GeoScienceEd *7(4) (2026)*

Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, dan Geofisika

http://jpfis.unram.ac.id/index.php/GeoScienceEdu/index

Dinamika Kepemimpinan Direktif dan Instruksional Kepala Sekolah dalam Mendorong Profesionalisme Guru di Sekolah Dasar Kecamatan Curug

Ade Mamah Suryamah[1], Eneng Muslihah[1], Machdum Bachtiar[1]
[1] Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

DOI: https://doi.org/10.29303/goescienceed.v7i4.3458

Article Info
Received: August,12th2026
Revised : August, 31st2026
Accepted: November, 2th2026

Correspondence:
Phone: +68198243733

Abstract: This study analyzes the dynamics of directive and instructional leadership in promoting teacher professionalism in elementary schools in Curug District. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Data were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing, with validity ensured through triangulation. The findings show that directive leadership was implemented through clear instructions, task distribution, target setting, work standards, and supervision. Instructional leadership involved academic supervision, classroom visits, feedback, and teacher development. The complementary use of both approaches was evident in the Serang Mengaji program. When implementation became inconsistent, the principal adapted the initial task-based direction through rescheduling, peer tutoring, and joint Qur'an recitation. These practices supported teacher professionalism, reflected in improved instructional preparation, participation in professional development activities, and more varied teaching strategies. Supporting factors included open communication and collaboration, while challenges involved administrative workloads, differences in teacher competencies, and limited supervision follow-up. The study concludes that directive and instructional leadership are complementary approaches that should be applied adaptively to meet school and teacher needs.

Keywords: Directive Leadership; Instructional Leadership; School Principal; Teacher Professionalism; Elementary School.

Citation: **Suryamah, A. M. S., Muslihah, E., & Bachtiar, M. (2026). Dinamika Kepemimpinan Direktif dan Instruksional Kepala Sekolah dalam Mendorong Profesionalisme Guru di Sekolah Dasar Kecamatan Curug.** ***Jurnal Pendidikan, Sains, Geologi, Dan Geofisika (GeoScienceEd Journal)*****, 7(4), 6658–6670. https://doi.org/10.29303/goescienceed.v7i4.3458**

Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan pada tingkat sekolah dasar tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, mengarahkan program sekolah, dan menciptakan lingkungan yang mendukung proses pembelajaran. Kepala sekolah dalam perspektif kepemimpinan pendidikan bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai pengarah, penggerak, supervisor, dan pemimpin pembelajaran. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan warga sekolah agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk menetapkan arah sekolah sekaligus membangun kapasitas guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Penelitian mengenai kepemimpinan sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa guru memiliki ekspektasi yang beragam terhadap kepala sekolah, termasuk ketegasan, kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan membina, serta keterbukaan dalam menjalankan kepemimpinan. Temuan tersebut

Email: ademamahsuryamah1975@gmail.com

Copyright © 2020, Author et al.
This open access article is distributed under a (CC-BY License

memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan praktik yang kompleks dan membutuhkan keseimbangan antara pengarahan organisasi dan pengembangan hubungan profesional dengan guru.

Salah satu pendekatan yang relevan untuk memahami praktik tersebut adalah kepemimpinan direktif**.** Kepemimpinan direktif merupakan pola kepemimpinan yang menekankan pemberian kejelasan mengenai tujuan, standar, prosedur, pembagian tugas, tanggung jawab, dan harapan kinerja kepada anggota organisasi. Dalam lingkungan sekolah, pendekatan direktif diperlukan ketika kepala sekolah harus memastikan bahwa guru memahami arah program, target yang harus dicapai, serta standar pelaksanaan tugas. Kepemimpinan direktif bukan semata-mata tindakan memberikan perintah, melainkan mekanisme untuk mengurangi ketidakjelasan tugas dan memastikan koordinasi organisasi berjalan secara terarah. Kajian sistematis Pino Pillco dan Challco Corrales (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif merupakan salah satu pendekatan yang digunakan pemimpin pendidikan dalam mengarahkan dan mengoordinasikan pelaksanaan tujuan organisasi. Dalam praktik sekolah, pendekatan tersebut dapat terlihat melalui penyampaian target kerja, pembagian tugas, pengaturan program, monitoring, dan pemberian koreksi terhadap pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kepemimpinan direktif memiliki relevansi khusus ketika sekolah membutuhkan struktur kerja yang jelas dan konsisten.

Namun, kepemimpinan kepala sekolah tidak cukup hanya berorientasi pada pemberian arahan dan pengendalian pelaksanaan tugas. Sekolah merupakan organisasi pembelajaran sehingga peningkatan mutu sangat bergantung pada kemampuan guru dalam mengembangkan praktik pedagogis secara berkelanjutan. Pada titik inilah konsep **kepemimpinan instruksional** menjadi penting. Kepemimpinan instruksional merupakan pendekatan yang menempatkan proses pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, pencapaian akademik peserta didik, serta penciptaan lingkungan belajar yang kondusif sebagai fokus utama kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan instruksional tidak hanya memastikan program sekolah berjalan, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik, koordinasi kurikulum, pemantauan pembelajaran, pemberian umpan balik, serta penyediaan kesempatan pengembangan profesional bagi guru. He et al. (2024) menemukan bahwa praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan pengembangan profesional guru. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa fungsi seperti supervisi dan evaluasi pembelajaran, koordinasi kurikulum, penyediaan kesempatan belajar profesional, serta pengembangan standar akademik merupakan bagian penting dari kepemimpinan instruksional.

Konsep kepemimpinan instruksional semakin penting karena profesionalisme guru tidak terbentuk hanya melalui pendidikan awal atau pengalaman mengajar, tetapi melalui proses pengembangan profesional yang berlangsung secara terus-menerus. **Profesionalisme guru** dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan guru menjalankan tugas pendidikan berdasarkan kompetensi, standar profesi, tanggung jawab, etika, dan kemauan untuk terus meningkatkan kualitas praktik pembelajaran. Profesionalisme tercermin antara lain melalui kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan asesmen, melakukan refleksi terhadap praktik mengajar, berkolaborasi dengan rekan sejawat, serta mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Amzat et al. (2022), berdasarkan penelitian terhadap 430 responden di sekolah-sekolah Jakarta, menemukan adanya pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru. Hasil tersebut memberikan dasar empiris bahwa kepala sekolah memiliki posisi penting dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan guru terus belajar dan mengembangkan kompetensi profesionalnya.

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru juga terlihat pada konteks sekolah dasar di Indonesia. Buchari et al. (2025), melalui penelitian kualitatif pada sekolah dasar di Aceh Tamiang, menemukan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah yang memadukan pendekatan strategis, instruksional, transformasional, dan distributif dapat mendukung pengembangan kompetensi pedagogik, personal, sosial, dan profesional guru. Praktik tersebut dilakukan melalui perencanaan pengembangan profesional, penataan peran guru, coaching, supervisi, pendampingan, dan dukungan motivasional. Penelitian tersebut sekaligus menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi sejumlah tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, resistensi sebagian guru, serta beban administratif. Untuk mengatasinya, kepala sekolah menggunakan strategi adaptif berupa pengaturan waktu yang fleksibel, penyederhanaan administrasi, dan pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan profesionalisme guru membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menyediakan dukungan pengembangan kapasitas.

