema pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan mekanisme penilaian kinerja periodik (Indonesia, 2017). Meskipun demikian, efektivitas kebijakan tersebut pada tataran sekolah sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah menerjemahkan mandat nasional tersebut ke dalam program institusional yang konkret dan terkelola dengan baik (Mulyasa, 2013).

Faktanya, banyak sekolah yang masih memperlakukan pengembangan guru sebagai serangkaian kegiatan yang terputus-putus, seperti *workshop* sesekali, supervisi yang sporadis, atau pelatihan yang sekali jalan (OECD, 2024). Pendekatan yang semacam ini cenderung menghasilkan perbaikan sesaat, karena tidak dirancang dalam siklus manajemen yang utuh. Sehingga pertanyaan mendasar yang perlu dijawab adalah sejauh mana fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC), telah diterapkan secara sistematis dan saling bersinergi dalam pengelolaan pengembangan guru. (Usman, 2022).

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu umumnya dipahami melalui perspektif *Total Quality Management* (TQM), yaitu suatu pendekatan yang menekankan perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, pengambilan keputusan berbasis data, serta orientasi pada pemenuhan kebutuhan peserta didik dan masyarakat (Sallis, 2014).

Sebab, prinsip-prinsip manajemen mutu yang dipadukan dengan siklus fungsional POAC, akan membuat sekolah dapat memperoleh kerangka kerja yang terstruktur untuk mengelola (De Feo, 2023).

Meski dalam hal ini, kajian tentang manajemen berbasis POAC dan mutu guru telah banyak dibahas, namun penelitian yang mencoba mengintegrasikan dua aspek tersebut sebagai suatu siklus manajemen terpadu masih relatif terbatas. Misalnya, kajian yang dilakukan Agus Rahmanto di SD Negeri 1 Bandengan, Kabupaten Cirebon. Kajian tersebut mengatakan bahwa integrasi fungsi POAC dalam manajemen berbasis data Rapor Pendidikan mampu memberi transformasi kepemimpinan, meningkatkan kompetensi guru dengan kenaikan rata-rata sebesar 11,25% (Nasikhin & Rahmanto, 2026). Kajian serupa yang dilakukan Khairul Akbar di SMP Negeri 2 Praya Barat Daya menunjukkan bahwa penerapan fungsi POAC secara disiplin dapat membantu sekolah di daerah terpencil melalui pengelolaan daring dan luring selama COVID-19 (Akbar et al., 2021). Sementara itu, Dian Novika Dewi di SMK Negeri 1 Jepon menemukan bahwa otonomi Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MMBS) berhasil meningkatkan partisipasi guru dalam inovasi pembelajaran dan transparansi anggaran, meskipun dalam hal ini juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan sumber daya manusia dan sarana teknologi (Dewi et al., 2025).

Dalam hal ini, Nasib Tua Lumban Gaol mengatakan, bahwa efektivitas manajemen sekolah di Indonesia sering terhambat oleh kurangnya kapasitas manajerial kepala sekolah dan proses seleksi pemimpin sekolah yang belum berbasis kompetensi (Gaol, 2023). Lain halnya dengan temuan Joselito Baritua yang mengatakan bahwa terdapat pergeseran supervisi instruksional dari pola inspeksi hierarkis menuju praktik yang lebih kolaboratif dalam meningkatkan efikasi guru di abad ke-21. Namun, tantangannya justru ada pada aspek psikologis seperti kurangnya rasa aman dan hambatan budaya profesionalitas (Baritua et al., 2025). Kajian-kajian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan profesional guru sangat bergantung pada komitmen manajerial untuk menciptakan ekosistem kolaborasi yang didukung oleh data yang akurat dan kepemimpinan yang suportif. Adapun dalam penelitian ini, penulis akan mengamati implementasi POAC di SMA Negeri 1 Padamara, Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, dengan tujuan memberi gambaran empiris sebagai rujukan bagi pengembangan tata kelola sekolah yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Sekolah ini dipilih karena sudah terakreditasi A, sehingga tentu sudah memiliki sistem tata kelola yang relatif baik. Berdasarkan observasi awal, sekolah ini diketahui telah melaksanakan berbagai program peningkatan mutu guru secara berkelanjutan, seperti supervisi

akademik, pelatihan, kegiatan *Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (MGMP), dan pengembangan profesional lainnya, sehingga implementasi fungsi-fungsi manajemen dapat dikaji dan relevan untuk dijadikan lokus penelitian untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi manajemen mutu berbasis POAC dalam meningkatkan mutu guru.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Manajemen mutu merupakan keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi yang diarahkan untuk memenuhi dan meningkatkan standar kualitas secara berkelanjutan (Terry & Rue, 2023). Konsep ini berakar dari pemikiran Total Quality Management (TQM) yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti William Edwards Deming, Joseph Moses Juran dan Philip Bayard Crosby. Yakni konsep yang menekankan bahwa mutu bukan merupakan hasil akhir yang statis, melainkan sebuah proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*) dan melibatkan seluruh unsur organisasi secara menyeluruh (De Feo, 2023). Prinsip dasar dalam pemikiran Juran tersebut menekankan bahwa mutu dicapai melalui tiga proses utama, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu yang berlangsung secara dialektis. Edward Sallis dalam hal ini mengembangkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* dalam bidang pendidikan dengan menegaskan bahwa manajemen mutu pendidikan haruslah berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan harapan seluruh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal seperti guru dan tenaga kependidikan maupun pelanggan eksternal seperti peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Selain itu, manajemen mutu menuntut partisipasi aktif seluruh unsur sekolah, pelaksanaan perbaikan secara terus-menerus terhadap proses layanan pendidikan, pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta yang objektif, serta kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu sebagai faktor utama dalam membangun budaya organisasi yang berkualitas (Sallis, 2014).

