

Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru (Studi Kasus SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una, Kabupaten Tojo Una-Una)

Syaharia¹, Akmal Umar², Imam Mashudi³

¹⁻³ Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Info Artikel

Article history:

Received Jul, 2026

Revised Jul, 2026

Accepted Jul, 2026

Kata Kunci:

Kompetensi Kepribadian,
Kompetensi Manajerial, Kepala
Sekolah, Produktivitas Kerja
Guru, Wilayah Kepulauan.

Keywords:

Personality Competence,
Managerial Competence, School
Principal, Teacher Work
Productivity, Archipelagic
Region.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru pada dua satuan pendidikan di wilayah kepulauan, yaitu SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una, Kabupaten Tojo Una-Una. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi terhadap sembilan informan yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga tata usaha, yang dilaksanakan pada 8-9 Juli 2026. Analisis data menggunakan model tematik dengan enam tahap, yaitu familiarisasi data, pemberian kode, pencarian tema, review tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian kepala sekolah, khususnya integritas dan keteladanan, secara umum dinilai baik oleh jajaran struktural, meskipun guru memberikan catatan kritis pada aspek konsistensi kedisiplinan kehadiran dan komunikasi kebijakan yang dipengaruhi kondisi geografis kepulauan. Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dan sarana prasarana terbukti menjadi fondasi utama produktivitas kerja guru, meskipun implementasinya masih dibayangi keterbatasan anggaran dan kendala aksesibilitas. Penelitian ini menegaskan pentingnya dimensi adaptabilitas kontekstual dalam penerapan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah di wilayah kepulauan dan merekomendasikan penguatan dukungan kebijakan yang mempertimbangkan kondisi geografis setempat.

ABSTRACT

This study aims to analyze principals' competencies in enhancing teacher work productivity at two educational institutions in an archipelagic region—SMA Negeri Togean and SMA Negeri 1 Una-Una in Tojo Una-Una Regency. The research employs a qualitative approach with an instrumental case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and document analysis involving nine informants—including principals, vice-principals, teachers, and administrative staff—during fieldwork conducted on July 8–9, 2026. Data analysis utilized a six-stage thematic model: data familiarization, coding, theme searching, theme review, theme defining, and report writing. The results indicate that the principals' personality competencies—specifically integrity and role-modeling—were generally rated positively by structural staff, although teachers raised critical points regarding consistency in attendance discipline and policy communication, both of which are influenced by the region's archipelagic geography. The principals' managerial

competence in managing teachers and facilities proved to be a primary foundation for teacher productivity, despite implementation being constrained by limited budgets and accessibility issues. This study underscores the importance of contextual adaptability in the application of leadership competencies in archipelagic regions and recommends strengthening policy support that takes local geographical conditions into account.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Syaharia

Institution: Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Email: syaharia82@guru.sma.belajar.id

1. PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan nasional merupakan agenda strategis yang terus menjadi fokus kebijakan pemerintah. Arah kebijakan pendidikan di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menekankan penguatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja tenaga pendidik, dengan menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam menggerakkan sumber daya pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7327 Tahun 2023 menegaskan pentingnya penguatan kompetensi kepala sekolah yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, sekaligus menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang berperan meningkatkan produktivitas guru secara berkelanjutan (Perdikjen, 2023).

Implementasi kebijakan tersebut secara empiris belum sepenuhnya optimal, khususnya pada satuan pendidikan di wilayah terpencil dan kepulauan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2024) melaporkan masih adanya kesenjangan mutu pendidikan antara sekolah perkotaan dan sekolah di daerah tertinggal, terluar, dan terdepan, yang tercermin dari rendahnya produktivitas guru, keterbatasan akses pengembangan profesional, serta belum optimalnya manajemen sekolah dalam mengelola sumber daya yang tersedia.

Kondisi tersebut tampak pada SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una di Kabupaten Tojo Una-Una, yang berada di wilayah kepulauan dengan keterbatasan akses transportasi, teknologi, dan sarana pendidikan. Data dokumen sekolah menunjukkan bahwa hanya sekitar seperempat guru yang secara rutin mengikuti kegiatan pengembangan profesional, sementara hasil supervisi akademik memperlihatkan bahwa sebagian besar guru masih menggunakan metode pembelajaran konvensional dengan pemanfaatan teknologi pembelajaran yang masih terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja guru belum optimal, baik pada aspek inovasi pembelajaran maupun pengembangan profesional, yang tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam mengelola, membina, dan mengembangkan potensi guru.