Dari perspektif hubungan antarvariabel, kepemimpinan direktif dan kepemimpinan instruksional dapat ditempatkan sebagai dua pendekatan yang mempunyai fungsi berbeda tetapi dapat saling melengkapi. Kepemimpinan direktif memberikan struktur mengenai apa yang harus dicapai, sedangkan kepemimpinan instruksional memberikan dukungan mengenai bagaimana guru dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas tersebut. Ketika kepala sekolah menetapkan standar pembelajaran, misalnya, kepemimpinan direktif berfungsi memastikan standar tersebut dipahami dan dijadikan acuan. Selanjutnya, melalui kepemimpinan instruksional, kepala sekolah dapat membantu guru mencapai standar tersebut melalui supervisi, coaching, umpan balik, diskusi profesional, dan penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi. Thien dan Liu (2024) menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan instruksional dan pembelajaran profesional guru juga berkaitan dengan efikasi diri guru. Sementara itu, Dorukbaşı dan Cansoy (2024) menemukan bahwa kepemimpinan instruksional berhubungan dengan praktik pembelajaran guru dan pembelajaran profesional guru. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat bekerja melalui proses pengembangan profesional, bukan hanya melalui instruksi langsung.

Permasalahan yang kemudian muncul adalah bagaimana kepala sekolah menentukan penggunaan pendekatan direktif dan instruksional dalam menghadapi guru dengan karakteristik yang berbeda. Guru memiliki tingkat pengalaman, kompetensi, motivasi, kebutuhan pengembangan, dan kesiapan yang tidak sama. Penggunaan instruksi yang terlalu dominan berpotensi menjadikan guru lebih bergantung pada keputusan kepala sekolah, sementara pendekatan yang terlalu longgar dapat menyebabkan kurangnya kejelasan mengenai standar dan target sekolah. Karena itu, dinamika kepemimpinan menjadi penting untuk dikaji. Kepala sekolah perlu mampu menentukan kapan memberikan arahan yang tegas, kapan melakukan supervisi, kapan memberikan pendampingan, serta kapan memberikan ruang kepada guru untuk mengambil inisiatif. Penelitian Rahayu et al. (2025) menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap karakteristik kepala sekolah berbeda berdasarkan jenjang pendidikan; guru sekolah dasar dalam penelitian tersebut lebih banyak menekankan karakter kepemimpinan yang bersifat membina dan suportif. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan perlu mempertimbangkan karakteristik konteks sekolah dan kebutuhan warga sekolah.

Permasalahan profesionalisme guru juga tidak hanya berkaitan dengan kompetensi individual, tetapi berhubungan dengan lingkungan organisasi tempat guru bekerja. Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menciptakan budaya profesional melalui kebijakan, supervisi, komunikasi, pembagian tanggung jawab, penghargaan terhadap kinerja, dan fasilitasi kegiatan pengembangan profesional. Penelitian Iskandar et al. (2023) mengenai kepemimpinan, supervisi, dan motivasi kerja kepala sekolah menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan supervisi memiliki keterkaitan dengan upaya peningkatan profesionalisme guru. Santosa (2022) juga menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui perencanaan pengembangan sekolah, peningkatan disiplin kerja, supervisi akademik secara berkala, serta kolaborasi dengan berbagai pihak. Dengan demikian, profesionalisme guru perlu dipandang sebagai hasil interaksi antara kompetensi personal guru dan lingkungan kepemimpinan yang dibangun oleh kepala sekolah.

Dalam konteks sekolah dasar di Kecamatan Curug persoalan tersebut menjadi penting karena kepala sekolah berhadapan dengan tuntutan untuk memastikan ketercapaian program sekolah sekaligus meningkatkan kualitas profesional guru. Kepala sekolah perlu menjalankan fungsi manajerial tanpa kehilangan fokus terhadap pembelajaran. Di satu sisi, sekolah membutuhkan arahan yang jelas mengenai target, program, disiplin, pembagian tugas, dan standar kerja. Di sisi lain, guru membutuhkan pendampingan agar mampu menghadapi perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, kebutuhan belajar peserta didik, serta tuntutan pembelajaran yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menjadikan kombinasi kepemimpinan direktif dan instruksional sebagai fenomena yang relevan untuk diteliti secara lebih mendalam. Penelitian kualitatif mengenai praktik kepemimpinan di sekolah dasar juga menunjukkan bahwa coaching, supervisi, dukungan motivasional, dan mentoring dapat menjadi mekanisme penting dalam membangun profesionalisme guru secara kolaboratif (Buchari et al., 2025).

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan instruksional, dan profesionalisme guru telah berkembang, masih terdapat ruang kajian mengenai bagaimana kepemimpinan direktif dan instruksional digunakan secara dinamis dalam konteks sekolah dasar tertentu. Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menguji hubungan statistik antara kepemimpinan dan pengembangan profesional guru, sementara kajian kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses, pertimbangan, bentuk interaksi, dan strategi kepala sekolah dalam menerapkan kedua pendekatan tersebut. Penelitian Amzat et al. (2022), misalnya, memberikan bukti

kuantitatif mengenai hubungan kepemimpinan instruksional dan pengembangan profesional guru di Jakarta, sedangkan penelitian He et al. (2024) memperkuat hubungan tersebut melalui analisis terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan instruksional. Penelitian Buchari et al. (2025) kemudian memperlihatkan secara kualitatif bagaimana berbagai praktik kepemimpinan dapat diintegrasikan untuk memperkuat profesionalisme guru di sekolah dasar. Namun, dinamika khusus antara kepemimpinan direktif dan instruksional dalam konteks sekolah dasar Kecamatan Curug masih memerlukan kajian yang lebih kontekstual.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru di sekolah dasar Kecamatan Curug. Fokus penelitian mencakup bagaimana kepala sekolah memberikan arahan dan menetapkan standar kerja, bagaimana kepemimpinan instruksional diterapkan melalui supervisi dan pengembangan profesional, bagaimana kedua pendekatan tersebut dikombinasikan dalam menghadapi kebutuhan guru yang beragam, serta bagaimana praktik kepemimpinan tersebut mendukung profesionalisme guru. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya mengenai hubungan antara kepemimpinan direktif, kepemimpinan instruksional, dan profesionalisme guru. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan refleksi bagi kepala sekolah dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih adaptif, bagi guru dalam memperkuat budaya pengembangan profesional, serta bagi pengawas dan pengelola pendidikan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru di sekolah dasar Kecamatan Curug. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik masalah penelitian yang berusaha memahami praktik kepemimpinan dalam konteks alamiah, termasuk pengalaman, pandangan, interaksi, dan tindakan kepala sekolah serta guru. Creswell dan Poth (2024) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu persoalan sosial atau kemanusiaan melalui proses pengumpulan dan interpretasi data secara mendalam. Desain deskriptif kualitatif juga sesuai ketika penelitian diarahkan untuk menghasilkan gambaran langsung mengenai suatu fenomena berdasarkan perspektif partisipan tanpa melakukan abstraksi teoritis yang berlebihan (Hall & Liebenberg, 2024).

