

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Strategi Manajemen Kepala Sekolah

a. Pengertian manajemen kepala sekolah

Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu (R. Syahputra et al., 2023, p. 51). Dalam konteks sekolah, (Mulyasa, 2022, pp. 65–67) menyebutkan bahwa manajemen kepala sekolah adalah upaya kepala sekolah untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Strategi manajemen kepala sekolah adalah langkah-langkah sistematis yang digunakan kepala sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah (guru, staf, sarana prasarana, waktu) agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Manajemen kepala sekolah merupakan sebuah sistem pengelolaan yang komprehensif dan terintegrasi (Purwanto, 2020, pp. 26–27). Sistem ini bertumpu pada kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan yang strategis dan berbasis data.

Kepala sekolah bertindak sebagai supervisor yang membimbing dan mengevaluasi kinerja guru serta staf. Ia harus mampu menciptakan sistem yang mendukung pengembangan profesionalisme berkelanjutan bagi pendidik (Usman, 2019). Hubungan kerja yang harmonis untuk mencegah konflik dan membangun tim yang solid. Manajemen kepala sekolah merupakan proses pemberdayaan seluruh warga sekolah. Pemberdayaan ini

bertujuan untuk membangun kemandirian dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Wahjosumidjo, 2021). Kepala sekolah menciptakan mekanisme yang memungkinkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara maksimal. Iklim kolaboratif dan demokratis dibangun untuk mendorong inisiatif dan inovasi dari bawah. Kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak dan penentu arah bagi seluruh kegiatan akademik dan non-akademik (Sagala, 2019). Ia harus mampu memberdayakan guru dan staf agar bekerja secara sinergis mencapai visi dan misi. Kepemimpinan dan keteladanan menjadi unsur yang tidak terpisahkan dari konsep manajerial ini.

b. Fungsi manajemen kepala sekolah

Fungsi-fungsi manajemen kepala sekolah (R. Syahputra et al., 2023, p. 58) dan (Mulyasa, 2022) antara lain: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pelaksanaan atau penggerakan dan 4) pengendalian. Fungsi manajemen kepala sekolah merupakan suatu proses yang integral yang dimulai dari perencanaan strategis, dilanjutkan dengan pengorganisasian sumber daya, diaktualisasikan melalui penggerakan dan motivasi, serta diakhiri dengan pengendalian melalui evaluasi atau refleksi untuk menjamin tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Fungsi pertama dan paling mendasar dalam manajemen kepala sekolah adalah perencanaan. Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dan menyusun strategi untuk mencapainya (Mulyasa, 2021). Kepala sekolah harus mampu menganalisis kebutuhan jangka panjang dan pendek sekolah, merumuskan visi, misi, dan tujuan yang jelas dan terukur. Program kerja operasional seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) disusun secara rinci.

Pengorganisasian adalah proses membagi tugas dan wewenang kepada seluruh sumber daya manusia (Sagala, 2019). Kepala sekolah menyusun struktur organisasi sekolah yang menggambarkan alur tanggung jawab. Kepala sekolah tidak hanya memberi perintah tetapi juga menjadi pemimpin yang memberikan contoh dan teladan. Ia harus mampu berkomunikasi dengan efektif untuk menyampaikan visi, kebijakan, dan harapan (Danim, 2020). Fungsi koordinasi sangat penting untuk menyelaraskan berbagai kegiatan dan sumber daya (Wahjosumidjo, 2021). Sekolah terdiri dari banyak unit kerja dengan tugas yang berbeda-beda. Kepala sekolah harus memastikan bahwa kerja sama antar unit berjalan dengan lancar dan harmonis.

Fungsi pengawasan adalah proses memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Usman, 2019). Kepala sekolah melakukan supervisi akademik untuk menilai dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Fungsi manajerial kepala sekolah secara operasional terwujud dalam pengelolaan kurikulum dan pembelajaran. Kepala sekolah harus mampu menganalisis kebutuhan dan merancang program pembelajaran yang relevan. Proses pengarahan dan motivasi terhadap guru juga terus dilaksanakan untuk memastikan kualitas proses belajar mengajar. Akhirnya, evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk melakukan perbaikan di masa mendatang (Danim, 2020). Pendampingan berkelanjutan bagi guru menjadi kebutuhan mendesak dalam menciptakan suasana belajar yang interaktif (Wardani et al., 2024).