Sejalan dengan pandangan tersebut, Nanang Fattah dan Husaini Usman menegaskan bahwa dalam pendidikan, manajemen mutu umumnya diartikan sebagai upaya sistematis lembaga pendidikan dalam mengelola seluruh sumber daya, baik itu tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kurikulum, serta proses pembelajaran, dengan tujuan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan (Fattah, 2021; Usman, 2022). Penerapan manajemen mutu di sekolah menuntut adanya komitmen kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah menuju budaya mutu. Carl D. Glickman mengatakan

bahwa kepemimpinan instruksional dan supervisi yang efektif merupakan faktor kunci dalam menumbuhkan iklim perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah (Glickman et al., 2024). Di sisi lain, keterlibatan guru tidak terpisahkan dari manajemen mutu sebagai determinan paling signifikan terhadap keberhasilan belajar siswa dibandingkan faktor-faktor sekolah lainnya (Darling-Hammond, 2000). Dengan demikian, manajemen mutu dalam pendidikan pada dasarnya merupakan sebuah sistem yang memadukan komitmen kepemimpinan, keterlibatan guru, dan dukungan seluruh warga sekolah untuk menciptakan budaya mutu yang berkesinambungan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Konsep POAC sebagai Fungsi Manajemen

POAC merupakan akronim dari empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan atau penggerakan), dan *Controlling* (pengendalian). Keempat fungsi ini merupakan siklus yang saling berkaitan dan menjadi kerangka kerja operasional bagi organisasi dalam mencapai tujuan, termasuk dalam konteks peningkatan mutu tenaga pendidik di sekolah (Misban et al., 2026). Fungsi *planning* berkaitan dengan penetapan tujuan mutu guru serta perumusan strategi untuk mencapainya. Sementara fungsi *organizing* berkaitan dengan penataan sumber daya, pembagian tugas, dan penyusunan struktur yang mendukung pelaksanaan program mutu guru. Adapun fungsi *actuating* merupakan upaya kepala sekolah untuk menggerakkan dan memotivasi guru agar melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah disusun. Kemudian fungsi *controlling* merupakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program mutu guru berjalan sesuai dengan rencana, yang tercermin dalam kegiatan monitoring kinerja guru secara berkala, evaluasi hasil pelatihan, dan tindak lanjut perbaikan terhadap kekurangan yang ditemukan. Keempat fungsi POAC tersebut bekerja secara dialektik dan terintegrasi dalam membentuk sistem manajemen dalam meningkatkan mutu guru di sekolah (Shalih et al., 2026).

Mutu Guru di Indonesia

Mutu guru di Indonesia diatur melalui kerangka hukum yang saling berkaitan, dengan landasan utama Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Indonesia, 2005). Undang-undang ini menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang wajib memiliki kualifikasi akademik, sertifikat pendidik, serta empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Ketentuan tersebut dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru. PP ini mengatur kewajiban guru untuk memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, serta kondisi jasmani dan rohani yang sehat. Selain itu, diatur pula beban kerja minimal 24 jam tatap muka

per minggu, hak dan kewajiban guru, penghargaan, perlindungan, serta sanksi bagi guru yang tidak memenuhi ketentuan yang ditetapkan (Indonesia, 2008).

Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 sebagai perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008 memperkuat tata kelola guru profesional. Perubahan ini mencakup penyesuaian mengenai kualifikasi akademik, beban kerja, tunjangan profesi, penilaian kinerja, uji kompetensi, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan (Indonesia, 2017). Regulasi ini juga menekankan pentingnya KKG dan MGMP sebagai wadah kolaborasi dan pengembangan profesional guru. Dengan demikian, UU Nomor 14 Tahun 2005, PP Nomor 74 Tahun 2008, dan PP Nomor 19 Tahun 2017 membentuk dasar yuridis mutu guru di Indonesia. Undang-undang memberikan landasan profesionalitas guru, PP 74/2008 mengatur aspek teknis pelaksanaannya, sedangkan PP 19/2017 memperkuat mekanisme pembinaan dan penjaminan mutu. Ketiga regulasi tersebut menjadi acuan bagi sekolah, termasuk SMA Negeri 1 Padamara Purbalingga, dalam merancang program peningkatan mutu guru melalui fungsi manajemen POAC dalam pelaksanaan pembinaan, pelatihan, dan evaluasi kinerja guru sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Mulyasa, 2013).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian lapangan ini berbasis studi kasus dengan pendekatan kualitatif untuk memahami implementasi manajemen mutu berbasis POAC dalam peningkatan kualitas guru di SMA Negeri 1 Padamara, Kabupaten Purbalingga (Rofiah, 2023). Sekolah dipilih karena telah menerapkan program pengembangan profesional guru secara sistematis dan berkelanjutan. Data penelitian dikumpulkan melalui *indepth interview*, observasi, dan studi dokumentasi terhadap dokumen yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, supervisi, serta pengembangan profesionalitas guru (Creswell & Creswell, 2023). Observasi dilaksanakan pada Januari–April 2026. Peneliti dalam hal ini memosisikan diri sebagai *non-participant observer* atau tidak terlibat langsung dalam aktivitas manajerial maupun operasional sekolah. Untuk menjaga objektivitas dan kredibilitas temuan, peneliti menerapkan reflektivitas selama proses penelitian serta melakukan triangulasi dan *member checking*.