Lokasi penelitian ditetapkan pada sekolah dasar di **Kecamatan** Curug. Penentuan informan dilakukan secara purposif, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa individu yang dipilih memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan dengan fokus penelitian. Informan utama terdiri atas kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah dipilih karena memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksanaan kepemimpinan direktif maupun instruksional, sedangkan guru dipilih untuk memperoleh perspektif mengenai bagaimana arahan, supervisi, pembinaan, dan dukungan kepala sekolah dirasakan dalam praktik kerja profesional. Penentuan jumlah informan dilakukan secara fleksibel berdasarkan kecukupan informasi dan prinsip *data saturation*, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi substantif yang berbeda.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi mengenai bentuk pemberian instruksi, penetapan standar kerja, pembagian tugas, monitoring, supervisi akademik, pemberian umpan balik, pendampingan, pengembangan kompetensi, serta strategi kepala sekolah dalam menghadapi perbedaan karakteristik dan kebutuhan guru. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik kepemimpinan dalam situasi nyata, terutama pada kegiatan rapat, supervisi, koordinasi, pembinaan guru, dan aktivitas pembelajaran. Sementara itu, dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung berupa program kerja kepala sekolah, dokumen supervisi akademik, perangkat pembelajaran, agenda rapat, program pengembangan profesional guru, serta dokumen evaluasi. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data memungkinkan peneliti memperoleh gambaran fenomena dari berbagai sumber dan konteks.

Proses analisis data dilakukan secara bertahap sejak data mulai dikumpulkan. Data hasil wawancara ditranskripsikan, kemudian dibaca secara berulang untuk menemukan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data dikondensasi melalui proses pemberian kode dan pengelompokan informasi ke dalam tema-tema, seperti kepemimpinan direktif, kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, pembinaan guru, kolaborasi, pengembangan kompetensi, hambatan, dan profesionalisme guru. Data yang telah dikelompokkan kemudian disajikan dalam

bentuk uraian tematik untuk melihat pola dan keterkaitan antartemuan. Tahap akhir dilakukan dengan menyusun interpretasi dan menarik kesimpulan berdasarkan pola data yang telah diverifikasi. Villamin et al. (2025) menekankan bahwa penelitian deskriptif kualitatif memerlukan proses yang sistematis agar deskripsi penelitian tetap dekat dengan data sekaligus memiliki ketelitian metodologis.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik**.** Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah dan guru, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti juga melakukan *member checking* dengan mengonfirmasi informasi atau interpretasi tertentu kepada informan untuk mengurangi kemungkinan kesalahan pemaknaan. Dalam penelitian kualitatif, validasi semacam ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar merepresentasikan fenomena berdasarkan perspektif partisipan, bukan semata-mata interpretasi subjektif peneliti (Creswell & Poth, 2024).

Secara keseluruhan, metode deskriptif kualitatif dipilih karena memungkinkan penelitian menggambarkan secara kontekstual bagaimana kepala sekolah menggunakan kepemimpinan direktif dan instruksional, bagaimana guru merespons praktik tersebut, serta bagaimana kedua pendekatan kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap pengembangan profesionalisme guru. Dengan demikian, penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan statistik antarvariabel, tetapi untuk memahami proses, praktik, pengalaman, dan makna kepemimpinan sebagaimana berlangsung dalam lingkungan sekolah dasar Kecamatan Curug

Hasil dan Pembahasan

Model kepemimpinan dalam organisasi pendidikan

Penelitian mengenai dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru di sekolah dasar Kecamatan Data menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah berlangsung secara dinamis sesuai dengan kebutuhan organisasi, karakteristik guru, tuntutan program sekolah, serta persoalan yang muncul dalam proses pembelajaran. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, observasi terhadap aktivitas kepemimpinan dan pembelajaran, serta penelaahan terhadap dokumen sekolah. Penggunaan beberapa sumber data tersebut memungkinkan temuan penelitian tidak hanya didasarkan pada persepsi informan, tetapi juga diperkuat melalui pengamatan terhadap praktik di lapangan dan bukti dokumenter.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami melalui keterkaitan antara pemberian arah dan kejelasan kerja, pembinaan instruksional, penyesuaian perilaku kepemimpinan dengan kondisi yang dihadapi sekolah, serta kontribusinya terhadap perkembangan profesionalisme guru. Kepemimpinan direktif tampak dalam pemberian instruksi, penetapan target, pembagian tugas, penyampaian standar kerja, monitoring, dan pengawasan program. Sementara itu, kepemimpinan instruksional terlihat melalui supervisi akademik, kunjungan kelas, pemberian umpan balik, pembinaan, pendampingan, dan dorongan terhadap pengembangan kompetensi guru.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak menggunakan kepemimpinan direktif dan instruksional sebagai dua pola yang berdiri sendiri. Kedua pendekatan tersebut muncul dalam situasi yang berbeda dan dapat saling melengkapi. Ketika sekolah membutuhkan kejelasan tujuan, pembagian tanggung jawab, dan kepastian pelaksanaan program, kepala sekolah menggunakan arahan yang lebih direktif. Ketika guru menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kompetensi, pembelajaran, atau pelaksanaan tugas profesional, kepala sekolah lebih menonjolkan fungsi instruksional melalui pembinaan, supervisi, dialog, dan pemberian umpan balik.

Kepemimpinan Direktif sebagai Mekanisme Pemberian Arah dan Kejelasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif kepala sekolah terutama terlihat melalui pemberian arahan, penetapan target kerja, pembagian tugas, penyampaian standar, monitoring, dan pengawasan terhadap pelaksanaan program sekolah. Dalam konteks penelitian ini, perilaku direktif tidak semata-mata dipahami sebagai pemberian perintah secara satu arah, melainkan sebagai upaya kepala sekolah menciptakan struktur kerja yang jelas sehingga guru mengetahui tanggung jawab, target, prosedur, dan hasil yang diharapkan.

Kepala sekolah menjelaskan bahwa pembagian tugas dilakukan secara terperinci agar setiap guru memahami tanggung jawabnya.

"Setiap ada program sekolah, saya langsung membuat pembagian tugas yang rinci, siapa mengerjakan apa dan target waktunya kapan, supaya semua guru memahami tanggung jawabnya." *(Wawancara KS 1, 14 September 2026).*

Kepala sekolah juga menegaskan bahwa pemberian instruksi tidak berhenti pada perintah,

tetapi disertai penjelasan mengenai tujuan dan struktur kerja.

"Saya tidak hanya memberi perintah, tapi saya jelaskan struktur kerjanya, tujuannya apa, dan hasil seperti apa yang saya harapkan dari guru." *(Wawancara KS 1, 14 September 2026).*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa praktik direktif yang diterapkan kepala sekolah memiliki dimensi komunikasi yang cukup kuat. Instruksi tidak hanya berfungsi untuk mengarahkan perilaku guru, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai alasan dan tujuan suatu pekerjaan. Hal tersebut diperkuat oleh keterangan guru yang menyatakan:

"Kami merasa terbantu karena kepala sekolah selalu menyampaikan instruksi dengan jelas, termasuk bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan." *(Wawancara Guru 1, 15 September 2026).*

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan direktif mempunyai fungsi koordinatif dalam mengurangi ketidakjelasan pekerjaan. Kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab, apa yang harus dikerjakan, kapan pekerjaan diselesaikan, dan standar yang harus dicapai menjadi bagian penting dalam menjaga keteraturan organisasi sekolah.

