

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup manusia. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam memimpin serta membimbing semua warga sekolah. Kepala sekolah yang baik menghargai dan mengembangkan kemampuan setiap guru.

Quran Surat Al_Ahzab 21:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۗ

Arti : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (Rahmat) Allah dan (Kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS Al-Ahzab [33]:21)

Rasullullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam adalah suri teladan yang baik bagi orang-orang yang beriman, mengharap rahmat Allah, dan banyak mengingat Allah. Pemimpin yang baik meneladani sifat-sifat Rasulullah dalam memimpin umatnya. Kepemimpinan islam mengutamakan keteladanan dan amanah dalam setiap tindakan. Pemimpin bertanggung jawab membimbing pengikutnya menuju kebaikan bersama.

Setiap orang memiliki peran kepemimpinan dalam hidupnya. Seorang pemimpin harus menjalankan amanahnya dengan penuh tanggung jawab. Allah akan meminta pertanggungjawaban atas setiap keputusan yang diambil. Kepemimpinan sejati adalah melindungi dan membimbing mereka yang

dipimpin. Seorang pemimpin harus memenuhi kebutuhan pengikutnya dengan kasih sayang dan keadilan.

HR. Bukhari No.893, Muslim No. 1829:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Setiap kalian kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.

Hadist Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi

Wasallam menetapkan prinsip kepemimpinan universal bagi setiap orang. Prinsip ini mewajibkan pertanggungjawaban atas setiap amanah yang dipegang. Seorang kepala sekolah menjalankan amanah kepemimpinan strategis di institusinya. Ia memikul tanggung jawab atas perkembangan iklim akademik dan moral seluruh warga sekolah. Figur pemimpin ini akan dimintai pertanggungjawaban profesional dan spiritual kelak.

Permendidasmen No. 7 tahun 2025 menyatakan kepala sekolah memimpin satuan pendidikan dengan visi yang jelas untuk mencapai tujuan pembelajaran yang optimal. Peraturan tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah mengelola seluruh aspek operasional sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah berkewajiban meningkatkan mutu layanan pendidikan. Regulasi tersebut juga menuntut kepala sekolah berinovasi sebagai enterpreneur pendidikan dalam mengembangkan program-program sekolah (*Peraturan Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2025, 2025*).

Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya

organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian secara profesional dan proposional untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan cara yang efektif dan efisien (Rohman, 2017, p. 10). Manajemen pendidikan merupakan suatu proses atau sistem pengelolaan, pengorganisasian, dan peningkatan kemanusiaan (human engineering) dalam kaitannya dengan suatu sistem pendidikan (Suyitno, 2021b, p. 247). Manajemen pendidikan adalah upaya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penilaian usaha-usaha dalam ruang lingkup pendidikan agar bisa mencapai tujuan pendidikan (M. N. Sari et al., 2022, pp. 11–12)

Kinerja guru adalah hasil dari kemampuan profesional guru dalam melakukan tugas sehari-hari, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang berkaitan dengan profesinya (Madjid, 2016, p. 11). Kinerja guru merujuk pada hasil kerja seorang guru di sekolah sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan sekolah dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral atau etika (Asterina, F., 2013, pp. 11–13). Kinerja guru merupakan hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja guru mencakup tiga dimensi utama yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang saling berhubungan dalam pelaksanaan tugas. Kinerja guru diwujudkan melalui prestasi dalam menyelenggarakan pendidikan, membimbing siswa, dan mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan (Ashlan et al., 2021, pp. 6–14)

Kepala sekolah belum menerapkan strategi supervisi akademik yang efektif untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, sehingga kualitas pembelajaran SD di Indonesia masih rendah dengan skor 65,39. Guru memerlukan pendampingan melalui supervisi kolaboratif yang sistematis, namun bukti empiris tentang efektivitas pendekatan ini terhadap kinerja mengajar guru masih sangat terbatas di Indonesia. Kepala sekolah memerlukan panduan strategis manajemen supervisi berbasis coaching yang tepat untuk mengakselerasi peningkatan kinerja mengajar guru dan kualitas pembelajaran di sekolahnya (Nafis et al., 2024).

Beberapa kepala sekolah tidak mampu memenuhi standar mutu pendidikan dalam tugasnya. Penelitian yang dilakukan di Inggris dengan fokus pendekatan humanistik, mengidentifikasi bagaimana kepala sekolah menggunakan strategi berdasarkan tujuan moral dan pemahaman kontekstual sekolah (Mincu et al., 2024). Sistem *among* Ki hadjar Dewantara memadukan kedua gagasan tersebut secara kontekstual.