c. Peran manajemen kepala sekolah

Strategi manajemen yang digunakan kepala sekolah mencakup: 1) Pendelegasian tugas, 2) Pemberdayaan guru dan staf, 3)

Komunikasi efektif, 4) Penerapan prinsip kepemimpinan partisipatif, 5) Supervisi dan evaluasi dan 6) Pengembangan profesional guru (R. Syahputra et al., 2023). Strategi manajemen yang diimplementasikan kepala sekolah terwujud melalui pendelegasian tugas yang terstruktur dan proporsional kepada seluruh sumber daya sekolah. Strategi manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru juga dikemukakan oleh Sagala (2009, p. 128) antara lain: 1) pemberdayaan guru, 2) supervisi akademik, 3) pemberian motivasi dan 4) pengembangan profesional. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam memastikan keberlangsungan proses pembelajaran yang berkualitas. Ia bertanggung jawab menciptakan iklim akademik yang kondusif dan merangsang perkembangan profesional guru (Mulyasa, 2021).

Peran kepala sekolah sebagai administrator berfokus pada pengelolaan administrasi yang rutin dan sistematis. Ia bertanggung jawab atas kelengkapan dan kelancaran administrasi kependidikan, ketenagaan, kesiswaan, dan keuangan. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap data dan dokumen, seperti rapor, ijazah, dan arsip keuangan, dikelola dengan baik (Usman, 2019). Peran sebagai supervisor mewajibkan kepala sekolah untuk membimbing dan menilai kinerja tenaga kependidikan. Supervisi akademik dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru (Purwanto, 2020). Kepala sekolah dituntut untuk mencari dan menerapkan gagasan-gagasan baru bagi kemajuan sekolah. Ia harus peka terhadap perubahan zaman dan meresponsnya dengan inovasi dalam kurikulum, metode pembelajaran, atau manajemen (Danim, 2020).

2. Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

a. Pengertian kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Ki Hadjar Dewantara (1985: 73), telah merumuskan tiga figur kepemimpinan, yaitu: 1) *ing ngarsa sung tuladha*, 2) *ing madya mangun karsa* dan 3) *tutwuri Handayani*. Pemimpin yang efektif menjadi teladan konkret bagi anggotanya melalui keteladanan di depan. Membangun kemandirian setiap individu lewat pendampingan yang memberdayakan saat berada di tengah. Dari belakang, sang pemimpin memberikan dorongan motivasi kepada seluruh tim guna menciptakan kemandirian dalam berkarya. Mujahid, Shoffan dkk mengemukakan (2021:233) bahwa *ing ngarsa sung tuladha* mengandung arti seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan yang baik bagi pengikut maupun masyarakat sekitarnya. Konsep sentralnya tercermin dalam filosofis "*Ing Ngarsa Sung Tuladha*" yang berarti di depan memberi teladan (Dewantara, 1977).

Ing Madyo Mangun Karso artinya berada di tengah memberi dorongan." Gagasan ini mengajarkan betapa pentingnya seorang guru atau pemimpin memberikan dorongan yang baik kepada murid atau pengikutnya (Tampa et al., 2023). "*Ing madyo mangun karso*" artinya di tengah-tengah harus mampu membangkitkan atau membangun semangat, kemauan, dan niat pada diri orang lain. Semboyan ini menekankan peran seorang pemimpin atau pendidik yang berada di tengah-tengah kelompoknya untuk memberikan motivasi, bimbingan, dan menciptakan suasana kondusif agar semua anggota kelompoknya dapat terus bersemangat dan mencapai tujuan bersama (L.arifin et al., 2022).

Langkah final dari trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara adalah "*Tut Wuri Handayani*". Konsep ini berarti dari belakang, seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan

dukungan (Dewantara, 1977). Peran ini menekankan pada pemberian ruang bagi anggota untuk berkembang mandiri dan bertanggung jawab. Pemimpin tidak mendikte, tetapi mengawasi dan siap memberikan bantuan ketika diperlukan. Filosofi ini bertujuan untuk memberdayakan, bukan menciptakan ketergantungan. Setiap individu merasa percaya diri untuk melangkah dan berinovasi. Ketika mendapatkan dorongan dari belakang. Tujuannya adalah menciptakan kemandirian dan keberanian pada setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan "Tut Wuri Handayani" adalah wujud dari kepercayaan dan penghargaan terhadap potensi bawahan.

