

**PEMETAAN FUNGSI MANAJERIAL DALAM STRUKTUR ORGANISASI  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS  
LULUSAN SMA**

Lustani Samosir<sup>1</sup>, Mangatur Parsaoran Simbolon<sup>2</sup>, Hendra Gunawan  
Parulian<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>IAKN Tarutung

Email: [lustani\\_s@yahoo.co.id](mailto:lustani_s@yahoo.co.id)<sup>1</sup>, [mangaturparsaoransimbolon@gmail.com](mailto:mangaturparsaoransimbolon@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[hendratambunan@ymail.com](mailto:hendratambunan@ymail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan memetakan penerapan fungsi manajerial POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) pada SMA Negeri di Indonesia, menganalisis kontribusinya terhadap mutu lulusan, serta mengembangkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara manajemen sekolah, struktur organisasi, proses sekolah, dan kualitas lulusan sesuai Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* terhadap publikasi internasional dan nasional, penelitian ini menemukan bahwa fungsi manajerial telah terdistribusi dalam struktur formal sekolah, namun implementasinya sering terhambat oleh budaya birokrasi, sentralisasi keputusan, dan lemahnya pendelegasian kewenangan. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya inovasi instruksional dan penguatan proses belajar mengajar. Temuan menunjukkan bahwa kontribusi POLC terhadap mutu lulusan tidak bersifat langsung, tetapi dimediasi oleh desain struktur organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan didukung mekanisme pemantauan berbasis data. Ketika struktur mampu mengakomodasi koordinasi lintas fungsi, pemberdayaan pemimpin menengah, dan pengendalian mutu yang terencana, proses sekolah menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta kompetensi akademik dan nonakademik siswa. Penelitian ini menawarkan model konseptual baru yang menempatkan struktur organisasi sebagai mediator strategis antara fungsi manajerial dan mutu lulusan. Model ini memberi kontribusi teoretis signifikan bagi studi manajemen pendidikan dan memberikan implikasi praktis bagi penguatan tata kelola sekolah melalui restrukturisasi organisasi, pengembangan *middle leadership*, serta penerapan sistem mutu berbasis data untuk mencapai SKL secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Fungsi Manajerial, Struktur Organisasi, Kualitas Lulusan.

**Abstract:** *This study aims to map the implementation of the POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) managerial function in public senior high schools in Indonesia, analyze its contribution to graduate quality, and develop a conceptual model that explains the relationship between school management, organizational structure, school processes, and graduate quality according to Graduate Competency Standards (SKL). Using a Systematic Literature Review approach to international and national publications, this study found that managerial functions have been distributed within the formal school structure, but*

*their implementation is often hampered by a bureaucratic culture, centralization of decisions, and weak delegation of authority. This condition has an impact on limited instructional innovation and strengthening the teaching and learning process. The findings indicate that the contribution of POLC to graduate quality is not direct, but is mediated by the design of an adaptive, collaborative organizational structure supported by data-based monitoring mechanisms. When the structure is able to accommodate cross-functional coordination, empowerment of middle leaders, and planned quality control, school processes become more effective in improving the quality of learning and academic and non-academic competencies of students. This study offers a new conceptual model that positions organizational structure as a strategic mediator between managerial functions and graduate quality. This model makes a significant theoretical contribution to the study of educational management and offers practical implications for strengthening school governance through organizational restructuring, developing middle leadership, and implementing a data-driven quality system to achieve sustainable SKL (Standard Competency Standards)..*

**Keywords:** *Managerial Functions, Organizational Structure, Graduate Quality.*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompetisi global, kualitas lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) menjadi salah satu aspek krusial yang menentukan daya saing bangsa. Lulusan SMA tidak hanya diukur dari aspek kognitif, tetapi juga dari kesiapan menghadapi dunia kerja, perguruan tinggi, serta tantangan kehidupan abad ke-21. Oleh karena itu, mutu lulusan SMA menjadi indikator penting dalam evaluasi kualitas pendidikan secara nasional. Dalam konteks inilah kualitas lulusan bukan sekadar hasil dari proses pembelajaran, tetapi merupakan akumulasi dari keseluruhan tata kelola sekolah yang berjalan secara sistematis dan konsisten.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap mutu lulusan adalah manajemen sekolah. Sistem manajerial yang efektif — meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian — membantu sekolah memanfaatkan sumber daya, mengelola proses belajar-mengajar, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajemen sekolah berdampak signifikan terhadap prestasi siswa dan hasil belajar (Bush, 2024; Wu, 2022). Melihat kenyataan tersebut, peran manajemen sekolah tidak bisa dipisahkan dari dinamika pencapaian mutu; justru manajemen menjadi kerangka dasar yang menentukan arah, ritme, dan kualitas perjalanan pendidikan di setiap satuan sekolah.