Adapun informan dalam penelitian dipilih secara purposive dengan kriteria memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, serta pengawasan program pengembangan kualitas guru di SMA Negeri 1 Padamara. Informan dalam hal ini berjumlah 7 orang, meliputi *kepala sekolah*, *wakil kepala sekolah bidang kurikulum*, *wakil kepala sekolah bidang sumber daya manusia*, *tiga guru senior*

yang berperan sebagai mentor, dan seorang pengawas pembina (Ridlo, 2023). Sementara terkait teknik analisis yang digunakan adalah model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dalam hal ini dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, serta *member checking* kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan pengalaman partisipan (Miles et al., 2019). Penelitian ini menerapkan prinsip etika penelitian melalui *informed consent*, kerahasiaan identitas informan, dan penggunaan data semata-mata untuk kepentingan penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Lokasi Penelitian

SMA Negeri 1 Padamara merupakan sekolah menengah atas negeri yang berlokasi di Jalan Raya Padamara, Kecamatan Padamara, Kabupaten Purbalingga, Provinsi Jawa Tengah. Sekolah ini berstatus negeri di bawah naungan Pemerintah Kabupaten Purbalingga dan telah memperoleh status akreditasi A dari BAN-S/M, yang mengindikasikan bahwa sekolah ini telah memenuhi standar mutu penyelenggaraan pendidikan secara nasional, baik dari aspek standar isi, proses, penilaian, maupun standar pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagai satuan pendidikan yang berada di kawasan Purbalingga bagian tengah, SMA Negeri 1 Padamara melayani peserta didik dari wilayah Kecamatan Padamara dan kecamatan-kecamatan di sekitarnya, dengan dukungan sarana pembelajaran berupa ruang kelas, perpustakaan, serta berbagai fasilitas penunjang kegiatan akademik dan nonakademik lainnya.

Karakteristik yang membuat SMA Negeri 1 Padamara relevan sebagai lokus penelitian ini bukan semata status akreditasinya, melainkan konsistensi kepemimpinan sekolah dalam menempatkan peningkatan mutu guru sebagai prioritas manajerial dari tahun ke tahun. Indikasi konsistensi tersebut tampak dari tiga hal yang saling menguatkan, yakni dokumen perencanaan pengembangan guru yang diperbarui setiap tahun, mekanisme supervisi akademik yang terjadwal, dan budaya kerja kolaboratif yang terwujud melalui kelompok kerja guru mata pelajaran dan kegiatan pendampingan oleh guru senior. Kombinasi tiga elemen ini menjadikan SMA Negeri 1 Padamara lokus yang kaya informasi untuk mengkaji implementasi manajemen mutu berbasis pendekatan POAC dalam upaya peningkatan mutu guru, karena keempat fungsi manajemen tersebut dapat diamati dan beroperasi, bukan sekadar tertulis di atas kertas kebijakan.

Implementasi POAC di SMA Negeri 1 Padamara Purbalingga

Berdasarkan observasi dan wawancara, implementasi manajemen mutu guru di SMA Negeri 1 Padamara tergolong nyaris terintegrasi dan telah menerapkan keempat fungsi POAC, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Keempat fungsi ini dipaparkan secara berurutan pada bagian berikut;

Tabel 1. Implementasi POAC di SMA Negeri 1 Padamara

POAC	Implementasi	Kendala
<i>Planning</i>	Analisis kebutuhan berdasarkan hasil PKG, supervisi kelas, dan capaian belajar peserta didik; penyusunan program tahunan yang memuat prioritas kompetensi, jenis kegiatan, jadwal, dan kebutuhan sumber daya.	Keterbatasan anggaran menyebabkan beberapa program pengembangan ditunda atau diprioritaskan.
<i>Organizing</i>	Pembentukan kelompok kerja guru berdasarkan mata pelajaran, penugasan guru senior sebagai mentor, dan distribusi supervisi sesuai rumpun bidang studi.	Efektivitas kolaborasi bergantung pada ketersediaan guru senior dan pembagian beban kerja.
<i>Actuating</i>	Pendampingan oleh guru senior, in-house training, lesson study, motivasi, keteladanan, dan apresiasi dari kepala sekolah.	Intensitas berbeda-beda di setiap mata pelajaran karena variasi motivasi dan kapasitas mentor.
<i>Controlling</i>	Supervisi kelas, penilaian kinerja guru, umpan balik individual, serta rapat evaluasi periodik menjadi dasar penyusunan program berikutnya.	Tindak lanjut hasil evaluasi masih dipengaruhi oleh keterbatasan waktu dan sumber daya sekolah.

Dalam hal ini, fungsi *planning* menjadi fondasi utama sebab seluruh program pengembangan disusun berdasarkan analisis *kebutuhan* yang bersumber dari penilaian kinerja guru, hasil supervisi, dan capaian belajar peserta didik. Siklus tahunan dan kinerja pimpinan sekolah yang secara sistematis meninjau hasil penilaian kinerja, laporan supervisi, serta data capaian belajar peserta didik dalam hal ini menjadi kunci terlaksananya implementasi. Pola ini menunjukkan bahwa proses perencanaan telah berorientasi pada data, sesuai dengan pandangan Terry dan Rue bahwa penetapan tujuan dan langkah pencapaian sistematis merupakan hal fundamental dalam manajemen (Terry & Rue, 2023). Dalam hal ini, keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru senior juga mencerminkan adanya prinsip partisipatif dalam tata kelola pengembangan mutu, bukan semata-mata *top-down* (Sallis, 2014). Namun demikian, efektivitas perencanaannya masih terkendala oleh keterbatasan anggaran. Akibatnya, tidak seluruh program yang dirancang dapat direalisasikan dengan optimal. Temuan ini menegaskan bahwa mutu proses perencanaan tidak serta-merta menjamin mutu yang baik, sebaik apa pun perencanaan disusun secara metodologis, keberhasilannya tetap bergantung pada ketersediaan sumber daya institusional yang berada di luar kendali penuh perencana.