Ki Hajar Dewantara juga menekankan bahwa kepemimpinan harus selaras dengan "kodrat alam". Kodrat alam merujuk pada hukum, situasi, dan potensi yang objektif di dalam diri manusia dan lingkungannya (Dewantara, 1961). Seorang pemimpin yang baik tidak boleh memaksakan kehendaknya yang bertentangan dengan kodrat ini. Ia harus mampu membaca dan memahami kondisi nyata yang dihadapi oleh para anggotanya. Kepemimpinan menjadi proses membimbing dan mengarahkan, bukan melawan arus alamiah perkembangan. Menghargai kodrat setiap individu, pemimpin dapat menuntunnya menuju kesempurnaan. Pendekatan ini memastikan bahwa arah kepemimpinan realistis dan manusiawi. Pada akhirnya, kepemimpinan adalah fasilitasi atas potensi yang sudah ada dalam diri setiap orang.

Ki Hajar Dewantara mengungkapkan, kepemimpinan pada hakikatnya adalah amanat untuk melayani dan "*memayu hayuning bawana*" (Wiryopranoto et al., 2017). Konsep Jawa ini berarti ikut serta memperindah dan memelihara kedamaian dunia. Seorang pemimpin adalah pelayan bagi orang-orang yang dipimpinnya, bukan penguasa yang bertindak sewenang-wenang. Tujuannya adalah menciptakan tatanan kehidupan yang harmonis, adil, dan sejahtera

bagi semua. Setiap keputusan dan kebijakan harus diorientasikan untuk kebaikan bersama. Kepemimpinan yang egois dan hanya mengejar keuntungan pribadi adalah pengkhianatan terhadap amanat. Nilai-nilai luhur dan etika harus menjadi landasan utama dalam memimpin. Kesederhanaan dan kerendahan hati menjadi ciri khas pemimpin sejati.

Konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yang trilogis dan humanis tetap sangat relevan di era modern. Pendekatan "*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*" menawarkan model kepemimpinan yang transformasional. Model ini membangun budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pemberdayaan (Tilar, 2000). Dunia pendidikan, bisnis, maupun pemerintahan, filosofi ini dapat menjadi pedoman etis. Pemimpin modern dituntut untuk tidak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga matang secara spiritual dan emosional. Keteladanan, motivasi, dan dukungan adalah pilar yang dibutuhkan untuk memimpin generasi masa kini.

b. Karakteristik pendekatan kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Karakteristik utama kepemimpinan Ki Hajar Dewantara adalah keteladanan yang tercermin dalam prinsip "*Ing Ngarsa Sung Tuladha*". Seorang pemimpin harus berada di depan untuk memberikan contoh perilaku dan sikap yang positif (Dewantara, 1977). Keteladanan ini bukanlah paksaan, melainkan sebuah daya tarik moral yang timbul secara alami. Setiap perkataan pemimpin harus selaras dengan perbuatannya dalam kehidupan nyata. Kredibilitas dan wibawa seorang pemimpin dibangun melalui konsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilaksanakan. Pemimpin menjadi teladan dengan menanamkan nilai-nilai kebaikan tanpa perlu banyak memberi instruksi. Anggota akan merasa terdorong untuk meniru dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut.

Pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif lahir dari rasa hormat yang tulus dari para pengikutnya.

Ing Madyo Mangun Karso mempunyai arti bila guru ada diantara atau bersama-sama siswa ia hendaknya berpartisipasi aktif secara konstruktif. *Mangun karso* tidak hanya hanya membangun kehendak, tetapi guru lebih berperan sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan (Suyitno, 2021, p. 237). Kepala sekolah sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan harus mampu menempatkan diri sebagai anggota belajar dan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada guru untuk mencipta dan mengembangkan sendiri hasil kerjanya.

Karakteristik ketiga adalah sikap pemberdayaan yang dikenal sebagai "*Tut Wuri Handayani*". Dari belakang, seorang pemimpin memberikan dukungan, pengawasan, dan kepercayaan penuh (Dewantara, 1977). Peran ini menekankan pada pemberian ruang bagi anggota untuk bertumbuh, mengambil inisiatif, dan belajar dari pengalaman. Pemimpin tidak mendominasi setiap proses, tetapi siap memberikan bantuan jika diperlukan. Filosofi ini bertujuan untuk menciptakan kemandirian dan rasa tanggung jawab pada setiap individu. Dukungan dari belakang membuat anggota merasa aman untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan kesalahan. Kepemimpinan model ini memandang kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran yang wajar. Tujuannya adalah menciptakan pemimpin-pemimpin baru yang mandiri dan berkompeten.

c. Implementasi pendekatan kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah tentunya harus memiliki kemampuan menggerakkan guru di sekolah dengan menempatkan dan mengelola guru dan staf sesuai kebutuhan

(Sagala, 2009, p. 129). Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Suyitno, 2021, p. 132).