Namun, di banyak sekolah negeri, terdapat tantangan seperti birokrasi yang kaku,

keterbatasan sumber daya manusia dan fasilitas, serta kurangnya efektivitas struktur organisasi. Hal ini dapat menghambat implementasi fungsi manajerial secara optimal, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas lulusan. Studi empiris di konteks pendidikan Indonesia turut menegaskan pentingnya perbaikan manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan (Sitorus, 2024; Suryanto, 2025). Pengalaman di lapangan memperlihatkan bahwa tantangan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan persoalan budaya organisasi yang memengaruhi pola kerja dan kolaborasi antarunsur sekolah.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian mengenai bagaimana fungsi manajerial dipetakan dalam struktur organisasi SMA Negeri menjadi sangat relevan — baik untuk menjelaskan mekanisme internal sekolah, maupun memberi panduan bagi pemangku kebijakan dalam upaya peningkatan mutu lulusan. Karena itu, perlunya pemetaan yang lebih komprehensif agar hubungan antara struktur organisasi, pelaksanaan fungsi manajerial, dan capaian mutu lulusan dapat dipahami secara lebih jelas serta menjadi dasar untuk intervensi kebijakan yang lebih tepat sasaran.

### **Rumusan Masalah**

Meskipun banyak SMA Negeri telah menerapkan sistem manajerial dan kepemimpinan sekolah, realitas menunjukkan bahwa tidak semua sekolah berhasil menghasilkan lulusan dengan kualitas optimal sesuai indikator mutu pendidikan atau tuntutan dunia kerja/ perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi manajerial — baik dari perencanaan, organisasi, kepemimpinan maupun pengendalian — belum selalu efektif atau konsisten. Oleh sebab itu, muncul pertanyaan: sejauh mana fungsi-fungsi manajerial dalam struktur organisasi SMA Negeri dipetakan secara sistematis, dan bagaimana fungsi tersebut berkontribusi terhadap kualitas lulusan?

Dengan kata lain: meskipun struktur organisasi dan manajemen sekolah telah ada, belum jelas apakah pemetaan fungsi manajerial sudah dilakukan secara optimal; dan apakah struktur organisasi mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut agar mampu meningkatkan mutu lulusan secara nyata.

Walaupun sistem manajerial telah diterapkan di SMA Negeri, kualitas lulusan belum mencapai indikator mutu yang ditetapkan pemerintah maupun dunia kerja. Belum jelas bagaimana fungsi manajerial dipetakan dalam struktur organisasi sekolah, dan sejauh mana pemetaan tersebut berkontribusi terhadap kualitas lulusan.

## Kesenjangan Penelitian

Tinjauan literatur menunjukkan banyak penelitian tentang kepemimpinan sekolah dan hubungannya dengan prestasi/hasil belajar siswa. Misalnya, meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki efek positif terhadap prestasi siswa (Ma et al., 2024; Mulokozi, 2024). Namun, sebagian besar studi fokus pada aspek kepemimpinan saja — bukan pada pemetaan menyeluruh fungsi manajerial dalam struktur organisasi sekolah.

Selain itu, sebagian besar penelitian menggunakan model *leadership* dan mengukur dampak terhadap pencapaian akademik atau performa siswa (Bush, 2024; Wu, 2022). Sedangkan sedikit yang mengkaji struktur organisasi internal sekolah — bagaimana fungsi manajerial diorganisasi dan dibagi secara struktural dalam jabatan/fungsi di sekolah negeri — serta bagaimana pemetaan tersebut berhubungan dengan kualitas output sekolah seperti mutu lulusan. Dengan demikian, terdapat gap penelitian dalam hal struktur organisasi sekolah + pemetaan fungsi manajerial + dampaknya terhadap kualitas lulusan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan memetakan fungsi manajerial secara struktural di SMA Negeri, dan mengkaji kontribusinya terhadap kualitas lulusan — sesuatu yang jarang dilakukan dalam literatur saat ini.

Penelitian terdahulu banyak menyoroti kepemimpinan sekolah dan hubungannya dengan prestasi siswa. Namun, masih terbatas penelitian yang secara spesifik memetakan fungsi manajerial (planning, organizing, leading, controlling) dalam struktur organisasi sekolah serta menghubungkannya langsung dengan kualitas lulusan.

## Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pemetaan fungsi manajerial dalam struktur organisasi SMA Negeri.
2. Mengidentifikasi kontribusi setiap fungsi terhadap kualitas lulusan.
3. Mengembangkan model konseptual untuk peningkatan mutu lulusan.

## Signifikansi Penelitian

- a. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen pendidikan dengan menyajikan pemetaan empiris fungsi manajerial dalam struktur organisasi sekolah — bukan hanya fokus pada kepemimpinan — serta menjelaskan mekanisme internal yang berpengaruh pada hasil lulusan.

- b. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada kepala sekolah, guru, dan pemangku kebijakan di Dinas Pendidikan untuk merancang struktur organisasi dan peran manajerial yang lebih efektif — sehingga secara sistematis dapat meningkatkan mutu lulusan SMA.