Rendahnya produktivitas kerja guru pada kedua sekolah dipengaruhi oleh faktor manajerial, motivasional, dan keterbatasan sarana prasarana yang saling berkaitan. Dari aspek manajerial, perencanaan program pengembangan guru belum tersusun secara sistematis dan pelaksanaan supervisi belum konsisten. Dari aspek motivasi, partisipasi guru dalam inovasi

pembelajaran masih rendah akibat keterbatasan akses pelatihan. Sementara dari aspek sarana dan aksesibilitas, keterbatasan infrastruktur pendidikan menjadi hambatan tersendiri. Dalam konteks tersebut, kompetensi kepala sekolah menjadi faktor kunci untuk mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian secara efektif guna mendorong peningkatan produktivitas guru.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam membangun integritas, keteladanan, dan motivasi kerja guru, serta menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan sumber daya sekolah guna mendukung peningkatan produktivitas guru di SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretivisme yang bertujuan memahami fenomena kepemimpinan kepala sekolah secara mendalam dan holistik (Sugiyono, 2022; Moleong, 2023). Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus instrumental (Bungin, 2022), yang menempatkan SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una sebagai instrumen untuk memahami isu yang lebih luas mengenai kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas guru (Creswell, 2021; Rahardjo, 2022).

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri Togean dan SMA Negeri 1 Una-Una, Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah, selama dua bulan pada Mei-Juni 2026, dengan pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada 8-9 Juli 2026. Kedua sekolah dipilih karena merepresentasikan satuan pendidikan di wilayah kepulauan dengan keterbatasan akses transportasi, teknologi, dan sumber daya pendidikan yang relatif serupa (Arikunto, 2022).

Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria pengalaman kerja minimal dua tahun, interaksi langsung dengan kepala sekolah, dan kesediaan berpartisipasi. Penelitian melibatkan sembilan informan pada kedua sekolah, terdiri atas dua kepala sekolah, tiga wakil kepala sekolah, dua guru mata pelajaran, dan dua tenaga tata usaha, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

Lokasi	Jabatan Informan	Fokus Informasi
SMA Negeri Togean	Kepala Sekolah	Integritas, keteladanan, dan strategi manajerial kepala sekolah
SMA Negeri Togean	Wakil Kepala Sekolah & Wakasek Humas	Konfirmasi integritas, pengelolaan guru dan sumber daya
SMA Negeri Togean	Guru Mata Pelajaran	Persepsi terhadap keteladanan dan dampaknya pada motivasi kerja
SMA Negeri Togean	Tenaga Tata Usaha	Pengelolaan administrasi dan dampak pada produktivitas
SMA Negeri 1 Una-Una	Kepala Sekolah	Integritas, keteladanan, dan strategi manajerial kepala sekolah
SMA Negeri 1 Una-Una	Wakil Kepala Sekolah	Konfirmasi integritas dan pengelolaan sumber daya

Lokasi	Jabatan Informan	Fokus Informasi
SMA Negeri 1 Una-Una	Guru Mata Pelajaran	Persepsi terhadap keteladanan dan motivasi kerja
SMA Negeri 1 Una-Una	Tenaga Tata Usaha	Pengelolaan sumber daya dan dampaknya pada produktivitas

Pengumpulan data menggunakan tiga teknik, yaitu observasi terhadap praktik kepemimpinan sehari-hari, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan seluruh informan, dan studi dokumentasi terhadap program kerja kepala sekolah, laporan supervisi, dan data hasil belajar siswa. Analisis data menggunakan model tematik yang dilakukan secara iteratif melalui enam tahap, yaitu familiarisasi dengan data, pemberian kode awal, pencarian tema, review tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penulisan laporan (Andriani & Kusuma, 2025). Keabsahan data dijamin melalui kredibilitas (triangulasi sumber dan metode, member checking), transferabilitas (thick description), dependabilitas (audit trail), dan konfirmabilitas (reflexivity) (Mamik, 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Konteks Penelitian dan Informan

SMA Negeri Togean berlokasi di Kepulauan Togean dengan akses yang sangat bergantung pada transportasi laut, dipimpin oleh kepala sekolah yang telah menjabat selama sembilan tahun. SMA Negeri 1 Una-Una berlokasi di wilayah kepulauan Kabupaten Tojo Una-Una dengan karakteristik akses yang sedikit berbeda, dipimpin oleh kepala sekolah yang telah menjabat selama lima tahun. Kedua sekolah menghadapi persoalan yang relatif sama, yaitu keterbatasan anggaran, keterbatasan sarana dan prasarana, serta tantangan aksesibilitas akibat kondisi kepulauan, sebagaimana tercermin dari rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan profesional pada data dokumen kedua sekolah.