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam merancang pembelajaran (Hamzah et al., 2022). Ada beberapa kinerja yang harus dimiliki guru dalam merancang pembelajaran, hal tersebut meliputi:

1. Penyusunan silabus dan RPP yang sesuai kurikulum;
2. Pemilihan metode, media, dan strategi pembelajaran yang relevan;
3. Perumusan tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur;
4. Mengintegrasikan materi pembelajaran dengan kondisi peserta didik.

Kinerja guru merupakan salah satu aspek penting dalam dunia pendidikan yang berpengaruh langsung terhadap kualitas pembelajaran di sekolah. Kinerja guru tidak hanya mencakup kemampuan mereka dalam menyampaikan materi, tetapi juga mencakup sikap, pengelolaan kelas, dan keterlibatan dengan peserta didik. Guru harus memiliki kompetensi dan pedoman yang jelas dalam proses belajar mengajar.

Guru dengan tugas utama mendidik dan mengajar dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, dalam salah satu hadist menerangkan bahwa sesungguhnya Allah Subhanahu Wa Ta'ala mencintai jika seorang dari kalian bekerja, maka ia melakukannya dengan *itqon* yaitu profesional atau sungguh-sungguh (HR. Baihaqi).

b. Indikator kinerja guru

Cara untuk meningkatkan kinerja guru antara lain dengan melakukan evaluasi secara teratur. Kepala sekolah dapat memanfaatkan penilaian kinerja sebagai alat untuk mengukur efektivitas pengajaran dan mendorong guru agar lebih fokus pada pembelajaran peserta didik. Melakukan kunjungan ke kelas juga menjadi strategi yang efektif, di mana kepala sekolah dapat memberikan umpan balik langsung kepada guru mengenai metode pengajaran yang digunakan (Hamzah et al., 2022).

Indikator kinerja guru mencakup kemampuan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab profesionalnya secara efektif. Guru yang memiliki kinerja yang baik mampu menyampaikan materi pelajaran dengan jelas, mengelola kelas dengan tertib, dan menciptakan suasana belajar yang aman serta inklusif. Kinerja guru tampak dari kemampuannya dalam memfasilitasi pembelajaran aktif, mengembangkan potensi dan karakter siswa, serta membangun hubungan yang harmonis baik dengan siswa maupun rekan sejawat. Penilaian kinerja guru dilaksanakan melalui observasi, evaluasi terhadap kualitas pembelajaran, serta umpan balik dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan. Kinerja guru yang optimal berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan kemajuan pendidikan secara keseluruhan (Yayuk et al., 2023, pp. 33–36).

Indikator kinerja guru menggambarkan kemampuan dalam melaksanakan tujuan profesionalnya secara efektif dan berlandaskan etika. Guru yang memiliki kinerja tinggi memahami karakteristik siswa, menguasai teori belajar, serta mampu mengembangkan kurikulum dan melaksanakan pembelajaran yang mendidik. Kinerja guru yang baik tampak melalui etos kerja yang tinggi, kemampuan berkomunikasi secara efektif, serta kemauan untuk terus

mengembangkan profesionalisme melalui refleksi diri (Masrum, 2021, pp. 74–75).

Indikator kinerja guru mencakup kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajar, profesionalisme serta kepribadian. Guru yang memiliki kinerja baik mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif sesuai tujuan pendidikan. Profesionalisme guru tampak melalui keterlibatannya dalam berbagai kegiatan sekolah, kerja sama dengan rekan sejawat, serta hubungan yang harmonis dalam masyarakat. Sikap pribadi guru yang positif seperti disiplin, kerapian dan kemampuan berkomunikasi yang baik, turut mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Indikator tersebut secara keseluruhan menegaskan kinerja guru sebagai hasil yang tidak hanya diukur dari kemampuan mengajar, tetapi juga sikap, tanggung jawab dan dedikasi terhadap profesinya (Zakiah et al., 2025, pp. 43–37)

c. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kepala sekolah juga berperan sebagai motivator. Dengan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan menciptakan suasana kerja yang positif, kepala sekolah dapat meningkatkan semangat dan dedikasi guru terhadap pekerjaannya. Penting bagi kepala sekolah untuk menjalankan peran ini dengan baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal. Kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang baik agar dapat membangkitkan prakarsa, memotivasi komunitas sekolah, dan menciptakan iklim belajar yang baik bagi peserta didik (Cahyo, 2018, p. 52).