## METODE PENELITIAN

### 1. Disain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mensintesis bukti empiris dan konseptual mengenai pemetaan fungsi manajerial di sekolah menengah dan kontribusinya terhadap kualitas lulusan. SLR dilakukan secara terstruktur, transparan, dan replikatif berdasarkan panduan umum studi tinjauan sistematis.

### 2. Sumber Data

Data literatur yang digunakan adalah database utama yang digunakan adalah Scopus, Web Science, artikel nasional terkreditasi minimal SINTA 3 untuk konteks lokalnya. Penelusuran diarahkan pada jurnal:

- a) *Educational Management Administration & Leadership*
- b) *International Journal of Educational Management*
- c) *School Leadership & Management*

### 3. Strategi Penelitian

Dalam pencarian dengan menggunakan metode SLR, kata kunci yang digunakan adalah:

- a) “*managerial functions*” AND “*school organization*”
- b) “*planning organizing leading controlling*”
- c) “*school leadership*” AND “*graduate quality*”
- d) “*secondary school*” OR “*high school*”

Operator Boolean **AND/OR** digunakan untuk mempersempit/memperluas pencarian. Rentang tahun artikel ditetapkan dengan fokus pada 3–5 tahun terakhir.

### 4. Kriteria Inklusi

- a) Artikel penelitian empiris atau konseptual
- b) Fokus pada fungsi manajerial, struktur organisasi, kepemimpinan, atau mutu lulusan

- c) Konteks: sekolah menengah/negeri
- d) Bahasa Inggris atau Indonesia
- e) Terindeks Scopus atau Sinta 3 ke atas

## 5. Kriteria Eksklusi

- a) Prosiding tanpa peer-review
- b) Artikel hanya membahas teori tanpa konteks sekolah
- c) Level pendidikan tinggi, kecuali relevan

## 6. Seleksi Studi

Tahap seleksi studi dilakukan dengan: (1) Pencarian awal → daftar artikel; (2) Screening judul & abstrak; (3) Pembacaan teks lengkap; (4) Penilaian kualitas; (5) Sintesis hasil. Proses dilaporkan menggunakan diagram PRISMA flow.

## 7. Ekstraksi dan Sintesis Data

Data yang diekstrak mencakup: (a) konteks sekolah; (b) desain penelitian; (c) fungsi manajerial yang dibahas; (d) indikator mutu lulusan; (e) temuan utama.

Sintesis dilakukan secara tematik-naratif untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan gap.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis temuan penelitian yang diperoleh melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Tinjauan menunjukkan tiga kelompok tematik dominan:

- (1) pemetaan peran manajerial melalui struktur organisasi,
- (2) hubungan fungsi manajerial dengan kualitas lulusan,
- (3) desain organisasi sebagai mediasi efektivitas mutu.

Ketiga temuan ini saling terhubung secara logis dan menjawab tujuan penelitian.

### A. Kajian Literatur

Hasil penelusuran literatur melalui Scopus, Web of Science, dan Sinta menghasilkan sejumlah artikel yang relevan dengan topik: fungsi manajerial sekolah, struktur organisasi sekolah menengah, dan kualitas lulusan/performa akademik. Proses seleksi dilakukan secara

bertahap, mengikuti prinsip PRISMA, hingga diperoleh 35 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk sintesis. Tema dan pola muncul konsisten di berbagai konteks negara: fungsi manajerial yang terstruktur, didelegasikan, dan disejajarkan dengan tujuan sekolah menghasilkan peningkatan kualitas lulusan (Bush, 2024; Ma et al., 2024). Tema-tema itu dibahas secara mendalam dalam subbagian berikut.

## 1) Pemetaan Peran Dalam Fungsi Manajerial

Sintesis literatur mengungkap bahwa fungsi manajerial tidak hanya terletak pada kepala sekolah, melainkan didistribusikan secara struktural. Peta peran yang umum ditemukan adalah Kepala sekolah memegang fungsi strategis (visi, pengambilan keputusan akhir, *controlling* secara menyeluruh), sementara Wakil Kepala Sekolah mengelola bidang pelaksana operasional seperti Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, dan Hubungan Masyarakat. Penelitian menunjukkan struktur yang jelas dengan garis pertanggungjawaban yang terdefinisi memungkinkan pelaksanaan fungsi manajerial lebih baik (Nakayama, 2023; Bush & Glover, 2022; Harris & Jones, 2020). Dalam beberapa konteks, delegasi kewenangan kepada wakasek dan koordinator mempercepat respons organisasi dan meningkatkan efektivitas sekolah secara keseluruhan (Ibrahim & Sani, 2023). Temuan ini secara langsung menjawab Tujuan Penelitian pertama: pemetaan fungsi manajerial dalam struktur organisasi.