Pada fungsi *organizing*, SMA Negeri 1 Padamara tidak hanya melakukan pembagian tugas, tetapi juga membangun mekanisme kolaborasi melalui kelompok kerja guru dan sistem mentoring. Tanggung jawab supervisi didistribusikan antara kepala sekolah dan wakil kepala

sekolah berdasarkan rumpun mata pelajaran, sehingga supervisi kelas dilaksanakan lebih sering oleh supervisor yang memiliki keahlian pada bidang studi yang relevan. Pendistribusian tugas dan wewenang ini sejalan dengan fungsi pengorganisasian, yakni penataan sumber daya dan tanggung jawab untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah direncanakan (Terry & Rue, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa pengorganisasian telah berfungsi sebagai sarana pengembangan kapasitas guru, bukan sekadar pengaturan struktur organisasi. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *professional learning community* yang menempatkan kolaborasi antarguru sebagai prasyarat penting bagi pengembangan profesional yang berkelanjutan (Nguyen et al., 2024)

Adapun fungsi *actuating* dalam hal ini memperlihatkan bahwa pengembangan profesional lebih banyak dilakukan melalui pendampingan yang berbasis praktik pembelajaran. Dalam hal ini, pimpinan sekolah berperan aktif dalam menggerakkan kegiatan ini dengan memberi teladan atas ekspektasi pembelajaran, dorongan lisan pada kunjungan kelas, dan apresiasi bagi guru yang menunjukkan peningkatan. Pola ini menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan pendekatan *job-embedded professional development*, sehingga proses belajar guru berlangsung secara berkelanjutan dalam konteks pekerjaan (Rizqi & Syafika, 2024). Demikian berkorelasi lebih kuat dengan perubahan dalam praktik mengajar dibandingkan dengan pelatihan yang terisolasi. Namun, intensitas pelaksanaannya masih bergantung pada komitmen dan kapasitas guru senior sebagai mentor yang berpotensi mengurangi keberlanjutan program apabila tidak diimbangi dengan penguatan sistem dan pembagian peran yang lebih formal. Artinya, efektivitas pergerakan di SMA Negeri 1 Padamara sebagian bertumpu pada kapasitas kepemimpinan informal di kalangan guru, bukan arahan manajerial.

Sementara itu, fungsi *controlling* dalam konteks SMA Negeri 1 Padamara tidak hanya berorientasi pada penilaian kinerja guru, tetapi juga menghasilkan umpan balik menggunakan instrumen observasi dan indikator yang telah ditentukan yang digunakan sebagai dasar penyusunan program pada periode berikutnya. Dengan demikian, pengawasan telah berfungsi sebagai mekanisme *continuous improvement* karena hasil evaluasi tidak berhenti pada penilaian, melainkan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan (Glickman et al., 2024). Yang secara khusus memperkuat pengawasan di sekolah ini adalah keberadaan rapat evaluasi periodik untuk meninjau data agregat hasil supervisi dan penilaian kinerja secara kolektif guna mengidentifikasi pola yang lebih luas.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa implementasi POAC di SMA Negeri 1 Padamara membentuk suatu siklus manajemen mutu yang terintegrasi. Perencanaan menghasilkan arah pengembangan, pengorganisasian menyediakan struktur pelaksana,

penggerakan mengimplementasikan program, dan pengawasan menyediakan umpan balik bagi perencanaan berikutnya. Meski, dalam hal ini efektivitas siklus tersebut masih dipengaruhi oleh faktor kontekstual, terutama terkait keterbatasan sumber daya, sehingga keberhasilan implementasi POAC tidak hanya ditentukan oleh kualitas manajemen, tetapi juga oleh dukungan organisasi dan kebijakan yang memadai.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Penelitian ini juga menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi POAC di SMA Negeri 1 Padamara. Faktor pendukung yang paling dominan dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala sekolah. Keterlibatan kepala sekolah secara langsung pada setiap fungsi POAC terbukti dapat menjaga kesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, sehingga proses manajemen tidak berjalan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang mengarahkan peningkatan mutu guru secara berkelanjutan. Selain itu, budaya kerja yang kolaboratif dan tersedianya instrumen supervisi yang terstruktur memperkuat efektivitas implementasi POAC (Khairina et al., 2024). Kolaborasi antarguru melalui pendampingan dan MGMP menciptakan lingkungan belajar profesional, sedangkan instrumen supervisi memberikan dasar objektif dalam melakukan evaluasi dan perbaikan program. Dengan demikian, keberhasilan implementasi POAC tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh budaya profesional yang berkembang di sekolah (Nasikhin & Rahmanto, 2026)

Di sisi lain, keterbatasan anggaran, waktu, dan motivasi guru dalam hal ini menjadi hambatan utama. Sementara keterbatasan sumber daya dalam konteks ini berakibat bagi belum optimalnya pelatihan eksternal, beban kerja guru membatasi intensitas pendampingan dan refleksi pembelajaran. Perbedaan motivasi guru juga menyebabkan hasil implementasi tidak sepenuhnya merata. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen mutu tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural, tetapi juga oleh faktor sumber daya dan perilaku organisasi (De Feo, 2023). Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen mutu berbasis POAC bergantung pada keseimbangan antara kepemimpinan yang efektif, budaya kolaboratif, serta dukungan sumber daya yang memadai. Pola faktor pendukung dan penghambat tersebut juga memperkuat temuan berbagai penelitian sebelumnya bahwa kualitas implementasi manajemen sekolah ditentukan oleh kombinasi aspek manajerial, organisasi, dan sumber daya, bukan hanya oleh keberadaan program pengembangan guru semata. Untuk lebih jelasnya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Aspek	Faktor	Keterangan
Pendukung	Kepemimpinan sekolah	Keterlibatan aktif kepala sekolah pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan menjaga keterpaduan implementasi POAC.
	Budaya kolaboratif guru	Kerja sama antar guru, pendampingan oleh guru senior, dan kegiatan MGMP mendukung pengembangan profesional secara berkelanjutan
	Instrumen supervisi yang terstruktur	Standar supervisi dan penilaian kinerja menyediakan dasar objektif bagi evaluasi dan tindak lanjut program.
Penghambat	Keterbatasan anggaran	Membatasi pelaksanaan pelatihan eksternal sehingga pengembangan lebih banyak bergantung pada sumber daya internal
	Keterbatasan waktu	Beban mengajar dan tugas administratif mengurangi intensitas pendampingan, supervisi, dan lesson study.
	Variasi motivasi guru	Perbedaan komitmen dan keterbukaan terhadap umpan balik menyebabkan efektivitas program tidak merata.