3.2 Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah: Integritas dan Keteladanan

Integritas kepala sekolah pada kedua lokasi penelitian secara umum dipersepsikan positif oleh sebagian besar informan, meskipun terdapat catatan kritis pada aspek kedisiplinan yang dipengaruhi kondisi geografis kepulauan. Kepala sekolah pada kedua sekolah menyatakan senantiasa menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku serta menyampaikan kebijakan secara terbuka kepada dewan guru. Pernyataan tersebut diperkuat oleh unsur wakil kepala sekolah dan tenaga tata usaha yang menilai kepala sekolah konsisten menegakkan aturan tanpa membedakan guru dan menjunjung tinggi sikap saling menghormati.

Namun demikian, guru pada SMA Negeri Togean memberikan catatan bahwa aspek disiplin kehadiran kepala sekolah belum maksimal karena kendala jarak tempat tinggal yang memerlukan transportasi laut, sementara guru pada SMA Negeri 1 Una-Una mencatat bahwa sebagian aturan belum dikomunikasikan secara optimal kepada guru. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara jajaran struktural dan guru pelaksana pembelajaran terkait konsistensi penerapan integritas di lapangan, dengan pola yang relatif konsisten pada kedua sekolah: integritas dinilai baik oleh unsur pimpinan dan tata usaha, sementara guru memberikan catatan kritis pada aspek disiplin kehadiran (Togean) dan komunikasi kebijakan (Una-Una).

Keteladanan kepala sekolah menjadi tema yang paling banyak disoroti oleh informan pada kedua sekolah. Kepala sekolah pada kedua sekolah menyatakan berusaha memberikan contoh langsung melalui ketepatan waktu, penyelesaian tugas sesuai jadwal, serta sikap sopan dan profesional dalam berkomunikasi. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Una-Una menguraikan tiga bentuk keteladanan yang lebih terperinci, yaitu kedisiplinan kehadiran, etika kerja yang santun namun tegas, dan tanggung jawab dalam penyelesaian program kerja tepat waktu. Perbandingan kedua sekolah memperlihatkan bahwa keteladanan pada aspek tanggung jawab dan etika kerja relatif konsisten diakui oleh seluruh informan, sedangkan keteladanan pada aspek kedisiplinan kehadiran masih menyisakan catatan, khususnya di SMA Negeri Togean akibat kendala aksesibilitas geografis.

Dampak keteladanan terhadap motivasi kerja guru turut dikonfirmasi oleh informan pada kedua sekolah, meski dengan tingkat penerimaan yang bervariasi. Sebagian informan menilai bahwa kedisiplinan dan tanggung jawab kepala sekolah mendorong guru bersikap sama dalam menjalankan tugas mengajar, terlebih dengan adanya apresiasi bagi guru berkinerja baik dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Namun, sebagian guru menilai bahwa integritas dan keteladanan kepala sekolah belum sepenuhnya memotivasi dirinya dalam bekerja, sebuah temuan yang konsisten dengan catatan kritis pada aspek kedisiplinan kehadiran. Secara keseluruhan, keteladanan kepala sekolah pada kedua sekolah dinilai cukup efektif memotivasi sebagian besar guru, namun belum sepenuhnya merata pada seluruh unsur guru.

3.3 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah: Pengelolaan Sumber Daya untuk Produktivitas Guru

Strategi pengelolaan guru pada kedua sekolah menunjukkan pola yang relatif seragam, yaitu pembagian tugas berdasarkan kompetensi dan bidang keahlian, disertai supervisi dan evaluasi kinerja secara rutin, pembinaan bagi guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi, serta dorongan mengikuti pelatihan atau workshop. Kesamaan strategi penempatan guru berbasis kompetensi pada kedua sekolah mengindikasikan bahwa prinsip menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pendekatan manajerial yang konsisten diterapkan oleh kedua kepala sekolah.