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa fungsi manajerial di sekolah menengah tidak terpusat hanya pada kepala sekolah, tetapi terdistribusi secara struktural. Berbagai posisi organisasi memiliki fungsi manajerial spesifik:

- a) Kepala sekolah menangani perencanaan strategis, visi sekolah, dan pengambilan keputusan.
- b) Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kurikulum bertanggung jawab pada pengelolaan pembelajaran, supervisi guru, serta implementasi kurikulum.
- c) Wakasek Kesiswaan menangani disiplin, karakter siswa, dan budaya sekolah.
- d) Wakasek Humas, Sarpras, menangani sumber daya pendukung
- e) Tata Usaha mengelola sumber daya dan administrasi.

Model ini dikenal sebagai *shared or distributed leadership*. Literatur menunjukkan bahwa delegasi kewenangan meningkatkan efektivitas organisasi dan kecepatan pengambilan keputusan (Bush & Glover, 2022). Demikian pula, temuan di konteks Asia Timur menunjukkan

bahwa peran wakil kepala sekolah sangat penting sebagai “*operational middle leader*” yang memastikan stabilitas dan efisiensi kegiatan sekolah harian (Nakayama, 2023).

Hasil sintesis ini menjawab tujuan penelitian pertama, yaitu memetakan fungsi manajerial dalam struktur organisasi SMA Negeri.

## 2) Fungsi Manajerial dan Kualitas Lulusan

Hampir semua artikel yang dianalisis menegaskan bahwa fungsi manajerial (POLC – Planning, Organizing, Leading, Controlling) bekerja melalui mekanisme proses sekolah, yang kemudian memengaruhi mutu lulusan. Hubungan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel. 1 Hubungan Fungsi Manajerial dan Dampak Terhadap Proses Sekolah dan Mutu Lulusan**

<b>Fungsi</b>	<b>Dampak terhadap Proses Sekolah &amp; Mutu Lulusan</b>
Planning	Perencanaan program mutu, Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan supervisi guru yang terarah meningkatkan fokus pada capaian pembelajaran.
Organizing	Pembagian peran dan tugas yang efektif, serta pembentukan <i>teamwork</i> kolaboratif, menciptakan efisiensi dan sinergi.
Leading	Motivasi, komunikasi inspiratif, dan pembangunan budaya sekolah positif mendorong komitmen guru dan siswa.
Controlling	Evaluasi berkelanjutan, <i>monitoring</i> berbasis data, dan audit mutu memungkinkan perbaikan tepat waktu ( <i>quality assurance</i> ).

Hasil-hasil penelitian mutakhir memperlihatkan bahwa keterkaitan antara fungsi manajerial dan kualitas lulusan tidak berhenti pada tataran konseptual, melainkan terwujud dalam dinamika operasional sekolah sehari-hari. Literatur internasional menunjukkan bahwa desain perencanaan strategis yang matang berperan sebagai mekanisme pengarah yang menjaga ketepatan fokus pembelajaran dan konsistensi implementasi kurikulum. Penelitian Oghuvbu (2023), misalnya, mengilustrasikan bahwa kualitas perencanaan akademik memiliki dampak langsung pada capaian kompetensi siswa. Berdasarkan pembacaan penulis, temuan

tersebut menegaskan bahwa sekolah yang membangun kerangka perencanaan secara sistematis memiliki kecenderungan lebih besar untuk menghasilkan output belajar yang stabil dan berorientasi standar.

Dari perspektif struktur organisasi, penelitian-penelitian seperti yang dilakukan Ali dan Botha (2022) memberikan bukti bahwa efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada keberadaan struktur formal, tetapi juga pada bagaimana peran dan tanggung jawab diartikulasikan secara operasional. Pembagian tugas yang terdefinisi dengan baik dan praktik kolaborasi antarguru terbukti memperkuat kohesi internal dan menyederhanakan proses kerja. Penulis melihat bahwa kondisi tersebut akan bermuara pada terciptanya lingkungan belajar yang lebih disiplin dan dapat diprediksi, sehingga siswa lebih siap menghadapi tantangan akademik maupun kebutuhan dunia kerja kontemporer.

Sementara itu, kajian tentang kepemimpinan pendidikan terus menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki implikasi luas terhadap motivasi dan partisipasi warga sekolah. Studi oleh Day et al. (2020) serta analisis lanjutan Wu et al. (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan instruksional dan transformasional mendorong terbentuknya budaya sekolah yang progresif dan berorientasi mutu. Dalam pandangan penulis, hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah yang mampu mengartikulasikan arah strategis dengan jelas serta memberi energi psikologis kepada guru dan siswa dapat menciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi pencapaian tujuan bersama.

Pada sisi lain, fungsi pengendalian mengalami transformasi signifikan seiring meningkatnya pemanfaatan teknologi dalam manajemen pendidikan. Studi Ibrahim dan Sani (2023) menegaskan bahwa pemantauan berbasis data kini menjadi prasyarat bagi pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Penggunaan indikator digital—mulai dari analisis hasil belajar hingga audit mutu—memungkinkan sekolah mengoreksi kelemahan secara lebih presisi. Dari sudut pandang analitis, pendekatan ini merepresentasikan pergeseran menuju manajemen berbasis bukti yang semakin menjadi rujukan internasional dalam praktik peningkatan mutu.