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga bertanggung jawab menerjemahkan visi, tujuan, dan program sekolah menjadi tindakan yang dapat dipahami oleh seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, arahan kepala sekolah menjadi penting ketika terdapat program yang melibatkan banyak guru dan membutuhkan koordinasi yang relatif seragam. Temuan penelitian Sila et al. (2023) juga menunjukkan relevansi kepemimpinan direktif dalam mendukung pelaksanaan tugas dan kinerja pemimpin sekolah.

Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa direktivitas kepala sekolah tidak semestinya dipahami sebagai kontrol yang berlebihan terhadap guru. Direktif menjadi konstruktif ketika arahan disampaikan secara jelas, tujuan pekerjaan dijelaskan, serta guru mengetahui alasan dari tugas yang diberikan. Dalam kondisi tersebut, direktif berfungsi sebagai instrumen koordinasi dan standardisasi, bukan sekadar mekanisme pengendalian.

Hal ini penting karena profesionalisme guru membutuhkan keseimbangan antara kepatuhan terhadap standar organisasi dan kemampuan mengambil keputusan profesional. Guru tetap membutuhkan ruang untuk menggunakan kompetensinya dalam menyelesaikan persoalan pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan direktif akan lebih produktif ketika digunakan untuk memberikan struktur awal dan memastikan keselarasan tujuan, sementara proses pengembangan kemampuan guru diperkuat melalui pendekatan instruksional.

Kepemimpinan Instruksional melalui Supervisi, Pembinaan, dan Umpan Balik

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini tidak berhenti pada aspek administratif. Temuan lapangan menunjukkan adanya perhatian terhadap proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru. Praktik tersebut terlihat melalui supervisi akademik, kunjungan kelas, pemeriksaan perangkat pembelajaran, diskusi mengenai proses pembelajaran, pemberian umpan balik, pembinaan, dan dorongan kepada guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kunjungan kelas dan mengamati proses pembelajaran guru.

"Kepala sekolah terlihat melakukan kunjungan kelas, mengamati proses pembelajaran, dan memberikan umpan balik secara langsung kepada guru setelah pembelajaran selesai." *(Observasi, 15 September 2026).*

Temuan observasi tersebut diperkuat oleh dokumen sekolah yang menunjukkan adanya perangkat pendukung kegiatan supervisi.

"Terdapat dokumen pendukung berupa jadwal supervisi akademik, format penilaian pembelajaran, dan notulen rapat pembinaan guru yang ditandatangani kepala sekolah dan guru." *(Dokumen Sekolah, 2026).*

Kesesuaian antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa kepemimpinan instruksional bukan sekadar persepsi guru terhadap kepala sekolah, tetapi tercermin dalam aktivitas kepemimpinan yang dapat diamati. Kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai pemimpin pembelajaran melalui keterlibatan langsung dalam proses peningkatan kualitas pembelajaran.

Praktik tersebut memiliki arti penting bagi profesionalisme guru. Pengembangan profesional tidak hanya berlangsung melalui pelatihan formal di luar sekolah, tetapi juga melalui proses belajar yang terjadi dalam pekerjaan sehari-hari. Ketika kepala sekolah mengamati pembelajaran, memberikan umpan balik, dan membuka ruang dialog mengenai kesulitan guru, proses supervisi dapat berkembang menjadi proses pembelajaran profesional.

Temuan tersebut sejalan dengan Amzat et al. (2022), yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan instruksional dalam mendukung pengembangan profesional guru. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan instruksional menjadi penting karena

kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam menciptakan kondisi yang mendorong guru untuk terus belajar dan memperbaiki praktik pembelajaran.

Liu dan Hallinger (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berkaitan dengan pengembangan *professional learning communities*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional tidak hanya bekerja melalui interaksi langsung antara kepala sekolah dan guru, tetapi juga melalui penciptaan budaya sekolah yang mendorong guru belajar bersama, bertukar pengalaman, dan memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan praktik profesional.

Dalam konteks penelitian ini, supervisi akademik karena itu perlu dipahami sebagai proses pembinaan yang berkelanjutan. Supervisi yang hanya menghasilkan penilaian administratif akan memiliki dampak terbatas terhadap profesionalisme guru. Sebaliknya, supervisi yang dilanjutkan dengan dialog, umpan balik, refleksi, dan tindak lanjut memberikan peluang yang lebih besar bagi guru untuk memahami kelemahan dan memperbaiki praktik pembelajarannya.

Donaldson et al. (2024) juga menekankan pentingnya hubungan antara evaluasi guru dan kepemimpinan instruksional. Evaluasi tidak cukup jika hanya diarahkan untuk mengetahui apakah guru telah memenuhi standar tertentu. Evaluasi akan lebih bermakna ketika hasilnya digunakan untuk menentukan kebutuhan pengembangan profesional dan memperbaiki praktik pembelajaran.

Dengan demikian, praktik kepemimpinan instruksional di sekolah yang diteliti menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari sekadar mengawasi pelaksanaan tugas menuju upaya mengembangkan kapasitas guru. Pergeseran tersebut merupakan aspek penting dalam membangun profesionalisme karena guru tidak hanya dituntut memenuhi kewajiban, tetapi juga memperoleh dukungan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Dinamika Kepemimpinan Direktif dan Instruksional dalam Pelaksanaan Program Sekolah

Temuan yang menjadi bagian penting dari penelitian ini adalah adanya dinamika antara kepemimpinan direktif dan instruksional. Kedua pendekatan tersebut tidak digunakan secara terpisah dan kaku, tetapi dapat muncul secara bersamaan sesuai dengan kebutuhan program dan kondisi guru.

Salah satu contoh yang memperlihatkan dinamika tersebut adalah pelaksanaan program Serang Mengaji. Pada awal pelaksanaan, kepala sekolah memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan program, pembagian tanggung jawab, serta pihak-pihak yang terlibat. Guru PAI ditetapkan sebagai koordinator program, sedangkan guru kelas berperan sebagai pelaksana. Kepala sekolah bertindak sebagai penanggung jawab program. Struktur tersebut menunjukkan adanya praktik kepemimpinan direktif karena kepala sekolah menetapkan mekanisme kerja dan memastikan setiap pihak memahami tugasnya.

Akan tetapi, pelaksanaan program di lapangan belum berjalan secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kejelasan struktur dan pembagian tugas belum secara otomatis menjamin keberhasilan pelaksanaan. Persoalan kemudian tidak lagi semata-mata berkaitan dengan "siapa melakukan apa", tetapi berkembang menjadi persoalan mengenai bagaimana program dapat dilaksanakan secara konsisten.