Pengelolaan sarana dan prasarana pada kedua sekolah dilakukan melalui pendataan kebutuhan tahunan yang diprioritaskan sesuai anggaran, prinsip efisiensi, dan pemeliharaan berkala, dengan pelibatan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana untuk memantau pemeliharaan. Meskipun demikian, kedua sekolah tetap dibatasi oleh kendala struktural berupa keterbatasan anggaran dan letak geografis kepulauan, yang menjadi tantangan tersendiri dalam distribusi barang dan aksesibilitas. Upaya mengatasi kendala tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan pemerintah daerah dan komite sekolah, serta penyusunan skala prioritas yang berdampak langsung pada kebutuhan siswa.

Seluruh informan pada kedua sekolah sepakat bahwa pengelolaan sumber daya sekolah berdampak positif terhadap produktivitas kerja guru, meskipun dengan tingkat efektivitas yang bervariasi. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dinilai membantu guru melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih nyaman dan efektif, sehingga berdampak positif terhadap semangat kerja dan produktivitas. Bahkan, sebagian informan tenaga tata usaha menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya sekolah sangat berpengaruh signifikan dan menjadi fondasi utama yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja guru.

Tabel 2. Ringkasan Tematik Kompetensi Kepala Sekolah pada Kedua Sekolah

Dimensi	Bukti Positif	Kesenjangan Utama	Penilaian
Integritas	Transparansi administrasi dan keuangan; konsistensi penegakan aturan	Kedisiplinan kehadiran (Togean); komunikasi kebijakan (Una-Una)	Cukup kuat, dengan catatan kritis
Keteladanan	Ketepatan waktu, etika kerja santun, tanggung jawab program kerja	Belum merata memotivasi seluruh guru	Relatif kuat
Pengelolaan Guru	Penempatan sesuai kompetensi; supervisi dan evaluasi rutin	Belum seluruh guru mengikuti pengembangan profesional	Cukup efektif
Pengelolaan Sarana Prasarana	Skala prioritas, efisiensi, pemeliharaan berkala	Keterbatasan anggaran dan aksesibilitas kepulauan	Terkendala faktor eksternal
Dampak pada Produktivitas Guru	Sumber daya memadai mendukung semangat dan efektivitas mengajar	Efektivitas bervariasi antarinforman	Faktor penentu utama

3.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kompetensi Kepala Sekolah

Tiga faktor utama memengaruhi efektivitas penerapan kompetensi kepala sekolah pada kedua sekolah. Pertama, faktor geografis kepulauan yang membatasi mobilitas kepala sekolah, distribusi sarana prasarana, serta akses terhadap pembinaan eksternal dan kolaborasi profesional antarguru. Kedua, faktor anggaran yang menyebabkan tidak seluruh kebutuhan sarana dan prasarana dapat terpenuhi sekaligus, sehingga menuntut penyusunan skala prioritas secara berkelanjutan. Ketiga, faktor komunikasi kebijakan, yang meskipun kepala sekolah telah berupaya bersikap terbuka, masih terdapat aturan yang belum dikomunikasikan secara optimal kepada seluruh guru, khususnya di SMA Negeri 1 Una-Una.

Pembahasan

Temuan mengenai integritas kepala sekolah, yang tercermin dari keterbukaan pengelolaan administrasi dan konsistensi penegakan aturan, sejalan dengan unsur konsep diri dan karakteristik pribadi dalam kompetensi sebagaimana dikemukakan Spencer, L. M., & Spencer (1993), yang menegaskan bahwa integritas dan konsistensi nilai merupakan karakteristik dasar yang berkaitan secara kausal dengan kinerja unggul seorang pemimpin. Namun demikian, kritik guru terkait konsistensi kedisiplinan kehadiran di SMA Negeri Togean menunjukkan bahwa penerapan kompetensi kepribadian kepala sekolah di wilayah kepulauan tidak dapat dilepaskan dari tantangan kontekstual geografis, sebagaimana ditegaskan Heifetz (2023) melalui konsep kepemimpinan adaptif yang menuntut pemimpin merespons ketidakpastian dan menyesuaikan strategi kepemimpinan dengan kondisi lingkungan yang dihadapi.

Pada aspek keteladanan, temuan penelitian sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass, B. M., & Riggio (2024), khususnya komponen pengaruh ideal (idealized influence) dan perhatian individual (individualized consideration), yang tampak dari pola kepala sekolah SMA Negeri 1 Una-Una dalam menciptakan lingkungan kerja adil dan transparan sehingga menumbuhkan rasa segan yang alami dari guru. Akan tetapi, temuan bahwa keteladanan tersebut belum sepenuhnya memotivasi seluruh guru mengindikasikan bahwa efektivitas keteladanan kepala sekolah bersifat parsial dan belum merata, sehingga konsisten

dengan gagasan bahwa keteladanan pimpinan perlu disertai penguatan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan agar dapat diinternalisasi secara lebih merata.