Apabila seluruh fungsi manajerial tersebut beroperasi secara terintegrasi, proses inti sekolah dapat berjalan lebih sinergis dan berdampak langsung pada kualitas lulusan. Berbagai penelitian menunjukkan implementasi yang meliputi supervisi instruksional berbasis jadwal, pemanfaatan data sebagai dasar intervensi pedagogis, serta pengembangan kurikulum adaptif

yang merespons perkembangan kebutuhan siswa dan dunia kerja. Melalui sintesis ini, terlihat bahwa fungsi manajerial berperan sebagai penggerak utama efektivitas sekolah. Dengan demikian, hasil kajian ini menguatkan Tujuan Penelitian 2, yaitu bahwa kapasitas manajerial bukan hanya elemen pendukung, tetapi merupakan determinan kritis dalam upaya meningkatkan mutu lulusan secara berkelanjutan.

### 3) Disain Organisasi and Efektivitasnya

Kajian literatur tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa desain organisasi merupakan elemen kunci yang memediasi hubungan antara fungsi manajerial dan efektivitas sekolah, termasuk kualitas lulusan. Struktur organisasi tidak lagi dipahami sebagai bagan administratif, tetapi sebagai sistem koordinasi yang menentukan bagaimana fungsi POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) dapat dijalankan secara optimal. Penelitian kontemporer menegaskan bahwa struktur yang adaptif, kolaboratif, dan tidak birokratis memungkinkan kelincahan institusi dalam merespons kebutuhan pembelajaran serta dinamika peserta didik (Mulokozi, 2024; Wu et al., 2024). Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa efektivitas organisasi pendidikan meningkat ketika otonomi profesional guru diperluas dan rantai komando dibuat lebih lentur untuk mendukung pengambilan keputusan yang dekat dengan praktik kelas.

Studi perbandingan oleh Canbolat (2025) mengungkap bahwa perbedaan struktur antara sekolah publik dan swasta berkontribusi pada variasi kualitas instruksional dan capaian siswa. Struktur yang terlalu hierarkis terbukti menghambat aliran komunikasi dan inovasi instruksional, sedangkan struktur yang responsif memperkuat kapasitas guru untuk melakukan adaptasi pedagogis berbasis kebutuhan siswa. Temuan ini diperkuat oleh riset Afif (2024) pada sekolah Islam di Indonesia, yang menunjukkan bahwa kejelasan struktur, manajemen konflik, dan mekanisme kontrol internal memiliki dampak simultan terhadap efektivitas sekolah. Dengan demikian, struktur organisasi tidak hanya menentukan efisiensi koordinasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kerja yang kondusif terhadap peningkatan mutu.

Kajian organisasi pendidikan yang lebih luas turut menegaskan bahwa efektivitas program sekolah dipengaruhi oleh keselarasan antara struktur, proses, dan tujuan. Penelitian oleh Fauziyah et al. (2025) menegaskan bahwa desain organisasi yang terintegrasi dengan arah strategis lembaga mendorong peningkatan komunikasi, akuntabilitas, dan penyampaian

layanan pendidikan secara konsisten. Temuan tersebut sejalan dengan studi Kholdun et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kelemahan sistem organisasi—baik pada mekanisme koordinasi maupun distribusi mandat—mengurangi efektivitas sekolah meskipun kepemimpinannya kuat.

Secara keseluruhan, literatur terkini menegaskan bahwa struktur organisasi berfungsi sebagai *institutional mechanism* yang memfasilitasi atau membatasi kinerja manajerial. Kajian ini memperkuat *research gap* yang sebelumnya menitikberatkan pada kepemimpinan personal, dengan menambahkan bukti bahwa desain organisasi formal adalah komponen strategis yang menentukan efektivitas fungsi manajerial kolektif dan, pada akhirnya, mutu lulusan. Dengan demikian, pemetaan struktur organisasi bukan hanya kebutuhan administratif, melainkan prasyarat fundamental dalam meningkatkan kualitas sekolah secara sistemik.

### **B. Model Konseptual**

Sintesis temuan menunjukkan bahwa fungsi manajerial POLC menjadi pemicu utama yang mengarahkan sistem kerja sekolah, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh bagaimana struktur organisasi menginstitutionalisasi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian. Literatur terkini menegaskan bahwa struktur yang jelas, terkoordinasi, dan memberi ruang otonomi profesional berperan sebagai mekanisme mediasi yang memungkinkan fungsi POLC diterjemahkan menjadi praktik operasional yang konsisten (Liu & Hallinger, 2021; Afif, 2024). Dalam konteks ini, struktur tidak hanya berfungsi sebagai kerangka administratif, tetapi sebagai *institutional conduit* yang memastikan distribusi peran, alur komunikasi, dan delegasi wewenang berjalan efektif.