Pemerintah telah menetapkan delapan standar pendidikan nasional untuk pemerataan mutu pendidikan, namun implementasinya bergantung pada peran kepemimpinan yang belum sepenuhnya dipahami. Tidak semua pemimpin sekolah memahami perannya dalam manajemen mutu pendidikan secara komprehensif. Hubungan antara peran kepemimpinan dengan fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum dikaji secara mendalam (Trianjung et al., 2018)

Hasil observasi di Gugus Dewi Sartika menunjukkan kinerja guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran sudah baik. Tingginya beban kerja dan waktu yang terbatas menyebabkan perancangan pembelajaran dikerjakan secara tergesa tanpa perenungan mendalam. Kualitas hasilnya pun tidak mencapai tingkat optimal. Pembinaan dan umpan balik dari kepala sekolah juga belum dilaksanakan secara rutin. Kondisi ini menimbulkan persepsi guru bahwa karya mereka kurang diapresiasi.

Guru telah melaksanakan tugas mengajar sesuai standar yang ditetapkan. Mereka menunjukkan kedisiplinan dalam hal kehadiran dan penyiapan administrasi pembelajaran. Interaksi para guru dengan siswa berlangsung hangat dan penuh perhatian sehingga menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Kesiapan dan pendekatan mengajar di antara mereka masih menunjukkan keragaman yang cukup nyata.

Guru membangun interaksi pembelajaran aktif melalui diskusi dan kerja kelompok. Beberapa guru mendemonstrasikan kemampuan pengelolaan kelas yang baik dan penggunaan media kreatif. Penerapan peran fasilitator yang memotivasi dari belakang belum terlaksana secara konsisten. Dominasi metode ceramah dan pemanfaatan lingkungan belajar yang terbatas masih terjadi. Partisipasi aktif peserta didik dalam proses pembelajaran juga belum mencapai tingkat optimal.

Metode ceramah masih sering menjadi pilihan utama dalam penyampaian materi. Guru telah melengkapi penjelasan lisan tersebut dengan alat peraga sederhana untuk memperjelas konsep. Beban kerja guru yang tidak

merata turut mempengaruhi variasi metode mengajar yang diterapkan. Optimalisasi pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa masih perlu terus ditingkatkan.

Guru telah melaksanakan evaluasi pembelajaran melalui penilaian autentik. Penilaian tersebut mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik. Guru mendokumentasikan hasil belajar serta memberikan umpan balik dengan fleksibel. Penggalan aspek empati, kolaborasi, kemandirian, dan inisiatif masih belum optimal dalam penilaian. Refleksi pembelajaran juga berjalan secara individual tanpa membuka ruang berbagi praktik baik antarguru.

Kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik melalui kunjungan kelas rutin. Beliau memberikan apresiasi pada guru dengan disiplin dan kelengkapan administrasi baik. Masukan pasca-observasi lebih menekankan aspek administratif dan keterlaksanaan RPP. Umpan balik mendalam untuk peningkatan interaksi atau inovasi pedagogis masih kurang. Supervisi yang berjalan masih lebih dekat pada fungsi inspeksi daripada pendampingan kolaboratif.

Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam berbagai pelatihan yang diselenggarakan dinas pendidikan. Pelatihan tersebut umumnya bersifat umum dan tidak menjawab kebutuhan spesifik sekolah. Program pelatihan berjenjang atau komunitas belajar internal yang sistematis belum tersedia. Akibatnya, peningkatan kompetensi guru lebih bergantung pada inisiatif individu masing-masing.

Hasil observasi membuka peluang pengembangan yang positif bagi sekolah. Para guru memiliki kedisiplinan dan semangat mengajar yang menjadi aset utama. Kepemimpinan sekolah yang peduli turut memperkuat lingkungan pendidikan. Sarana fisik yang tertata serta hubungan harmonis antara guru dan siswa menciptakan iklim belajar yang mendukung. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekolah siap bergerak dari kualitas “cukup” menuju tahap “unggul”.

Kepala sekolah berperan sebagai pendamping dan fasilitator dalam setiap usaha inovasi guru. Pendampingan ini belum dilaksanakan secara rutin dan konsisten. Kepala sekolah lebih menerapkan pendekatan manajemen serta kepemimpinan yang bersifat instruksional. Orientasi utama tampak pada pemenuhan aspek administratif. Pola supervisi yang berjalan juga lebih menekankan fungsi pengawasan dan perintah.

Hasil evaluasi kinerja kepala sekolah mengungkap refleksi supervisi yang disampaikan usai pembelajaran. Refleksi ini belum menyertakan masukan konkret untuk perbaikan praktik mengajar. Rencana supervisi yang disusun kepala sekolah telah melampirkan sejumlah instrumen. Cakupan instrumen tersebut belum lengkap untuk menilai rancangan dan pelaksanaan pembelajaran secara utuh.

Beberapa kepala sekolah mengadakan rapat rutin dengan jadwal yang tetap. Kepala sekolah lain berkomunikasi dengan guru melalui pertemuan yang lebih informal. Pola pendampingan guru dilaksanakan dengan frekuensi dan format yang berbeda di setiap sekolah. Pemberian kepercayaan kepada guru dilakukan dengan cara dan tingkat yang beragam.