Tinjauan Teoritis dan Relevansi Temuan Penelitian

Dari paparan di atas diketahui bahwa implementasi manajemen mutu berbasis POAC tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program pengembangan guru, melainkan sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja kolaboratif, dan ketersediaan sumber daya. Temuan mengenai pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, budaya kolaboratif, supervisi, dan pendampingan guru memperkuat temuan *Organisation for Economic Co-operation and Development* pada tahun 2024, bahwa efikasi diri dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas guru (OECD, 2024). Sementara praktik pendampingan, refleksi, dan pembelajaran sejawat yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan evaluasi Program Guru Penggerak oleh *World Bank* pada tahun 2023, yang menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan instruksional dan kolaborasi profesional mampu mendorong perubahan praktik pembelajaran (Khairina et al., 2024). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan mutu guru tidak cukup dilakukan melalui pelatihan individual, tetapi memerlukan sistem manajemen sekolah yang mampu menciptakan lingkungan profesional, kolaboratif, dan berkelanjutan. Hal ini juga ditegaskan oleh temuan *World Bank* pada tahun 2024, bahwa efektivitas kurikulum sangat bergantung pada kesiapan guru dalam menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, mendorong berpikir kritis, dan meningkatkan keterlibatan siswa (Dini et al., 2024).

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi POAC merupakan hasil sinergi antara aspek manajerial, organisasi, dan sumber daya yang saling mendukung. Dalam perspektif teori manajemen Terry dan Rue, temuan tersebut membuktikan bahwa fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* tidak dapat dijalankan secara terpisah, melainkan harus membentuk suatu siklus manajemen yang terpadu. Di mana, perencanaan

yang baik memerlukan pengorganisasian yang tepat, pengorganisasian harus diikuti dengan penggerakan yang efektif, sedangkan pengawasan menjadi dasar bagi penyempurnaan perencanaan pada siklus berikutnya (Terry & Rue, 2023). Dalam perspektif proses implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, temuan ini membuktikan bahwa keberhasilan program pendidikan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh interaksi linier lintas variabel, meliputi karakteristik organisasi pelaksana, ketersediaan sumber daya, dan disposisi para pelaksana kebijakan (Wahyu & Mufti, 2025). Dalam penelitian ini, dimensi karakteristik organisasi telah berjalan optimal melalui kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif dan interaktif. Namun, efektivitas capaian fungsi manajemen POAC tersebut dihambat oleh variabel sumber daya berupa keterbatasan anggaran dan alokasi waktu, serta lemahnya dimensi disposisi yang ditunjukkan oleh tingginya variasi motivasi guru di lapangan. Oleh karena itu, implementasi manajemen mutu berbasis POAC tidak cukup dipahami sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen semata, tetapi sebagai suatu sistem yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan mutu guru.

Selanjutnya, efektivitas implementasi POAC dapat dipahami melalui perspektif *Organizational Capacity Theory* yang menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara kapasitas sistem, kapasitas kolektif, dan kapasitas personal (Linardi et al., 2026). Dalam penelitian ini, kapasitas sistem masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran dan waktu yang membatasi optimalisasi program. Sebaliknya, kapasitas kolektif menjadi faktor pendukung utama melalui kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten, koordinasi antarunsur sekolah, dan budaya kolaborasi. Sementara itu, kapasitas personal menunjukkan variasi melalui perbedaan motivasi dan kesiapan terhadap pembinaan dan umpan balik supervisi. Meski demikian, program pendampingan dari guru senior, MGMP, dan *lesson study* sudah sejalan dengan konsep *Professional Learning Community* yang menjelaskan bahwa peningkatan profesionalisme guru lebih efektif ketika dibangun melalui kolaborasi, refleksi bersama, dan pembelajaran sejawat (Rizqi & Syafika, 2024). Sementara itu, keberadaan dokumen perencanaan tertulis, pembagian tugas formal, jadwal kegiatan, serta instrumen supervisi menunjukkan adanya struktur formal dalam implementasi manajemen mutu berbasis POAC. Namun, hal tersebut tidak menjamin efektivitas pelaksanaan.

Dalam perspektif *Neo-Institutional Theory*, kondisi tersebut justru berpotensi menimbulkan fenomena *decoupling*, yakni kesenjangan antara aturan atau prosedur formal dengan praktik nyata yang berlangsung di lapangan. Dalam konteks sekolah, dokumen perencanaan dan instrumen supervisi dapat kehilangan makna substantif apabila hanya

digunakan sebagai pemenuhan administrasi dan legitimasi kelembagaan (Smeplass, 2026). Dalam hal ini, potensi *decoupling* dapat diminimalkan ketika struktur formal didukung oleh hubungan sosial dan budaya profesional yang kuat. Dengan kata lain, supervisi tidak diposisikan sebagai mekanisme kontrol yang bersifat menghukum, tetapi sebagai sarana pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya modal sosial berupa kepercayaan, norma timbal balik, dan kesediaan guru untuk berkolaborasi (Sapanta & Mutya, 2026). Dalam konteks temuan penelitian ini, modal sosial terbilang kuat sebagai faktor pendukung yang menghidupkan struktur formal sehingga kebijakan dan prosedur manajemen tidak berhenti pada pemenuhan administratif, tetapi dapat diterjemahkan menjadi praktik peningkatan mutu guru.