Pada dimensi kompetensi manajerial, strategi pembagian tugas guru berdasarkan kompetensi serta supervisi dan evaluasi kinerja secara berkala sejalan dengan lima dimensi manajemen pendidikan yang dikemukakan Lunenburg, F. C., & Ornstein (2024), khususnya dimensi manajemen sumber daya manusia dan manajemen sarana prasarana. Temuan ini juga relevan dengan konsep fungsi manajemen yang dikemukakan Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan (2024), yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, sekaligus memperkaya perspektif tersebut dengan menegaskan pentingnya dimensi adaptabilitas kontekstual dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen pada satuan pendidikan di wilayah kepulauan.

Temuan mengenai kendala anggaran dan aksesibilitas geografis kepulauan yang secara konsisten dihadapi kedua kepala sekolah menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial di wilayah kepulauan tidak sepenuhnya sejalan dengan asumsi ideal teori manajemen pendidikan yang umumnya mengandaikan ketersediaan sumber daya yang relatif memadai. Sebagai perbandingan, temuan penelitian ini memiliki fokus yang berbeda dari sejumlah penelitian terdahulu, misalnya kajian mengenai pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas pembelajaran (Mashudi & Hamzah, 2022), strategi kepemimpinan adaptif di wilayah kepulauan melalui kolaborasi lokal (Sari & Wijaya, 2024), praktik kepemimpinan berbasis pemberdayaan di sekolah terpencil (Rodriguez & Martinez, 2024), serta kepemimpinan partisipatif dan reflektif di sekolah pedesaan (Rahman & Sari, 2023). Penelitian ini secara khusus mengungkap bagaimana kompetensi kepribadian dan manajerial kepala sekolah diimplementasikan dan berkontribusi terhadap produktivitas guru dalam konteks geografis kepulauan pada dua satuan pendidikan sekaligus, sehingga memberikan perspektif komparatif yang relatif terbatas dalam literatur sebelumnya.

Tabel 3. Prioritas Rekomendasi Berdasarkan Temuan Penelitian

Prioritas	Tindakan	Horizon Waktu	Hasil yang Diharapkan
1	Memperkuat konsistensi kedisiplinan kehadiran dan komunikasi kebijakan kepada seluruh guru	0-6 bulan	Persepsi integritas dan keteladanan yang lebih merata
2	Menyusun mekanisme umpan balik dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan secara rutin	0-6 bulan	Motivasi kerja guru yang lebih merata
3	Mengembangkan skema pembinaan dan pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru	3-12 bulan	Peningkatan partisipasi guru dalam pelatihan/MGMP
4	Memperkuat kerja sama dengan pemerintah daerah untuk pemenuhan anggaran transportasi dan sarana prasarana	6-24 bulan	Berkurangnya kendala distribusi dan aksesibilitas
5	Memantau secara berkala dampak pengelolaan sumber daya terhadap produktivitas guru	Berkelanjutan	Perbaikan manajerial berbasis bukti lapangan

4. KESIMPULAN

Kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam membangun integritas dan keteladanan untuk memotivasi guru secara umum telah diterapkan dengan baik pada kedua sekolah, tercermin