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang saling berhubungan. Faktor internal mencakup motivasi, disiplin, rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja yang mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Faktor eksternal

meliputi kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, sarana pembelajaran serta lingkungan sekolah yang kondusif. Kinerja guru juga bisa ditentukan oleh kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme serta hubungan kerja yang harmonis di lingkungan sekolah. Sinergi antara faktor internal dan eksternal menjadi unsur penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan (Ashlan et al., 2021, pp. 52–54).

Kinerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dukungan organisasi, bakat individu, dan motivasi kerja. Guru dengan kemampuan profesional yang tinggi, sikap positif serta motivasi kuat akan menunjukkan kinerja optimal dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan baik antar warga sekolah mendorong semangat serta produktivitas guru. Sistem penghargaan yang efektif dan kepemimpinan sekolah yang kuat berperan penting dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab serta dedikasi guru terhadap pekerjaannya (Octavia, 2019, pp. 34–44).

B. Penelitian Relevan

Berikut merupakan beberapa peneliti yang fokus pada penelitian tentang manajemen kepala sekolah dan kinerja guru serta hasil dari penelitian yang sudah dilaksanakan:

1. Penulis Pribadi et al., 2024 dengan judul Implementasi Konsep *Ing Ngarso Sung Talado, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani* Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah. Hasil penelitian Implementasi konsep trilogi pendidikan ini membuat kepala sekolah dalam kepemimpinannya tidak semena-mena karena menjadi pemimpin bukan berarti harus selalu berada di atas dan dilayani saja tetapi harus bisa menempatkan diri baik di depan sebagai sosok yang memberi teladan, di tengah sebagai

sosok yang harus membangkitkan semangat, dan di belakang sebagai sosok yang memberikan dorongan atau motivasi.

2. Hanifah et al., 2023 dengan judul *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar*. Hasil penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan menggabungkan gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.
3. Azizah, 2019 dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi sama-sama memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja guru. Budaya organisasi terbukti memiliki peran yang lebih dominan dan mendalam dalam membentuk serta mendorong kinerja para guru. Kepemimpinan dan iklim sekolah saling melengkapi dan secara bersama-sama menjadi fondasi penting bagi peningkatan kinerja di sekolah. Sebagian besar variasi dalam kinerja guru masih ditentukan oleh berbagai faktor lain yang berada di luar lingkup penelitian ini, seperti aspek motivasi, kepuasan kerja, dan kompetensi individual. Hasil penelitian menegaskan pentingnya memperkuat budaya kerja kolektif di sekolah dan peran kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif.
4. Suratman et al., 2020 dengan judul *The Influence of Principal's Leadership and Teacher's Competence toward Teacher's Performance in Indonesia*. Hasil penelitian kepemimpinan kepala sekolah secara individual tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Sungai Lilin. Kompetensi guru ternyata memainkan peran yang sangat penting dan berpengaruh kuat dalam membentuk kinerja mereka.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama memang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi guru terbukti menjadi penentu yang jauh lebih dominan dan krusial. Hasil penelitian mengisyaratkan bahwa meskipun kepemimpinan kepala sekolah tetap relevan, peningkatan kinerja guru di sekolah tersebut lebih bergantung pada penguatan kompetensi profesional masing-masing guru, sementara faktor-faktor lain di luar penelitian juga turut berkontribusi.

5. Alhabsyi et al., 2022 dengan judul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Hasil penelitian menegaskan kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting dan multidimensi dalam meningkatkan kinerja guru. Tujuh fungsi utama, yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah melakukan memotivasi guru, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta meningkatkan disiplin dan kompetensi mereka. Keberhasilan upaya ini didukung oleh pemahaman kepala sekolah akan perannya, ketersediaan sarana prasarana, serta integritas dan profesionalisme guru. Tantangan keterbatasan waktu dan beban tugas yang kompleks tetap menjadi hambatan dalam upaya optimalisasi kinerja guru.
6. Erna Windartati, 2023 dengan judul *Analisis Kritis Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kedisiplinan dan Kinerja Guru di Gugus Kridasamekta Korwil Bidik Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*. Hasil penelitian kinerja kepala sekolah di Gugus Kridasamekta efektif dalam meningkatkan kedisiplinan guru melalui keteladanan, penerapan aturan konsisten, dan monitoring rutin. Kinerja guru meningkat setelah adanya supervisi terjadwal, pembinaan, serta pemberian penghargaan dan sanksi yang adil