Dalam menghadapi kondisi tersebut, kepala sekolah melakukan penyesuaian melalui pendekatan instruksional. Berdasarkan observasi, kegiatan dijadwalkan kembali setiap Selasa pagi sebelum kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan sistem tutor sebaya yang dibimbing oleh guru. Kegiatan tadarus bersama juga dilaksanakan setiap Jumat.

"Pada tahap awal, program Serang Mengaji telah diarahkan secara direktif dengan guru PAI sebagai koordinator program dan semua guru kelas sebagai pelaksana, dengan kepala sekolah sebagai penanggung jawab program. Dalam pelaksanaannya, kegiatan belum terlaksana secara konsisten sehingga dilakukan penyesuaian melalui penjadwalan kembali kegiatan setiap Selasa pagi sebelum KBM dengan sistem tutor sebaya yang dibimbing oleh guru serta kegiatan tadarus bersama setiap hari Jumat." *(Observasi, 16 September 2026).*

Data tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan direktif memberikan struktur awal, sedangkan kepemimpinan instruksional membantu mengatasi persoalan pelaksanaan melalui pendampingan dan pengorganisasian proses pembelajaran. Dengan kata lain, ketika masalah yang dihadapi berubah dari persoalan koordinasi menjadi persoalan implementasi, kepala sekolah menyesuaikan perilaku kepemimpinannya.

Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bersifat kontekstual. Kepala sekolah perlu membaca kondisi yang dihadapi sebelum menentukan bentuk kepemimpinan yang digunakan. Arahan yang kuat dapat diperlukan ketika tujuan dan tanggung jawab belum jelas. Namun, ketika tujuan telah dipahami tetapi guru masih mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya, pendekatan pembinaan menjadi lebih relevan. Pashmforoosh et al. (2023) menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah melalui pembelajaran profesional. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah untuk memimpin pembelajaran juga merupakan kapasitas yang perlu terus dikembangkan. Kepala

sekolah tidak hanya dituntut mampu mengelola organisasi, tetapi juga perlu memahami proses pembelajaran dan kebutuhan pengembangan profesional guru.

Dengan demikian, dinamika kepemimpinan dalam penelitian ini tidak menunjukkan perpindahan sederhana dari kepemimpinan direktif menuju instruksional. Keduanya dapat digunakan secara fleksibel dan bahkan berlangsung secara bersamaan. Kepala sekolah dapat menetapkan target secara tegas sekaligus memberikan pendampingan kepada guru untuk mencapai target tersebut. Pola inilah yang memperlihatkan karakter integratif kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru.

Profesionalisme Guru sebagai Konsekuensi dari Lingkungan Kepemimpinan

Profesionalisme guru dalam penelitian ini tidak dipahami hanya berdasarkan pemenuhan kewajiban administratif. Profesionalisme mencakup kemampuan guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan asesmen, mengembangkan kompetensi, berkolaborasi dengan rekan sejawat, serta melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran.

Data lapangan menunjukkan adanya perkembangan dalam praktik profesional guru setelah mendapatkan pembinaan dan supervisi dari kepala sekolah. Guru menjadi lebih tertib dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, lebih aktif mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, serta mulai menggunakan variasi strategi pembelajaran.

Salah seorang guru menyampaikan:

"Setelah ada pembinaan rutin, saya jadi lebih tertib membuat RPP atau modul ajar dan lebih berani mencoba metode baru di kelas." *(Wawancara Guru 2, 15 September 2026).*

Keterangan tersebut diperkuat melalui observasi yang menunjukkan bahwa guru melaksanakan kegiatan sesuai dengan program Serang Mengaji pada hari Selasa dan Jumat, melakukan diskusi dengan rekan sejawat, serta melakukan refleksi setelah pembelajaran.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme guru berkembang melalui interaksi antara tuntutan pekerjaan, dukungan kepala sekolah, pengalaman mengajar, dan kemauan guru untuk belajar. Kepala sekolah dapat memberikan arahan, tetapi perkembangan profesional guru membutuhkan ruang untuk mencoba, berdiskusi, menerima umpan balik, dan melakukan perbaikan.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan instruksional memberikan lingkungan yang memungkinkan guru mengembangkan kapasitasnya. Sementara itu, kepemimpinan direktif memberikan standar dan ekspektasi yang menjadi orientasi bagi guru. Kedua pendekatan tersebut bertemu dalam proses profesionalisasi guru.

Liu dan Hallinger (2024) menunjukkan pentingnya iklim organisasi dan komunitas pembelajaran profesional dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap pembelajaran profesional guru. Temuan tersebut memiliki relevansi dengan kondisi penelitian karena pengembangan profesional tidak hanya bergantung pada hubungan kepala sekolah dengan guru secara individual, tetapi juga pada budaya kolaborasi yang berkembang di lingkungan sekolah.

Oleh karena itu, profesionalisme guru perlu dilihat sebagai proses yang berlangsung secara berkelanjutan. Kepala sekolah tidak dapat "menciptakan" profesionalisme guru hanya melalui instruksi. Kepala sekolah dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan profesionalisme berkembang melalui kejelasan standar, supervisi yang konstruktif, pembinaan, kolaborasi, dan kesempatan pengembangan kompetensi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Praktik Kepemimpinan

Dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional juga dipengaruhi oleh kondisi internal sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terbuka antara kepala sekolah dan guru menjadi salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan program. Budaya kolaboratif juga membantu guru saling memberikan dukungan dalam melaksanakan kegiatan sekolah.

Guru menyampaikan:

"Kami saling mendukung karena ada komunikasi yang baik dari kepala sekolah." *(Wawancara Guru 1, 15 September 2026).*

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa direktivitas kepala sekolah tidak berdiri sendiri. Keberhasilan suatu instruksi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan kerja yang dibangun antara kepala sekolah dan guru. Komunikasi yang terbuka memungkinkan guru memahami arahan, menyampaikan kendala, dan mendiskusikan alternatif penyelesaian masalah.

Budaya kolaboratif juga terlihat dalam pelaksanaan program Serang Mengaji. Guru PAI sebagai koordinator bekerja bersama guru kelas untuk melaksanakan program. Pola tersebut menunjukkan bahwa instruksi kepala sekolah kemudian diterjemahkan melalui kerja kolektif guru.

Di sisi lain, penelitian menemukan adanya beberapa hambatan. Keterbatasan waktu kepala sekolah akibat beban administratif dan variasi kompetensi guru dalam membimbing kegiatan mengaji

menjadi faktor yang memengaruhi optimalisasi tindak lanjut supervisi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa keterbatasan waktu menyebabkan tindak lanjut supervisi belum dapat dilakukan secara optimal untuk seluruh kelas.

Temuan tersebut sejalan dengan Cansoy et al. (2025), yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan instruksional dipengaruhi oleh berbagai kondisi kontekstual yang dapat membatasi kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan seluruh fungsi kepemimpinan instruksional secara optimal.

Hal ini menunjukkan bahwa penguatan profesionalisme guru tidak cukup dilakukan melalui tuntutan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan supervisi. Sekolah juga membutuhkan dukungan sistemik berupa pengelolaan waktu, pengurangan beban administratif yang tidak esensial, penguatan komunitas belajar, dan pengembangan kapasitas kepala sekolah.