Variasi pendekatan ini mempengaruhi konsistensi pengembangan guru di tingkat gugus. Keragaman format dan frekuensi pendampingan berpotensi menimbulkan kesenjangan kualitas antar sekolah. Kolaborasi yang lebih terstruktur antar kepala sekolah dapat memperkaya beragam pendekatan pendampingan. Pendokumentasian dan pembagian praktik terbaik akan memperkuat ekosistem pembelajaran kolektif. Kolaborasi yang terencana diperlukan untuk menyelaraskan peningkatan kinerja guru secara lebih merata.

Hasil wawancara dengan guru memberikan informasi mengenai pelaksanaan strategi manajemen kepala sekolah. Guru menjelaskan adanya kebijakan sekolah yang diterapkan melalui rapat koordinasi dan pembagian tugas. Sebagian program sekolah belum berjalan dengan konsistensi yang sama. Guru menyampaikan perangkat pembelajaran sudah disusun dengan tingkat kelengkapan yang bervariasi. Guru mengalami keterbatasan waktu dan pemahaman dalam penyusunan perangkat pembelajaran.

Wawancara dan observasi awal mengonfirmasi peran krusial kepala sekolah sebagai manajer pendukung kinerja guru. Tugas utama kepala sekolah adalah merumuskan strategi yang memotivasi guru dan menciptakan lingkungan belajar kondusif. Penelitian ini fokus menganalisis strategi manajemen melalui pendekatan Sistem Among Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap. Tujuannya adalah menganalisis secara rinci fungsi manajerial kepala sekolah, yang meliputi perencanaan, pembinaan, evaluasi dan memberikan

motivasi, dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika.

B. Identifikasi Masalah

Masalah dari observasi dan wawancara awal diantaranya:

1. Guru mengajar tidak menggunakan metode yang bervariasi pada materi yang diajarkan dan kurang interaktif (berpusat pada guru)
2. Tidak ada refleksi guru dan siswa pasca-pembelajaran.
3. Guru kesulitan menyusun perencanaan pembelajaran yang mendalam karena beban tugas lain.
4. Waktu lebih banyak habis untuk administrasi dari pada persiapan mengajar.
5. Kepala sekolah belum memberikan Umpan Balik dan Pembinaan yang rutin dan mendalam.
6. Sistem pengembangan guru belum terintegrasi dalam kebijakan dan program sekolah yang berkelanjutan.
7. Kepala sekolah kurang memberikan inspirasi atau teladan dalam inovasi pembelajaran.
8. Hasil supervisi tidak ditindaklanjuti dengan perbaikan.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi fokus penelitian pada aspek-aspek berikut:

1. Subjek penelitian adalah siswa, guru dan kepala sekolah di Sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap
2. Topik
 - a. Strategi manajemen kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja guru.
 - b. Penerapan tiga prinsip sistem *among* Ki Hadjar Dewantara, yaitu *Ing Ngarsa Sung tulada, Ing Madya Mangun Karsa* dan *Tut Wuri Handayani*.
 - c. Kinerja guru pada kometensi pedagogik dan pengembangan profesional.
3. Lokasi

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah dasar yang tergabung dalam Gugus Dewi Sartika kecamatan Jeruklegi, Kabupaten Cilacap.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Kecamatan Jeruklegi Kabupaten Cilacap ?
2. Bagaimana strategi manajemen kepala sekolah melalui pendekatan sistem *among* ki hadjar dewantara dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap?

3. Bagaimana tantangan pelaksanaan strategi manajemen kepala sekolah melalui pendekatan Sistem *Among* Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Analisis kritis kinerja guru di sekolah dasar Dewi Sartika Kecamatan Jeruklegi Kabupaten Cilacap.
2. Analisis strategi manajemen kepala sekolah melalui pendekatan sistem *among* Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap.
3. Tantangan pelaksanaan strategi manajemen kepala sekolah melalui pendekatan sistem *among* Ki Hadjar Dewantara dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar Gugus Dewi Sartika Jeruklegi Cilacap.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam memahami peran strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hasilnya dapat menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya dalam

bidang yang serupa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

Sebagai bahan evaluasi dan acuan dalam menerapkan strategi manajemen yang efektif guna meningkatkan kinerja guru di lingkungan sekolah dasar.

b. Bagi Guru

Memberikan gambaran tentang dampak strategi manajemen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas mereka, sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pembelajaran.

c. Bagi Dinas Pendidikan dan Pengawas Sekolah

Sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan manajerial kepala sekolah serta pengambilan kebijakan yang relevan untuk peningkatan mutu pendidikan dasar.

d. Peneliti Lanjut

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan ilmiah dalam pengembangan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan penerapan strategi manajemen bagi para kepala sekolah guna meningkatkan kinerja guru.