7. Santosa, 2024 dengan judul Analisis Kritis Efektivitas Kontroling Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Gugus Kartini Kecamatan Wanadadi. Hasil penelitian efektivitas kontroling kepala sekolah di Gugus Kartini Kecamatan Wanadadi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran. Kontroling yang efektif ditandai dengan adanya supervisi rutin, tindak lanjut hasil supervisi, serta pembinaan berbasis dialog dan kolaborasi.
8. Perdana et al., 2021 dengan judul Peran Falsafah Kepemimpinan Jawa terhadap Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik di Sekolah. Hasil penelitian kepala sekolah yang memiliki karakter lekat dengan kepemimpinan jawa akan memberikan dampak dan pengaruh dengan internal bawahannya karena mereka juga berasumsi tidak ada atasan dan bawahan yang signifikan namun muncul ke permukaan sebagai sebuah kesatuan.
9. Arifin et al., 2022, dengan judul Portraying Cendekia Leadership in the Perspective of Ki Hajar Dewantara's Trilogy. Hasil penelitian kepemimpinan Cendekia dalam perspektif Ki Hajar Dewantara terbentuk melalui tiga prinsip utama dalam trilogi kepemimpinan beliau. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, menekankan bahwa seorang pemimpin harus berada di depan untuk menjadi teladan dalam perilaku, kedisiplinan, kejujuran, serta memberikan pelayanan yang tulus. *Ing Madya Mangun Karsa*, mengharuskan pemimpin berada di tengah untuk membangun semangat, memotivasi, berkolaborasi, dan menunjukkan empati terhadap bawahan. *Tut Wuri Handayani*, menekankan peran pemimpin di belakang untuk memberikan dorongan, kebebasan bertanggung jawab, serta pengawasan yang mendukung agar bawahan dapat maju, kreatif, dan mandiri. Model kepemimpinan Cendekia yang berlandaskan nilai-nilai lokal merupakan sebuah kepemimpinan yang holistik, memberdayakan, dan relevan untuk

diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, khususnya di dunia pendidikan.

Tabel 2. 1: Penelitian relevan

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Implementasi Konsep <i>Ing Ngarso Sung Talado, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani</i> Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pribadi et al., 2024)	Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah. Fokus pada bagaimana kepala sekolah menempatkan diri di depan, tengah, dan belakang.	Tidak membahas strategi manajemen sebagai objek analisis utama. Cakupan lokasi dan konteks (Gugus Widya Kuncara) berbeda. Pendekatan penelitian berbeda (kualitatif/kuantitatif).
2.	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar (Hanifah et al., 2023)	Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di tingkat sekolah dasar.	Fokus Teori Berbeda. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan (otoriter dan demokratis), bukan pada pendekatan nilai-nilai Ki Hajar Dewantara. Objeknya gaya, bukan strategi manajemen.
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Azizah, 2019)	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, pentingnya iklim atau budaya sekolah.	Fokus Teori Berbeda. Berfokus pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara umum, bukan pada pendekatan khas Ki Hajar Dewantara. Metode penelitian kuantitatif.
4.	The Influence of Principal's Leadership and	Meneliti variabel yang memengaruhi kinerja guru.	Penelitian ini menemukan kepemimpinan tidak signifikan dan lebih

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Teacher's Competence toward Teacher's Performance in Indonesia (Suratman et al., 2020)		menekankan kompetensi guru sebagai faktor dominan. Tidak ada kaitan dengan pendekatan Ki Hajar Dewantara.
5.	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Alhabsyi et al., 2022)	Peran dan fungsi multidimensi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.	Fokus Konseptual Lebih Luas. Membahas peran kepala sekolah secara umum (educator, manajer, dll.), tidak secara spesifik melalui strategi manajemen dengan pendekatan Ki Hajar Dewantara.
6.	Analisis Kritis Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kedisiplinan dan Kinerja Guru di Gugus Kridasamekta Korwil Bidik Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap (Erna Windartati, 2023)	Menggunakan analisis kritis, fokus pada kinerja kepala sekolah, dan berlokasi di level Gugus Sekolah. Membahas peningkatan kinerja guru.	Fokus Variabel Berbeda. Berfokus pada kinerja dan kedisiplinan, bukan pada strategi manajemen dengan pendekatan Ki Hajar Dewantara yang spesifik.
7.	Analisis Kritis Efektivitas Kontroling Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di	Menggunakan analisis kritis dan berfokus pada upaya kepala sekolah (kontroling atau supervisi) untuk meningkatkan kinerja guru di tingkat gugus sekolah.	Fokus Aktivitas Lebih Sempit. Spesifik pada kontroling atau supervisi akademik, bukan pada strategi manajemen yang lebih luas dengan kepemimpinan Ki Hajar