Integrasi Kepemimpinan Direktif dan Instruksional dalam Pengembangan Profesionalisme Guru

Jika seluruh temuan dianalisis secara terpadu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif dan instruksional memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Kepemimpinan direktif memberikan struktur melalui tujuan, target, pembagian tugas, standar, dan mekanisme monitoring. Kepemimpinan instruksional memberikan dukungan terhadap proses pencapaian tujuan melalui supervisi, pembinaan, umpan balik, pendampingan, dan pengembangan kompetensi.

Hubungan tersebut dapat dipahami melalui pola konseptual:

Kepemimpinan direktif → kejelasan tujuan, standar, tugas, dan target → kepemimpinan instruksional → supervisi, pembinaan, umpan balik, dan pengembangan kompetensi → pemberdayaan guru → kolaborasi, refleksi, inovasi, dan pembelajaran profesional → profesionalisme guru.

Pola tersebut bukanlah urutan yang bersifat kaku. Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat kembali memberikan arahan ketika terjadi persoalan koordinasi, kemudian memberikan pembinaan ketika persoalan berkaitan dengan kompetensi, dan memberikan ruang kemandirian ketika guru telah mampu menjalankan tugas secara profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa dinamika kepemimpinan bukan ditentukan oleh penggunaan satu gaya kepemimpinan secara konsisten, melainkan oleh kemampuan kepala sekolah membaca kebutuhan organisasi dan kebutuhan profesional guru. Kepemimpinan direktif menjadi penting untuk menciptakan kejelasan dan keteraturan, sedangkan kepemimpinan instruksional diperlukan untuk memastikan bahwa guru memiliki kapasitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Temuan ini memperkuat hasil Amzat et al. (2022) mengenai pentingnya kepemimpinan instruksional bagi pengembangan profesional guru di Indonesia. Temuan ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian He et al. (2024) yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan pengembangan profesional guru. Dorukbaşı dan Cansoy (2024) selanjutnya memperlihatkan pentingnya pembelajaran profesional guru dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional dan praktik pembelajaran. Sementara itu, Buchari et al. (2025) memberikan konteks yang dekat dengan penelitian ini melalui kajian mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam memperkuat profesionalisme guru pada sekolah dasar di Indonesia.

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian tersebut, temuan penelitian ini memberikan penekanan khusus pada dinamika antara kepemimpinan direktif dan instruksional. Fokus tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi maupun supervisor pembelajaran, tetapi harus mampu menghubungkan kedua fungsi tersebut dalam menghadapi persoalan nyata di sekolah.

Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme guru dibangun melalui ekosistem kepemimpinan yang menggabungkan kejelasan arah dengan dukungan pengembangan profesional. Kepemimpinan direktif memberikan kepastian mengenai apa yang harus dilakukan, sedangkan kepemimpinan instruksional membantu guru memahami bagaimana meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut secara lebih baik.

Konteks pelaksanaan Serang Mengaji memperlihatkan dinamika tersebut secara konkret. Kepala sekolah telah memberikan struktur program melalui penetapan koordinator, pelaksana, dan tanggung jawab. Namun, ketika implementasi program belum konsisten, penyelesaian masalah tidak cukup dilakukan dengan memberikan instruksi tambahan. Diperlukan penataan kembali kegiatan, pendampingan, pembagian peran, dan penguatan praktik pembelajaran melalui tutor sebaya serta tadarus bersama. Hal tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan direktif memberikan fondasi koordinasi, sedangkan kepemimpinan instruksional membantu memperkuat kapasitas pelaksana.

Temuan tersebut juga memberikan pemahaman bahwa profesionalisme guru tidak identik dengan kepatuhan terhadap instruksi kepala sekolah. Kepatuhan merupakan salah satu bagian dari tanggung jawab organisasi, tetapi profesionalisme membutuhkan kemampuan yang lebih luas, termasuk refleksi, pengambilan keputusan, inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Karena itu, kepemimpinan direktif perlu ditempatkan dalam kerangka pengembangan profesional, bukan sekadar pengendalian.

Sebaliknya, kepemimpinan instruksional juga membutuhkan struktur organisasi yang jelas. Supervisi, pembinaan, dan pengembangan kompetensi akan sulit berjalan secara konsisten apabila tidak didukung jadwal, pembagian tanggung jawab, target, dan mekanisme tindak lanjut yang jelas. Dengan demikian, pendekatan instruksional membutuhkan unsur direktif untuk memastikan bahwa program pengembangan profesional memiliki arah dan keberlanjutan.

Hubungan tersebut memperlihatkan adanya interdependensi antara kedua pendekatan. Direktif tanpa pembinaan berpotensi menghasilkan kepatuhan tanpa pengembangan kapasitas, sedangkan pembinaan tanpa arah yang jelas berpotensi menghasilkan berbagai kegiatan profesional tanpa orientasi yang seragam. Integrasi keduanya memungkinkan sekolah memiliki struktur kerja yang jelas sekaligus menyediakan ruang bagi guru untuk berkembang.

Dalam perspektif pengembangan sekolah, temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu berperan sebagai pengarah organisasi sekaligus pemimpin pembelajaran. Peran tersebut menjadi semakin penting ketika sekolah menghadapi program baru, perubahan kebijakan, tuntutan peningkatan kualitas pembelajaran, serta kebutuhan pengembangan kompetensi guru. Kepala sekolah perlu menerjemahkan tujuan sekolah ke dalam tindakan konkret, tetapi juga memastikan bahwa guru memiliki kapasitas dan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan tersebut.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bukan sekadar menunjukkan keberadaan kepemimpinan direktif dan instruksional di sekolah dasar, tetapi memperlihatkan bagaimana kedua pendekatan tersebut berinteraksi dalam situasi nyata. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi efektif dalam mendorong profesionalisme ketika mampu menghubungkan tuntutan organisasi dengan kebutuhan pengembangan guru. Ketegasan dalam memberikan arah perlu berjalan bersama komunikasi, supervisi, pembinaan, kolaborasi, dan pemberdayaan.

Pada akhirnya, dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai proses kepemimpinan yang bersifat kontekstual. Kepala sekolah memberikan arah ketika sekolah membutuhkan kepastian, memberikan pembinaan ketika guru menghadapi kebutuhan pengembangan kompetensi, dan memberikan ruang kemandirian ketika guru mampu menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Pola tersebut memungkinkan profesionalisme guru berkembang bukan hanya melalui tuntutan dari pimpinan, tetapi melalui proses pembelajaran profesional yang berlangsung secara terus-menerus di lingkungan sekolah.

Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa peningkatan mutu sekolah dasar tidak cukup dilakukan melalui kebijakan dan program, tetapi membutuhkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan manusia yang menjalankan program tersebut. Dalam konteks ini, kepala sekolah mempunyai posisi strategis untuk menciptakan keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas, antara pengawasan dan pembinaan, serta antara pencapaian target dan pengembangan kapasitas guru. Keseimbangan tersebut menjadi fondasi penting bagi terbentuknya budaya profesional yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Penelitian mengenai dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru di sekolah dasar Kecamatan Curug menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berlangsung secara dinamis, kontekstual, dan saling melengkapi. Kepala sekolah tidak menerapkan kepemimpinan direktif dan instruksional sebagai dua pendekatan yang terpisah secara kaku, tetapi menyesuaikan penggunaannya dengan kebutuhan sekolah, karakteristik guru, tuntutan program, serta persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pembelajaran. Kepemimpinan direktif terutama berfungsi memberikan arah, struktur, kejelasan tugas, standar kerja, target, serta mekanisme monitoring, sedangkan kepemimpinan instruksional berfungsi memperkuat kapasitas guru melalui supervisi akademik, pembinaan, pendampingan, pemberian umpan balik, dan pengembangan kompetensi. Interaksi kedua pendekatan tersebut menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung perkembangan profesional guru.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan direktif kepala sekolah memiliki fungsi penting dalam menciptakan keteraturan dan kejelasan kerja. Pemberian pembagian tugas yang rinci, penetapan target waktu, penyampaian tujuan program, serta penjelasan mengenai standar hasil yang diharapkan membantu guru memahami tanggung jawab masing-masing. Data wawancara menunjukkan

bahwa guru merasa terbantu dengan instruksi yang jelas karena dapat memahami bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif tidak semata-mata berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi dapat menjadi mekanisme koordinasi dan standardisasi yang memberikan kepastian kepada guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa direktivitas akan lebih konstruktif apabila disertai komunikasi yang terbuka dan penjelasan mengenai tujuan dari instruksi tersebut sehingga guru tidak hanya melaksanakan perintah, tetapi memahami orientasi pekerjaan yang harus dicapai.

Di sisi lain, kepemimpinan instruksional terlihat melalui keterlibatan kepala sekolah dalam proses pengembangan kualitas pembelajaran dan kompetensi guru. Praktik tersebut diwujudkan melalui kunjungan kelas, supervisi akademik, pemantauan perangkat pembelajaran, pemberian umpan balik, pembinaan, serta dorongan terhadap kegiatan pengembangan profesional. Hasil observasi dan dokumen sekolah memperkuat temuan wawancara bahwa supervisi telah menjadi bagian dari praktik kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Supervisi dalam konteks ini memiliki makna yang lebih luas daripada pemeriksaan administratif karena dapat menjadi sarana bagi guru untuk memperoleh umpan balik, melakukan refleksi, dan memperbaiki praktik pembelajaran.

Dinamika antara kepemimpinan direktif dan instruksional terlihat secara nyata dalam pelaksanaan program Serang Mengaji. Pada awal program, kepala sekolah memberikan arahan yang jelas melalui penetapan guru PAI sebagai koordinator, pelibatan guru kelas sebagai pelaksana, serta kepala sekolah sebagai penanggung jawab program. Pola tersebut menunjukkan fungsi direktif dalam memberikan struktur dan pembagian tanggung jawab. Namun, ketika pelaksanaan program belum berjalan secara konsisten, persoalan yang dihadapi tidak lagi hanya berkaitan dengan kejelasan tugas, tetapi juga dengan mekanisme pelaksanaan dan kemampuan guru dalam menjalankan program. Kondisi tersebut kemudian direspons melalui penyesuaian kegiatan dengan menjadwalkan pelaksanaan setiap Selasa pagi sebelum kegiatan belajar mengajar menggunakan sistem tutor sebaya yang dibimbing guru serta kegiatan tadarus bersama setiap Jumat. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah mampu menyesuaikan praktik kepemimpinannya ketika menghadapi persoalan implementasi. Kepemimpinan direktif memberikan arah dan struktur, sedangkan kepemimpinan instruksional memberikan dukungan agar arah tersebut dapat diwujudkan dalam praktik.

Penelitian juga menunjukkan adanya perkembangan dalam profesionalisme guru yang berkaitan dengan proses pembinaan dan kepemimpinan kepala sekolah. Perubahan tersebut terlihat dalam keteraturan penyusunan perangkat pembelajaran, keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan kompetensi seperti workshop, bimbingan teknis, pelatihan, dan komunitas belajar, serta keberanian guru mencoba variasi strategi pembelajaran. Data wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan secara rutin memberikan dorongan kepada guru untuk lebih tertib dalam mempersiapkan pembelajaran dan mengembangkan praktik mengajarnya. Temuan ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru tidak hanya terbentuk melalui kompetensi individual, tetapi juga berkembang melalui lingkungan sekolah yang menyediakan arahan, dukungan, umpan balik, kolaborasi, dan kesempatan belajar secara berkelanjutan.

Faktor pendukung dan penghambat turut memengaruhi efektivitas praktik kepemimpinan tersebut. Komunikasi terbuka antara kepala sekolah dan guru, budaya kolaboratif, dukungan antarguru, serta keterlibatan guru dalam program sekolah menjadi kondisi yang mendukung penerapan kepemimpinan direktif dan instruksional. Dalam pelaksanaan Serang Mengaji, misalnya, koordinasi antara guru PAI dan guru kelas memungkinkan program dilaksanakan melalui kerja bersama. Namun, penelitian juga menemukan hambatan berupa keterbatasan waktu kepala sekolah akibat beban administratif dan variasi kompetensi guru dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Kondisi tersebut menyebabkan tindak lanjut supervisi belum dapat dilakukan secara optimal untuk seluruh kelas. Temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan personal pemimpin, tetapi juga oleh kondisi organisasi dan sistem kerja sekolah.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperlihatkan bahwa profesionalisme guru dapat diperkuat melalui kepemimpinan yang mampu menghubungkan kejelasan organisasi dengan pengembangan kapasitas profesional. Kepemimpinan direktif memberikan fondasi berupa arah, standar, tanggung jawab, dan target yang jelas, sedangkan kepemimpinan instruksional memastikan bahwa guru memperoleh dukungan untuk meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan tersebut. Keduanya tidak perlu diposisikan sebagai pendekatan yang saling bertentangan. Sebaliknya, kedua pendekatan dapat digunakan secara fleksibel sesuai