Temuan SLR juga memperlihatkan bahwa struktur organisasi yang adaptif mendorong terbentuknya proses sekolah yang lebih berkualitas—ditandai dengan peningkatan mutu pengajaran, penggunaan data dalam monitoring, serta berkembangnya iklim kerja kolaboratif. Riset sebelumnya menunjukkan bahwa proses sekolah yang kuat menjadi prediktor penting bagi capaian siswa, baik dalam prestasi akademik maupun dalam kompetensi abad ke-21 dan kesiapan karier (Ibrahim & Sani, 2023; Wu et al., 2024). Dengan demikian, kualitas lulusan merupakan hasil dari rantai sistemik yang dimulai dari manajemen, terlembaga melalui struktur, dan termanifestasi dalam proses sekolah.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi eksplisit kerangka POLC dengan desain struktur organisasi sebagai mediator kunci—suatu pendekatan yang jarang muncul dalam penelitian sebelumnya yang lebih sering menitikberatkan pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap hasil belajar. Model konseptual ini memberikan kontribusi teoretis dengan menjelaskan bagaimana fungsi manajerial bekerja melalui struktur formal untuk membentuk proses sekolah yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Integrasi ini menawarkan perspektif sistemik yang dapat digunakan untuk memahami efektivitas sekolah dan sebagai dasar untuk perumusan kebijakan organisasi di tingkat SMA Negeri.

## C. Diskusi Dalam Kaitannya Dengan Tujuan

Dari hasil kajian literatur beberapa hal yang menjadi hasil penelitian dan didiskusikan yang sesuai dengan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

### O1 – Pemetaan POLC dalam Struktur SMA Negeri

Analisis terhadap pemetaan fungsi manajerial menunjukkan bahwa meskipun struktur organisasi SMA Negeri secara formal mengikuti ketentuan regulasi nasional, implementasi fungsi POLC belum berjalan secara optimal. Temuan ini memperlihatkan adanya ketidaksesuaian antara desain struktural dan praktik operasional. Dalam konteks Indonesia, delegasi wewenang kepada Wakil Kepala Sekolah sering bersifat administratif dan tidak diikuti dengan otonomi pengambilan keputusan yang memadai, sehingga Kepala Sekolah tetap menjadi pusat kendali hampir seluruh keputusan strategis. Kondisi ini sejalan dengan temuan Suryanto dan Hadiyanto (2023), yang menegaskan bahwa struktur sekolah yang tampak terdesentralisasi secara formal sering kali tetap bekerja dalam pola sentralistik. Budaya birokratis yang kuat memperlemah potensi *distributed leadership*, sebagaimana juga dicatat oleh Jannah et al. (2023). Oleh karena itu, pemetaan POLC yang lebih ideal memerlukan pergeseran paradigma dari struktur hierarkis menuju struktur kolaboratif yang memperkuat pendelegasian substantif dan pemberdayaan peran menengah. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas POLC bukan hanya soal kepemimpinan individu, tetapi terkait erat dengan kapasitas struktur untuk memfasilitasi koordinasi dan otonomi kerja.

### O2 – Kontribusi POLC terhadap Mutu Lulusan

Temuan untuk tujuan kedua menunjukkan bahwa hubungan antara fungsi manajerial dan mutu lulusan dipengaruhi oleh dinamika kebijakan nasional, khususnya tekanan akuntabilitas

berbasis hasil seperti UN, AKM, dan indikator kinerja lainnya. Fungsi Planning dan Controlling pada banyak SMA Negeri cenderung diarahkan untuk memenuhi target administratif, sehingga mengurangi fokus pada pengembangan kompetensi holistik peserta didik. Fenomena ini sesuai dengan analisis Rahmawati dan Sulistyono (2022), yang mengamati bahwa kebijakan berbasis angka sering menggeser prioritas sekolah dari inovasi pedagogis ke pemenuhan target. Namun, konteks yang berbeda diungkapkan oleh Sitorus (2024), yang menemukan bahwa sekolah dengan kepemimpinan yang menekankan budaya mutu, kolaborasi guru, dan fleksibilitas organisasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam keberhasilan akademik maupun non-akademik. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa fungsi Leading dan Organizing memainkan peran penting dalam membentuk iklim sekolah yang mendukung kreativitas, keterlibatan guru, dan pembangunan kompetensi siswa. Dengan demikian, kontribusi POLC terhadap mutu lulusan bersifat kondisional: fungsi tersebut memberikan dampak maksimal ketika sekolah mampu menciptakan lingkungan profesional yang memberdayakan guru dan mengutamakan pembelajaran bermakna, bukan sekadar pencapaian skor tes.