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Gugus Kartini Kecamatan Wanadadi (Santosa, 2024)		Dewantara.
8.	Peran Falsafah Kepemimpinan Jawa terhadap Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik di Sekolah (Perdana et al., 2021)	Mengangkat falsafah atau kearifan lokal (Jawa atau Ki Hajar Dewantara) sebagai lensa kepemimpinan pendidikan. Membahas dampaknya pada pendidik.	Fokus Falsafah Lebih Luas. Menggunakan falsafah kepemimpinan Jawa secara umum, yang lebih luas dan tidak secara eksplisit sama dengan Trilogi Ki Hajar Dewantara. Objeknya "kompetensi", bukan "kinerja" secara holistik.
9.	Portraying Cendekia Leadership in the Perspective of Ki Hajar Dewantara's Trilogy (L.arifin et al., 2022).	Berfokus pada kepemimpinan berbasis Trilogi Ki Hajar Dewantara (<i>Ing Ngarsa, Ing Madya, Tut Wuri</i>).	Level Kajian Berbeda. Penelitian ini merupakan kajian literatur atau konseptual untuk menggambarkan model kepemimpinan, bukan analisis kritis empiris terhadap strategi manajemen di gugus sekolah tertentu.

C. Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari strategi manajemen kepala sekolah yang diterapkan secara efektif merupakan faktor krusial dalam mendorong peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah yang secara konsisten melaksanakan supervisi akademik, memberikan motivasi yang tepat, dan memberdayakan potensi guru akan menciptakan iklim kerja yang kondusif serta mendukung perkembangan profesional. Iklim kerja yang positif ini pada gilirannya menjadi lingkungan yang memungkinkan guru untuk

mengoptimalkan kompetensi dan dedikasi mereka dalam proses pembelajaran. Terdapat hubungan sebab-akibat yang jelas antara kualitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan capaian kinerja guru di sekolah.

Berdasarkan kajian teoritis, kerangka pemikiran penelitian ini dirumuskan untuk memetakan hubungan antara variabel utama. Strategi manajemen kepala sekolah dengan pendekatan kepemimpinan Ki Hajar Dewantara diposisikan sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kinerja guru sebagai variabel terikat. Pendekatan Ki Hajar Dewantara yang dioperasionalkan melalui trilogi *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani* menjadi fondasi nilai dalam penerapan strategi manajemen. Nilai-nilai tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk penyediaan sarana prasarana, pelaksanaan supervisi akademik, pemberian motivasi, serta penyelenggaraan pelatihan bagi guru. Keempat bentuk dukungan ini berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