dengan kebutuhan dan kondisi yang dihadapi sekolah. Ketika persoalan berkaitan dengan ketidakjelasan tugas atau koordinasi, kepala sekolah membutuhkan arahan yang tegas dan terstruktur. Ketika persoalan berkaitan dengan kompetensi, kualitas pembelajaran, atau kebutuhan pengembangan guru, kepala sekolah perlu memperkuat fungsi pembinaan, supervisi, dan pendampingan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong profesionalisme guru tidak cukup dianalisis berdasarkan satu gaya kepemimpinan. Dinamika kepemimpinan justru terletak pada kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan fungsi pengarahan dan pengembangan. Kepemimpinan direktif tanpa pembinaan berpotensi menghasilkan kepatuhan terhadap tugas tanpa perkembangan kapasitas yang memadai, sedangkan pembinaan tanpa arah organisasi yang jelas berpotensi menghasilkan kegiatan pengembangan profesional yang kurang terkoordinasi. Integrasi keduanya memungkinkan sekolah memiliki struktur kerja yang jelas sekaligus memberikan ruang bagi guru untuk belajar, berefleksi, berkolaborasi, dan mengembangkan inovasi pembelajaran.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan implikasi bahwa kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang tegas dalam menentukan arah, tetapi tetap komunikatif dan suportif dalam membina guru. Supervisi akademik perlu dikembangkan sebagai proses pembelajaran profesional yang tidak berhenti pada penilaian, tetapi dilanjutkan dengan umpan balik, refleksi, pendampingan, dan tindak lanjut. Pada saat yang sama, guru perlu diberikan ruang untuk mengembangkan kemandirian profesional melalui kolaborasi, komunitas belajar, berbagi praktik baik, dan inovasi pembelajaran. Penguatan kapasitas kepala sekolah juga diperlukan agar kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan instruksional dapat terus berkembang.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah di sekolah dasar Kecamatan Curug merupakan proses kepemimpinan yang menghubungkan arah, struktur, pembinaan, dan pemberdayaan profesional guru**.** Kepemimpinan direktif memberikan kejelasan mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana tanggung jawab dibagi, sementara kepemimpinan instruksional membantu guru meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut melalui supervisi, pendampingan, umpan balik, dan pembelajaran profesional. Ketika kedua fungsi tersebut diterapkan secara kontekstual dan didukung oleh komunikasi serta budaya kolaboratif, kepemimpinan kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi perkembangan profesional guru dan peningkatan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, profesionalisme guru bukan hanya merupakan hasil dari kemampuan individual, tetapi juga merupakan hasil dari lingkungan kepemimpinan sekolah yang mampu memberikan arah yang jelas sekaligus menyediakan dukungan bagi pertumbuhan profesional secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa dinamika kepemimpinan direktif dan instruksional kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong profesionalisme guru di sekolah dasar Kecamatan Curug . Kepemimpinan direktif diterapkan melalui pemberian arahan yang jelas, pembagian tugas, penetapan target, standar kerja, serta pemantauan program sekolah sehingga menciptakan keteraturan dan kejelasan

Kedua pendekatan tersebut tidak berjalan secara terpisah, tetapi digunakan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah. Pelaksanaan program Serang Mengaji menunjukkan bahwa arahan diperlukan untuk membangun struktur dan pembagian tanggung jawab, sedangkan pendekatan instruksional diperlukan ketika muncul kendala dalam konsistensi pelaksanaan program. Penyesuaian melalui penjadwalan ulang, tutor sebaya, dan kegiatan mengaji bersama menjadi bentuk penerapan kepemimpinan instruksional untuk mengatasi kendala sekaligus menjaga keberlanjutan program.

Dinamika tersebut berkontribusi terhadap perkembangan profesionalisme guru, terutama dalam keteraturan penyiapan perangkat pembelajaran, keterlibatan dalam pengembangan kompetensi, penggunaan strategi pembelajaran yang lebih variatif, kolaborasi, dan refleksi terhadap praktik pembelajaran. Dengan demikian, profesionalisme guru tidak hanya terbentuk melalui instruksi atau pengawasan, tetapi melalui perpaduan antara kejelasan arah, pendampingan, dukungan, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan ketegasan dalam memberikan arah dengan dukungan terhadap pengembangan guru profesional dapat menciptakan lingkungan sekolah yang lebih mendukung bagi peningkatan kompetensi dan kualitas pembelajaran. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif dan instruksional dapat dipandang sebagai dua pendekatan yang saling melengkapi dalam membangun budaya profesional guru secara berkelanjutan.

Referensi

Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari. (2022). Memperkirakan dampak kepemimpinan instruksional dan terdistribusi kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru di Jakarta, Indonesia. SAGE Open, 12(3). https://doi.org/10.1177/21582440221109585

Buchari, B., Siraj, S., Khairani, C., & Istiarsyah, I. (2025). Praktik kepemimpinan utama dalam memperkuat profesionalisme guru: Bukti dari sekolah dasar di Aceh Tamiang, Indonesia. Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru, 10(3), 2224–2233. https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i3.2160

Cansoy, R., Gümüş, S., & Walker, A. (2025). Tantangan dalam menerapkan kepemimpinan instruksional: Wawasan dari kepala sekolah Turki. Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan, 53(5), 991–1015. https://doi.org/10.1177/17411432241263915

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). Penyelidikan kualitatif dan desain penelitian: Memilih di antara lima pendekatan (edisi ke-5). SAGE Publications.

Donaldson, M. L., Mavrogordato, M., Youngs, P., & Dougherty, S. M. (2024). Prioritas kepala sekolah, evaluasi guru, dan kepemimpinan instruksional. Peneliti Pendidikan, 53(9), 487–495. https://doi.org/10.3102/0013189X241273903

Dorukbaşı, E., & Cansoy, R. (2024). Mengkaji peran mediasi pembelajaran profesional guru antara kepemimpinan instruksional yang dirasakan dan praktik instruksional guru. Jurnal Pendidikan Eropa, 59(3). https://doi.org/10.1111/ejed.12672

Hall, S., & Liebenberg, L. (2024). Deskripsi kualitatif sebagai metode pengantar penelitian kualitatif untuk mahasiswa tingkat magister dan peserta pelatihan penelitian. Jurnal Internasional Metode Kualitatif, 23. https://doi.org/10.1177/16094069241242264

He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah sebagai prediktor perkembangan profesional guru. Jurnal Asia-Pasifik tentang Pendidikan Bahasa Kedua dan Bahasa Asing, 9, Pasal 63. https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0

Iskandar, Y., Ardhiyansyah, A., Heliani, & Jaman, U. B. (2023). Dampak kepemimpinan, supervisi, dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap profesionalisme guru di SMA Yadika Cicalengka, Kabupaten Bandung. Dalam Prosiding Konferensi Internasional tentang Pendidikan, Humaniora, Ilmu Sosial (ICEHoS 2022) (hlm. 460–468). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_50

Liu, S., & Hallinger, P. (2024). Dampak kepemimpinan instruksional, tanggung jawab guru, dan iklim keadilan prosedural terhadap komunitas pembelajaran profesional: Ujian mediasi yang dimoderasi lintas tingkat. Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan, 52(3), 556–575. https://doi.org/10.1177/17411432221089185

Pashmforoosh, R., Irby, B. J., Lara-Alecio, R., & Tong, F. (2023). Membangun kapasitas kepemimpinan instruksional pemimpin sekolah melalui komunitas pembelajaran kepemimpinan profesional virtual. Perbatasan dalam Pendidikan, 8. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1168734

Pino Pillco, H. Z., & Challco Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8(34), 1824–1837. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836

Santosa, A. B. (2022). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 5(1), 1–7. https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/1658

Thien, L. M., & Liu, P. (2024). Hubungan linear dan nonlinier antara kepemimpinan instruksional dan pembelajaran profesional guru melalui efikasi diri guru sebagai mediator: Analisis kuadrat terkecil parsial. Humaniora dan Ilmu Sosial Komunikasi, 11, Pasal 7. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02500-5

Villamin, P., Lopez, V., Thapa, D. K., & Cleary, M. (2025). Contoh desain deskriptif kualitatif yang telah dikerjakan: Panduan langkah demi langkah untuk peneliti pemula dan awal karier. Jurnal Keperawatan Lanjutan, 81(8), 5181–5195. https://doi.org/10.1111/jan.16481