### O3 – Validasi dan Relevansi Model Konseptual

Analisis data mendukung model konseptual yang menempatkan struktur organisasi sebagai mediator utama antara fungsi manajerial dan mutu lulusan. Studi Wijaya et al. (2023) tentang SMA unggulan di Jawa Timur menunjukkan bahwa struktur organisasi yang fleksibel dan berbasis kelompok kerja memungkinkan fungsi Organizing dan Controlling berjalan melalui mekanisme kolaboratif lintas bidang. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas struktural dapat mengatasi kendala birokrasi yang umum ditemukan di sekolah negeri. Novelty model ini bagi konteks Indonesia terletak pada penekanannya bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari rekayasa struktur organisasi. Dengan kata lain, peningkatan mutu lulusan tidak cukup dicapai melalui pelatihan kepala sekolah; perlu restrukturisasi peran, alur kerja, dan hubungan kewenangan agar *middle leaders*—seperti ketua program, koordinator kurikulum, dan wakil kepala sekolah—dapat berperan lebih strategis. Model ini sejalan dengan literatur internasional yang menempatkan desain organisasi sebagai elemen kunci dalam menentukan efektivitas implementasi POLC di tingkat sekolah. Dengan demikian, model

konseptual ini menawarkan kontribusi teoritik yang relevan untuk mengatasi gap antara desain struktural nasional dan dinamika operasional sekolah.

Diskusi ini menunjukkan bagaimana temuan secara kolektif: menyelesaikan *research gap* dengan memusatkan perhatian pada struktur dan pemetaan, menunjukkan kontribusi teoretis baru melalui model integratif, dan memperjelas novelty pendekatan penelitian ini.

## D. Implikasi

Adapun yang menjadi implikasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1) Implikasi Praktis

1. Bagi Pemerintah (Kemdikbudristek & Dinas Pendidikan): Perlu penyusunan panduan operasional yang lebih fleksibel mengenai struktur organisasi SMA Negeri, yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif tetapi juga pada pemetaan alur pengambilan keputusan dan akuntabilitas berdasarkan fungsi POLC. Program seperti *School-Based Management* (MBS) perlu dievaluasi kembali efektivitasnya dalam mendistribusikan wewenang secara nyata.
2. Bagi Kepala Sekolah: Perlu keberanian untuk mendelegasikan wewenang operasional dan anggaran yang lebih besar kepada Wakil Kepala Sekolah dan Koordinator, disertai sistem monitoring yang jelas. Membentuk forum kolaboratif lintas jabatan (seperti *quality assurance team*) yang secara rutin membahas data mutu lulusan dan proses pembelajaran dapat menjadi instrumen konkret untuk mengaktifkan fungsi POLC secara terintegrasi.
3. Bagi Pengawas Sekolah: Peran pengawas harus bergeser dari pemeriksa administratif menjadi fasilitator penguatan kapasitas manajerial sekolah, membantu sekolah dalam menganalisis dan memperbaiki desain organisasi serta pemetaan fungsinya untuk peningkatan mutu.

### 2) Implikasi Teoretis:

1. Pengayaan Teori Kepemimpinan Pendidikan: Temuan penelitian ini mendukung dan mengkontekstualisasikan teori *Distributed Leadership* (Spillane, 2006) dan *Middle Leadership* (Harris & Jones, 2019) dalam setting pendidikan Indonesia yang birokratis. Penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan

harus dilembagakan melalui desain struktur dan prosedur formal agar berkelanjutan dan tidak bergantung pada kemauan individu kepala sekolah saja.

2. Kontekstualisasi Teori Manajemen Klasik: Teori fungsi manajemen Fayol (POLC) terbukti masih relevan, namun penerapannya di organisasi publik seperti SMA Negeri di Indonesia memerlukan modifikasi. Faktor budaya birokrasi, akuntabilitas vertikal, dan norma kolektif menjadi variabel intervening yang kuat yang mempengaruhi bagaimana POLC dipetakan dan dijalankan.
3. Arah Penelitian Lanjutan: Penelitian di masa depan perlu menguji model konseptual ini secara empiris dengan metode kuantitatif (misalnya *Structural Equation Modeling*) di berbagai wilayah di Indonesia. Penelitian kualitatif mendalam juga diperlukan untuk mengungkap dinamika kekuasaan dan negosiasi dalam proses pemetaan fungsi manajerial di tingkat sekolah

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas lulusan SMA Negeri sangat dipengaruhi oleh bagaimana fungsi manajerial POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) dipetakan dan dijalankan melalui struktur organisasi sekolah. Sintesis literatur memperlihatkan bahwa meskipun kerangka manajerial telah tersedia secara formal, implementasinya belum optimal akibat birokrasi yang kaku, sentralisasi pengambilan keputusan, serta belum kuatnya peran pimpinan menengah. Ketidakefektifan struktural ini menyebabkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian tidak mampu sepenuhnya menghasilkan proses pembelajaran yang konsisten, kolaboratif, dan berbasis data—yang merupakan prasyarat bagi pencapaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang menempatkan struktur organisasi sebagai mediator krusial antara fungsi manajerial dan mutu lulusan. Model ini memperluas pemahaman teoritis tentang manajemen sekolah dengan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lulusan tidak hanya bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi pada bagaimana fungsi manajerial dilembagakan dalam arsitektur organisasi yang adaptif dan koheren. Pendekatan ini menawarkan perspektif baru bagi kajian manajemen pendidikan, terutama dalam konteks pendidikan publik yang sarat regulasi.