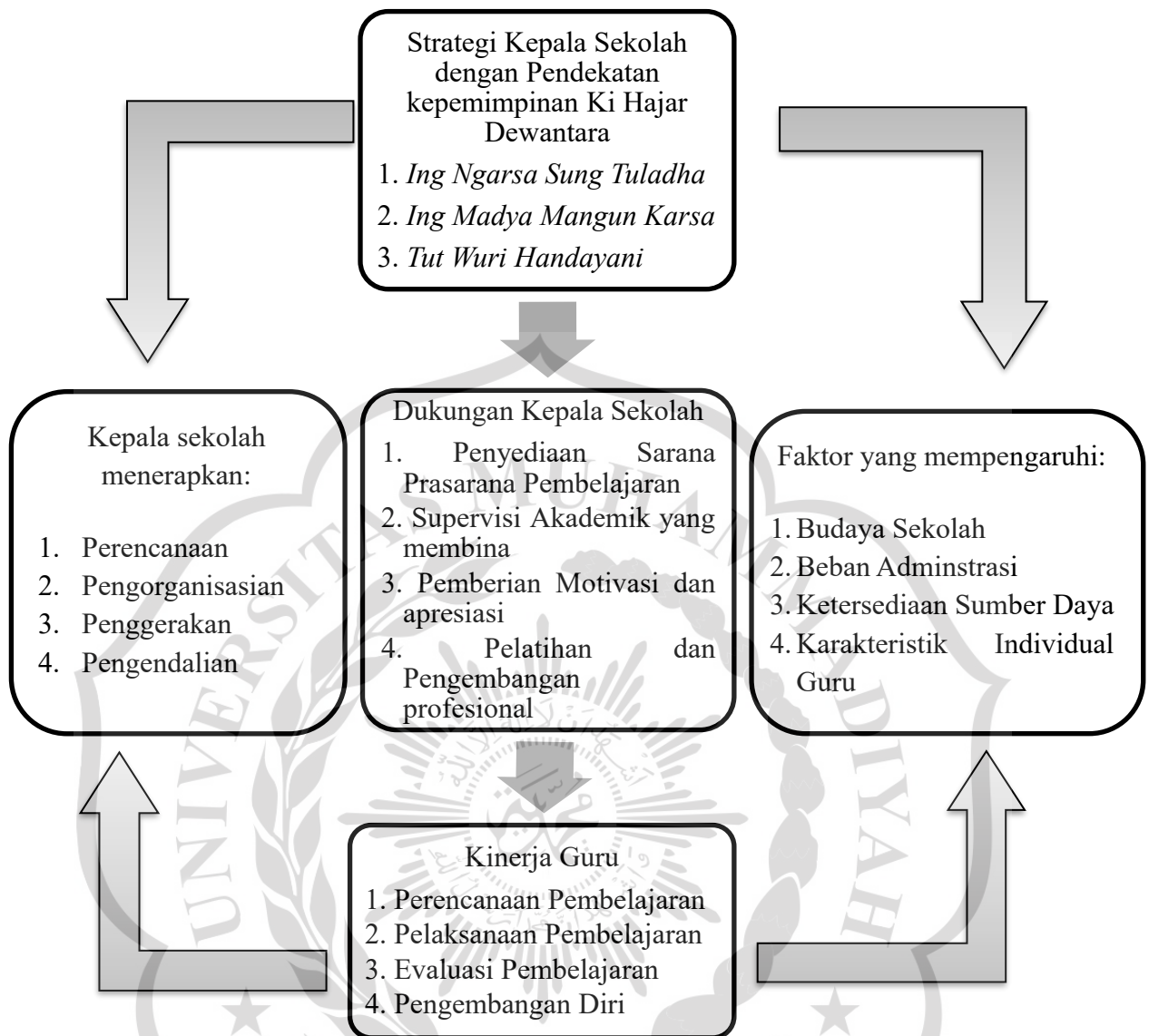
Mekanisme pengaruh dalam kerangka pikir ini bekerja melalui proses pemberian arahan dan dukungan yang sistematis dari kepala sekolah kepada guru. Penyediaan sarana prasarana yang memadai memungkinkan guru melaksanakan pembelajaran secara efektif, sementara supervisi akademik yang membina memberikan umpan balik untuk perbaikan praktik mengajar. Motivasi dari kepala sekolah meningkatkan keterlibatan dan komitmen guru, sedangkan pelatihan yang relevan mengembangkan kompetensi profesional mereka. Kombinasi keempat bentuk dukungan ini secara simultan menciptakan ekosistem kerja yang mendorong peningkatan kinerja guru secara holistik dan berkelanjutan.

Secara visual, alur logika kerangka pikir ini dapat digambarkan sebagai hubungan linier yang dimulai dari strategi

manajemen berbasis Ki Hajar Dewantara, yang kemudian diimplementasikan melalui penyediaan sarana prasarana, supervisi, motivasi, dan pelatihan, serta berpuncak pada peningkatan kinerja guru. Model ini mengasumsikan bahwa semakin baik dan terintegrasi penerapan keempat bentuk dukungan tersebut, semakin tinggi pula dampaknya terhadap kinerja guru. Kerangka pikir ini, penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisis bagaimana proses tersebut terjadi dalam konteks nyata di Gugus Widya Kuncara Rawalo Banyumas.

Strategi manajemen kepala sekolah yang diterapkan secara efektif akan mendorong kinerja guru. Kepala sekolah yang melakukan supervisi akademik, memberikan motivasi, dan memberdayakan guru, akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru. Kerangka pikir penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah yang mencakup sarana prasarana, supervisi, motivasi dan pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Strategi ini memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan oleh guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Kajian beberapa teori di atas, peneliti dapat dirumuskan menjadi kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1: Kerangka pikir penelitian