Demikian terlihat dari adanya keterbukaan guru terhadap proses supervisi, kesediaan guru senior dalam mendampingi rekan sejawat, serta praktik kolaborasi melalui kelompok kerja guru dan lesson study. Namun, peran modal sosial tetap dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, waktu, dan variasi kesiapan individu guru. Dari sini, disimpulkan bahwa implementasi manajemen mutu berbasis POAC di SMA Negeri 1 Padamara dipengaruhi oleh keterkaitan antara sistem manajemen formal, kapasitas organisasi, dan modal sosial di lingkungan sekolah. Keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada prosedur penerapan fungsi POAC, tetapi juga pada kemampuan dalam membangun kepemimpinan efektif, budaya kolaboratif, serta sumber daya memadai. Meski terdapat hambatan berupa keterbatasan anggaran, waktu, dan variasi kesiapan guru, keberadaan modal sosial dan kapasitas kolektif dalam hal ini mampu memperkuat keberlangsungan program peningkatan mutu guru.

Tantangan Manajemen Mutu Guru di Indonesia

Permasalahan manajemen mutu guru di Indonesia tidak lagi terbatas pada jumlah guru atau peningkatan kualifikasi akademik, tetapi juga menyangkut kualitas kompetensi, efektivitas pembelajaran, kepemimpinan pendidikan, pemerataan sumber daya, serta kemampuan sistem pendidikan untuk beradaptasi terhadap perubahan sosial dan perkembangan teknologi. Dengan demikian, peningkatan mutu guru tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan administratif semata, melainkan memerlukan transformasi manajemen yang bersifat sistemik. Persoalan mendasar terlihat dari adanya paradoks antara meningkatnya kualifikasi akademik guru dengan rendahnya kualitas pembelajaran. Laporan World Bank menunjukkan bahwa proporsi guru berkualifikasi sarjana (S1) meningkat dari 17% pada tahun 2005 menjadi 55% pada tahun 2012. Namun, peningkatan tersebut hanya memberikan dampak yang sangat kecil terhadap hasil belajar siswa. Kondisi ini diperkuat oleh rendahnya

penguasaan materi ajar, di mana hampir separuh guru sekolah dasar belum mampu menyelesaikan soal cerita matematika sederhana. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sertifikasi akademik belum mampu menjamin kompetensi profesional guru (Ree et al., 2016).

Oleh karena itu, reformasi manajemen mutu harus dimulai dari pembenahan sistem rekrutmen dan pendidikan calon guru di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK), sehingga orientasi pendidikan guru tidak hanya menghasilkan lulusan yang memenuhi persyaratan formal, tetapi juga memiliki kompetensi substantif. Keterbatasan kompetensi guru kemudian berimplikasi pada rendahnya kualitas pembelajaran siswa. Studi RISE menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan matematika siswa selama dua belas tahun pendidikan berlangsung relatif rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karier guru masih lebih menitikberatkan pada pemenuhan persyaratan administratif daripada peningkatan kompetensi pedagogis (Beatty et al., 2022). Akibatnya, kenaikan pangkat belum sepenuhnya mencerminkan peningkatan kualitas praktik mengajar. Dalam perspektif manajemen mutu, kebijakan pendidikan perlu bergeser dari orientasi pada pemenuhan input menuju pencapaian *learning outcomes* sebagai ukuran utama keberhasilan pendidikan. Kesenjangan tersebut semakin tampak ketika praktik pembelajaran diamati secara langsung di ruang kelas. World Bank menemukan bahwa guru Indonesia relatif mampu membangun suasana belajar yang kondusif, tetapi masih lemah dalam memberikan umpan balik yang bermakna dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis siswa. Dampaknya, keterlibatan aktif peserta didik dalam proses belajar belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan manajemen mutu tidak lagi sekadar menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, melainkan membangun kapasitas guru dalam mengembangkan pembelajaran yang analitis, reflektif, dan berpusat pada peserta didik. Tantangan tersebut semakin besar karena adanya kesenjangan kapasitas guru antara wilayah perkotaan dan perdesaan yang memerlukan strategi pengembangan profesional yang lebih kontekstual (Dini et al., 2024).

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan instruksional menjadi faktor penting dalam peningkatan mutu guru. Evaluasi Program Guru Penggerak oleh World Bank menunjukkan bahwa pendampingan berbasis kepemimpinan instruksional mampu meningkatkan kualitas praktik mengajar secara signifikan. Namun, efektivitas program masih dipengaruhi oleh variasi kualitas mentor di berbagai daerah (Khairina et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi guru tidak hanya ditentukan oleh desain pelatihan, tetapi juga oleh kualitas supervisi, pembinaan, dan pendampingan yang berkelanjutan. Di sisi lain, transformasi digital menghadirkan tantangan baru. World Bank mencatat bahwa sebagian guru belum mengikuti pelatihan daring karena keterbatasan perangkat, akses internet, dan

informasi (Khairina et al., 2022). Oleh sebab itu, digitalisasi pendidikan harus diiringi dengan pemerataan infrastruktur dan peningkatan literasi digital agar tidak memperlebar kesenjangan mutu antardaerah. Selain aspek kompetensi, kesejahteraan profesional guru juga menjadi isu penting dalam manajemen mutu. Laporan TALIS 2024 menunjukkan bahwa beban administratif merupakan salah satu penyebab utama menurunnya *well-being* guru. Waktu yang seharusnya digunakan untuk merancang pembelajaran dan melakukan refleksi profesional justru tersita oleh pekerjaan administratif. Kondisi ini menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai instructional leader yang mampu menciptakan budaya kerja kolaboratif sekaligus mengurangi beban administratif sehingga guru dapat lebih berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran (OECD, 2024).