dari keterbukaan pengelolaan administrasi dan keuangan, konsistensi penegakan aturan, kesediaan menerima masukan, serta kesediaan kepala sekolah menjadi contoh langsung dalam kedisiplinan, etika kerja, dan tanggung jawab. Meskipun demikian, penerapannya belum sepenuhnya optimal, khususnya pada aspek konsistensi kedisiplinan kehadiran di SMA Negeri Togean akibat kendala aksesibilitas geografis kepulauan, serta aspek komunikasi kebijakan di SMA Negeri 1 Una-Una, sehingga keteladanan kepala sekolah belum sepenuhnya memotivasi seluruh guru secara merata.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah telah diterapkan melalui pembagian tugas berbasis kompetensi, supervisi dan evaluasi kinerja secara berkala, dorongan pengembangan profesional guru, serta pengelolaan sarana dan prasarana berdasarkan skala prioritas. Pengelolaan sumber daya sekolah terbukti berdampak positif dan bahkan menjadi fondasi utama produktivitas kerja guru menurut sebagian besar informan, meskipun efektivitasnya masih dibayangi keterbatasan anggaran dan tantangan distribusi barang akibat kondisi geografis kepulauan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap kompetensi kepribadian dan kompetensi manajerial kepala sekolah secara terintegrasi, serta implementasinya terhadap produktivitas kerja guru pada dua SMA Negeri sekaligus di wilayah kepulauan dengan karakteristik keterbatasan akses transportasi, teknologi, dan sumber daya pendidikan yang relatif serupa, sehingga memberikan perspektif komparatif yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu cakupan yang hanya melibatkan dua satuan pendidikan sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas, jumlah informan yang tidak sepenuhnya seimbang antarkedua sekolah, belum dilibatkannya informan pengawas sekolah secara langsung dalam kutipan hasil wawancara, serta rentang waktu pengumpulan data yang relatif singkat sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika kepemimpinan secara longitudinal.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Dinas Pendidikan merumuskan kebijakan penguatan kompetensi kepala sekolah yang kontekstual dengan mempertimbangkan kondisi geografis kepulauan, termasuk dukungan anggaran transportasi dan pemerataan sarana prasarana. Kepala sekolah disarankan memperkuat konsistensi kedisiplinan kehadiran serta meningkatkan intensitas komunikasi kebijakan kepada seluruh guru. Guru disarankan proaktif membangun komunikasi dua arah dengan kepala sekolah serta berpartisipasi aktif dalam program pengembangan profesional. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan lokasi, melibatkan informan pengawas sekolah secara langsung, dan mempertimbangkan pendekatan longitudinal untuk memperoleh gambaran perkembangan kompetensi kepala sekolah secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, S., & Kusuma, R. (2025). *Digital leadership competencies of school principals in remote islands: Implications for teacher professional development*. Indonesian Journal of Educational Technology, 12(1), 45-63.
- Arikunto, S. (2022). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi Revisi). Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2024). *Transformational leadership in education* (3rd ed.). Routledge.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2024). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 66(2), 89-108.
- Bungin, B. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer*. RajaGrafindo Persada.

- Bush, T., & Middlewood, D. (2023). *Leading and managing people in education* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2021). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Terjemahan A. Fawaid & R. K. Pancasari). Pustaka Pelajar.
- Daft, R. L. (2024). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2024). *Instructional leadership and school improvement*. Springer.
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2024). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 60(1), 78-105.
- Harris, A., & Jones, M. (2023). Distributed leadership: Current evidence and future directions. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 345-362.
- Heifetz, R. (2023). *Adaptive leadership in education*. Harvard University Press.
- Idrus, M. (2023). *Metode penelitian ilmu sosial: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif* (Edisi Kedua). Erlangga.
- Kandampully, J. (2024). *Leadership and organizational transformation*. Routledge.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Laporan kinerja pendidikan nasional 2024*. Kemendikbudristek.
- Kotter, J. P. (2024). *Leading change: An action plan from the world's foremost expert on business leadership*. Harvard Business Review Press.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2024). *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed.). Cengage Learning.
- Mamik, M. (2021). *Metodologi kualitatif*. Zifatama Jawara.
- Mashudi, & Hamzah. (2022). The effect of teacher competence on the quality of learning in SMP Negeri 5 Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 8(2), 112-124.
- Moleong, L. J. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Perdikjen. (2023). *Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7327 Tahun 2023 tentang Kompetensi Kepala Sekolah*.
- Rahardjo, M. (2022). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: Konsep dan prosedurnya*. UIN Maliki Press.
- Rahman, & Sari. (2023). Principal leadership practices in rural schools. *International Journal of Educational Leadership Studies*, 9(1), 33-47.
- Robinson, K., & Taylor, M. (2024). Adaptive leadership competencies for educational leaders in diverse contexts. *Leadership in Education Quarterly*, 29(1), 78-95.
- Rodriguez, & Martinez. (2024). Leadership practices in isolated schools: A phenomenological study. *Journal of Educational Leadership Research*, 11(3), 201-219.
- Sari, & Wijaya. (2024). Adaptive leadership strategies in archipelagic regions. *Asia-Pacific Journal of Educational Management*, 6(2), 88-104.
- Schermerhorn, J. R. (2023). *Management* (15th ed.). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, enterpretif, interaktif, dan konstruktif*. Alfabeta.