Dari sisi implementasi, penelitian ini merekomendasikan perlunya restrukturisasi

organisasi sekolah untuk memperkuat distribusi kewenangan, meningkatkan peran *middle leadership*, dan membangun sistem pengendalian mutu berbasis data. Pemerintah daerah, kepala sekolah, dan pengawas perlu bekerja secara terintegrasi untuk memastikan bahwa perencanaan, pengambilan keputusan, supervisi, dan evaluasi benar-benar diarahkan pada pemenuhan SKL. Dengan melakukan penataan struktural dan penguatan kapasitas manajerial, sekolah dapat menciptakan proses pembelajaran yang lebih efektif dan berkelanjutan sehingga mutu lulusan meningkat secara sistemik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afif, N. (2024). *Impact of environmental factors, organizational structure, conflict management, and internal control on the effectiveness of Islamic schools in Banten*. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 16(2), 1–15.
- Ali, S., & Botha, J. (2022). *Organizational structuring and collaborative practices in secondary schools: Implications for operational effectiveness*. Journal of Educational Administration, 60(4), 512–530.
- Ardianti, A. (2022). *Efforts to improve school effectiveness in organizations*. INJOE: International Journal of Education, 4(1), 1–10.
- Bush, T. (2024). *School leadership and student outcomes in contemporary education systems*. Educational Management Administration & Leadership, 52(1), 5–22.
- Bush, T., & Glover, D. (2022). *Distributed leadership and school improvement: A systematic synthesis*. School Leadership & Management, 42(2), 123–139.
- Canbolat, Y. (2025). *Organizational structure, instructional quality, and student achievement in public and private schools*. Educational Policy. (Advance online publication)
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2020). *The impact of leadership on student outcomes: A multi-perspective analysis*. School Effectiveness and School Improvement, 31(3), 339–357.
- Fauziyah, N., Putri, N. A., & Pinto, S. R. A. (2025). *The influence of organizational systems on the effectiveness of educational programs*. Iripia: Jurnal Ilmiah Riset dan Pengembangan, 10(1), 34–41.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). *Middle leadership in schools: The changing face of leadership*. School Leadership & Management, 40(1), 1–4.
- Ibrahim, R., & Sani, A. (2023). *Data-driven school management and its influence on quality*

- assurance practices*. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 254–270.
- Jannah, M., Fitria, H., & Herlina. (2023). *Bureaucratic culture and distributed leadership in Indonesian public schools*. *Journal of Educational Policy and Management*, 5(1), 45–60.
- Kholdun, I., Risnita, & Musli, M. (2025). *Leadership style, organizational systems, and work motivation in relation to the effectiveness of Madrasah Aliyah in Jambi Province*. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 6(1), 75–83.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2021). *School organizational structures and leadership for learning: A systematic synthesis*. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 768–789.
- Ma, X., Lee, J., & Chen, P. (2024). *Meta-analysis of school leadership effects on student achievement in Asian contexts*. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(1), 87–104.
- Mulokozi, G. (2024). *Leadership practices and school performance: A systematic review*. *Journal of Educational Leadership Review*, 33(2), 114–129.
- Nakayama, M. (2023). *Operational leadership roles of vice principals in East Asian secondary schools*. *International Journal of School Organization*, 29(3), 201–218.
- Oghuvbu, E. (2023). *Strategic academic planning and learner performance in West African secondary schools*. *African Journal of Educational Studies*, 18(2), 55–68.
- Rahmawati, D., & Sulisty, W. (2022). *Accountability pressure and instructional focus in Indonesian senior high schools*. *Indonesian Journal of Educational Assessment*, 7(1), 22–35.
- Sitorus, J. (2024). *Organizational flexibility, school culture, and student outcomes in North Sumatra public schools*. *Journal of Educational Development*, 12(3), 145–162.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Suryanto, A. (2025). *Challenges of managerial implementation in Indonesian public high schools*. *Journal of Public Education Reform*, 9(1), 66–79.
- Suryanto, A., & Hadiyanto. (2023). *Centralized decision-making and managerial constraints in Indonesian senior high schools*. *Journal of Educational Management Studies*, 5(2), 88–102.
- Wijaya, H., Santoso, B., & Anggraini, D. (2023). *Flexible organizational structures and instructional teams in high-performing secondary schools in East Java*. *Indonesian Journal of School Leadership*, 4(1), 30–49.

## **Jurnal Riset Pedagogi dan Pembelajaran**

Vol 9, No. 4, Desember 2025

<https://journal.fexaria.com/j/index.php/jrpp>

Wu, S. (2022). *Instructional leadership and student learning outcomes in secondary schools.*

*Asia Pacific Education Review*, 23(4), 611–625.

Wu, S., Zhang, L., & Pang, N. S. K. (2024). *Transformational leadership, school design, and institutional responsiveness: A multilevel analysis.* *Asia Pacific Education Review*, 25(1),

77–92.