Dalam hal ini, Anggra Prima menunjukkan bahwa penataan manajemen SMK diperlukan untuk mengatasi ketimpangan fasilitas, distribusi guru, dan kemitraan industri antarwilayah (Prima et al., 2025). Sementara itu, Dian Novika Dewi membuktikan bahwa Manajemen Mutu Berbasis Sekolah mampu meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dan akuntabilitas pengelolaan sekolah, meskipun masih menghadapi tantangan literasi teknologi (Dewi et al., 2025). Perubahan paradigma supervisi juga mengarah pada pendekatan yang lebih kolaboratif, sebagaimana dikemukakan Joselito Baritua yang menempatkan guru sebagai mitra dalam proses pengembangan profesional. Tantangan tersebut semakin kompleks karena distribusi guru yang belum merata (Baritua et al., 2025). Badan Pusat Statistik Indonesia mencatat bahwa sekitar 36% guru SMK masih terkonsentrasi di pusat kabupaten, sehingga daerah pinggiran masih mengalami keterbatasan tenaga pendidik berkualitas (Dini et al., 2024). Di sisi lain, inovasi pembelajaran seperti *problem-based learning* terbukti mampu meningkatkan karakter dan hasil belajar siswa, sehingga kemampuan guru mengimplementasikan pembelajaran inovatif menjadi indikator penting dalam manajemen mutu (Minadzi et al., 2026). Dengan ini, dapat dipahami bahwa peningkatan kualifikasi akademik tidak akan berdampak signifikan tanpa penguatan kompetensi substantif, sementara pengembangan kompetensi juga memerlukan dukungan kepemimpinan instruksional, supervisi kolaboratif, pemerataan distribusi guru, pengurangan beban administratif, serta transformasi digital yang inklusif. Oleh karena itu, peningkatan mutu guru harus ditempatkan sebagai bagian dari reformasi manajemen pendidikan secara berkelanjutan.

Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam peningkatan mutu guru perlu dipahami sebagai suatu sistem yang bersifat integral dan saling berkaitan (Fattah, 2021). Temuan penelitian menunjukkan bahwa *planning*,

organizing, *actuating*, dan *controlling* tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk suatu siklus manajemen yang saling memengaruhi. Kelemahan pada satu fungsi akan mengurangi efektivitas fungsi lainnya, sehingga keberhasilan manajemen mutu guru tidak cukup ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi seluruh proses secara berkelanjutan (Baritua et al., 2025). Selain itu, penelitian ini menemukan adanya perbedaan tingkat formalisasi dalam implementasi fungsi-fungsi POAC. Fungsi perencanaan dan pengawasan cenderung lebih terdokumentasi melalui berbagai instrumen administratif, sedangkan fungsi pengorganisasian dan penggerakan lebih banyak ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah (Robbins & Coulter, 2017). Temuan tersebut memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa efektivitas implementasi POAC tidak hanya ditentukan oleh keberadaan keempat fungsi tersebut, tetapi juga oleh keseimbangan antara mekanisme formal dan praktik informal yang berkembang dalam organisasi sekolah (Darling-Hammond, 2000).

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan mutu guru memerlukan penguatan pada setiap tahapan fungsi manajemen. Perencanaan pengembangan kompetensi guru perlu disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif dengan memanfaatkan berbagai sumber data, seperti hasil supervisi akademik, penilaian kinerja guru, capaian belajar peserta didik, serta data Asesmen Nasional melalui Rapor Pendidikan, sehingga program yang dirancang benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekolah (Glickman et al., 2024). Pengorganisasian program pengembangan guru juga perlu didukung oleh pembagian tugas, mekanisme koordinasi, dan dokumentasi yang lebih sistematis agar komunitas belajar guru, kelompok kerja guru, maupun sistem mentoring memiliki legitimasi kelembagaan dan dukungan sumber daya yang memadai (De Feo, 2023). Pada tahap penggerakan, sekolah perlu mengembangkan model pembinaan profesional yang berkelanjutan melalui coaching, pendampingan, lesson study, dan komunitas belajar guru sehingga peningkatan kompetensi tidak hanya berlangsung pada kegiatan pelatihan yang bersifat sesaat, tetapi juga terintegrasi dengan praktik pembelajaran sehari-hari (Sallis, 2014). Selanjutnya, fungsi pengawasan hendaknya tidak berhenti pada penilaian kinerja guru, melainkan dimanfaatkan sebagai mekanisme *organizational learning* yang menyediakan umpan balik bagi penyusunan program pengembangan pada periode berikutnya. Dengan demikian, seluruh fungsi POAC membentuk siklus perbaikan mutu yang berlangsung secara terus-menerus dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran (Terry & Rue, 2023).

Di samping kontribusi tersebut, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada satu satuan pendidikan sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik, melainkan sebagai bentuk generalisasi analitis yang dapat dijadikan rujukan pada sekolah dengan karakteristik yang sebanding. Selain itu, penelitian ini berfokus pada implementasi fungsi POAC dalam manajemen mutu guru dan tidak menguji secara kuantitatif hubungan antara implementasi manajemen tersebut dengan peningkatan hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, kontribusi manajemen mutu guru terhadap mutu pendidikan dipahami berdasarkan keterkaitan konseptual dan temuan empiris di lapangan, bukan melalui pengujian hubungan kausal. Keterbatasan lainnya terletak pada sumber data yang lebih banyak diperoleh dari perspektif kepala sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai pengelola kebijakan, sehingga pengalaman guru sebagai pelaksana utama program belum tergali secara proporsional. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan informan dengan melibatkan lebih banyak guru, peserta didik, dan pemangku kepentingan lainnya, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara implementasi fungsi POAC, peningkatan kompetensi guru, dan mutu hasil belajar peserta didik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen mutu berbasis pendekatan POAC di SMA Negeri 1 Padamara diterapkan sebagai satu siklus yang terintegrasi dan saling memberikan umpan balik secara berkelanjutan. Efektivitas implementasinya didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten dan kolaboratif, namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, waktu, dan keragaman motivasi guru. Ini menegaskan bahwa peningkatan mutu guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pedagogis, tetapi juga efektivitas fungsi-fungsi manajemen secara terpadu. Dalam hal ini, sekolah perlu memperkuat keterkaitan antara perencanaan dan pengawasan melalui pemanfaatan hasil supervisi sebagai dasar penyusunan program, serta mengoptimalkan pendanaan dan pengembangan profesionalisme guru. Tentu, hal ini juga memerlukan dukungan pemerintah dan penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu, penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dalam menerapkan fungsi POAC secara sistematis perlu menjadi prioritas agar program peningkatan mutu guru dapat diimplementasikan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, K., Fahrudin, F., Hamdi, H., & Kamarudin, L. (2021). Manajemen POAC pada masa pandemi COVID-19: Studi kasus BDR di SMP Negeri 2 Praya Barat Daya. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 7(1), 167–175. <https://doi.org/10.33394/jk.v7i1.2959>
- Baritua, J. C., Quimco, K. R., Sentasas, M. E. K., Manatad, F. G., & Galigao, R. P. (2025). Instructional supervision in the 21st century: A global perspective. *Pantao (The International Journal of the Humanities and Social Sciences)*, 4(4), 7416–7425. <https://doi.org/10.69651/PIJHSS0404676>
- Beatty, A., Berkhout, E., Bima, L., Coen, T., Pradhan, M., & Suryadarma, D. (2022). *Indonesia got schooled: 15 years of rising enrolment and flat learning profiles*. University of Oxford. <https://doi.org/10.25446/oxford.21107767.v1>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1–44. <https://doi.org/10.14507/epaa.v8n1.2000>
- De Feo, J. A. (2023). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Dewi, D. N., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2025). Manajemen mutu berbasis sekolah: Tantangan dan strategi di SMK Negeri 1 Jepon. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(1), 494–499. <https://doi.org/10.31004/irje.v5i1.1821>
- Dini, I., Kim, S., & Nomura, S. (2024). *Teacher practices in Indonesia: Results of the Teach Primary classroom observation study*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/42153>
- Fattah, N. (2021). *Landasan manajemen pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Gaol, N. T. L. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2024). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (11th ed.). Pearson.
- Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru*.
- Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru*.
- Khairina, N., Cilliers, J., Dini, I., & Yarrow, N. (2022). *The digital future of teacher training in Indonesia: What's next?* World Bank. <https://doi.org/10.1596/37218>
- Khairina, N., Yarrow, N., Cilliers, J., & Dini, I. (2024). *Improving teachers and school leadership in Indonesia: Impact evaluation of Guru Penggerak program at the primary level*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/41472>
- Linardi, I. G. R., Muluk, M. R. K., & Nuh, M. (2026). Kapasitas operasional organisasi dari satuan pendidikan di Kota Denpasar dalam implementasi kebijakan pendidikan inklusif. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 12(1), 134–149. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2026.012.01.11>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://11nq.com/metodos-work>
- Minadzi, V. M., Vanderpuye, B. O., Senyametor, F., Dankyi, J. K., & Ahiatrogah, P. D. (2026). Exploring the opportunities and barriers to professional learning communities in contemporary education. *Discover Education*, 5, Article 232, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01211-8>
- Misban, L., Muhammad, & Jayadi, E. M. (2026). Implementasi POAC manajemen mutu pendidikan berbasis nilai-nilai profetik dalam mewujudkan mutu guru: Studi multi-situs di MAN se-Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Penelitian*, 11(2), 196–287. <https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.48794>
- Mulyasa, E. (2013). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru* (8th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Nasikhin, M. M., & Rahmanto, A. (2026). Manajemen berbasis data dalam peningkatan kompetensi guru: Implementasi fungsi POAC melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan di SD Negeri 1 Bandengan. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 7(6), 327–337. <https://doi.org/10.59141/japendi.v7i6.9999>
- Nguyen, H. T. T., Duong, N. T. D., & Dan, T. T. P. (2024). A comprehensive analysis of teacher professional learning communities: A Scopus-based review (2019–2024). *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(8), 152–172. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.8.9>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. OECD Publishing.
- Prima, A., Komariyah, L., Subagiyo, L., & Warman, W. (2025). Menata ulang manajemen sekolah menengah kejuruan di tengah kesenjangan mutu dan akses antara SMK kota dan desa. *Journal of Instructional and Development Researches*, 5(3), 277–291. <https://doi.org/10.53621/jider.v5i3.533>
- Ree, J. J. de, Pradhan, M., Muralidharan, K., & Rogers, H. H. (2016). *Indonesia teacher certification and beyond: An empirical evaluation of the teacher certification program and education quality improvements in Indonesia*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/24433>
- Ridlo, U. (2023). *Metode penelitian studi kasus: Teori dan praktik*. Publica Indonesia Utama.
- Rizqi, P. U., & Syafika, W. (2024). Strengthening professional learning communities through policy and institutional support in diverse educational contexts. *Sinergi International Journal of Education*, 2(3), 141–156. <https://doi.org/10.61194/education.v2i3.587>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Rofiah, C. (2023). *Metode penelitian studi kasus: Konsep, paradigma, desain penelitian*. Literasi Nusantara Abadi.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Sapanta, M. M. S., & Mutya, R. C. (2026). Social capital and educational justice as predictors of civic engagement in higher education: The mediating roles of institutional trust and student empowerment. *Frontiers in Sociology*, 11, Article 1869260, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2026.1869260>
- Shalih, B., Dainuri, M. R., Iman, A. N., & Azira, N. (2026). Implementation of quality management based on the POAC approach in improving teacher quality. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 16(1), 54–66. <https://doi.org/10.30863/ajmpi.v16i1.11532>

- Smeplass, E. (2026). Neo-institutional perspectives on VET: Organisational legitimacy and adaptation in institutional landscapes. *Journal of Vocational Education & Training*, 78(1), 63–86. <https://doi.org/10.1080/13636820.2025.2476069>
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2023). *Dasar-dasar manajemen* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan* (5th ed.). Bumi Aksara.
- Wahyu, M., & Mufti, M. I. (2025). Evaluating the implementation of the Independent Learning Curriculum at Senior High School 7 Palu City: A case study using the Van Meter and Van Horn model. *Education and Learning*, 1(1), 16–27. <https://doi.org/10.58920/edu0101397>