

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. *Learning Organization* menurut Peter Senge

Menurut Senge (Anwar, ddk., 2022). “kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran di mana orang-orang dapat terus belajar, bertumbuh, dan mencapai potensi terbaik mereka.” “Pemimpin adalah arsitek dari organisasi pembelajar, yang memungkinkan anggotanya untuk mengembangkan keterampilan mereka dan berkontribusi secara maksimal” (Adawiyah, 2025).

Peter Senge mengemukakan konsep “*Learning Organization*” atau organisasi pembelajar, yang relevan dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang memotivasi guru, peserta didik dan komunitas sekolah untuk berpartisipasi dalam pembelajaran berkelanjutan. Lima disiplin dan batasannya dalam membangun organisasi pembelajar menurut Senge (1996).

- a. *System Thinking* (Berpikir Sistem) adalah cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem. Kekurangannya, organisasi sering kali fokus pada solusi jangka pendek tanpa melihat dampak sistemik. Guna mengatasi kekurangan tersebut, organisasi dapat melatih pemikiran sistem untuk melihat interaksi kompleks dalam organisasi.
- b. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi) adalah belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. Kekurangannya, adalah komitmen individu untuk terus belajar dan berkembang. Guna mengatasinya dapat dilakukan dengan menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran dan visi pribadi yang selaras dengan organisasi.
- c. *Mental Models* (Model Mental) adalah proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luas, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita. Permasalahannya, individu dalam organisasi sering terjebak dalam asumsi, keyakinan, dan paradigma lama yang

menghambat inovasi. Tetapi, permasalahan itu dapat diatasi dengan membuka dialog, refleksi, dan *challenging* asumsi dasar.

- d. *Shared Vision* (Visi Bersama) adalah membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktik yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut. Permasalahannya, tidak ada tujuan Bersama yang memotivasi seluruh anggota organisasi. Tetapi, permasalahan tersebut dapat diatasi dengan melibatkan seluruh anggota dalam menciptakan visi yang inspiratif.
- e. *Team Learning* (Pembelajaran Tim) adalah mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir (*thinking skills*), sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. Permasalahan yang sering muncul adalah diskusi anggota organisasi sering didominasi ego, defensif, atau kurangnya keterbukaan. permasalahan tersebut dapat diatasi dengan menerapkan dialog terbuka dan teknik pembelajaran kolaboratif untuk seluruh anggota organisasi.

Batasan utama learning organization bukanlah teknologi atau sumber daya, melainkan pola pikir dan budaya organisasi. Kelima disiplin tersebut, menurut Senge, dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah (Nggili, 2016; Indrayani, 2025), yaitu:

- a. **Pemikiran sistemik**
Kepala sekolah harus memahami sekolah sebagai sistem yang saling terkait, di mana setiap bagian (guru, peserta didik, tata usaha, dan orang tua) memiliki peran penting dalam keberhasilan pendidikan.
- b. **Penguasaan Pribadi**
Kepala sekolah harus memiliki komitmen terhadap pembelajaran pribadi dan terus meningkatkan kompetensi serta keahlian mereka untuk menjadi panutan bagi guru dan peserta didik. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengembangkan penguasaan pribadi dan mencerminkan pembelajaran seumur hidup.
- c. **Model Mental**
Kepala sekolah harus mampu mengenali dan menantang asumsi atau pola pikir yang dapat menghambat inovasi di lingkungan sekolah. Mereka juga perlu mempromosikan pola pikir yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi.
- d. **Visi Bersama**
Kepala sekolah harus mampu menciptakan visi yang jelas dan melibatkan seluruh anggota komunitas sekolah untuk mewujudkan

tujuan pendidikan. Visi yang dibangun bersama akan menjadi kekuatan yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan.

e. Pembelajaran Tim

Kepala sekolah harus mendorong kolaborasi antar guru, staf, dan peserta didik untuk menciptakan budaya pembelajaran tim yang inovatif dan produktif.

Sistem merupakan suatu susunan elemen yang membentuk suatu kegiatan atau suatu prosedur/skema yang berorientasi ke arah tujuan yang sama. Dalam sistem ada interaksi, saling terkait, dan saling ketergantungan guna membentuk suatu kelompok yang kompleks dan terpadu. Melalui pendekatan *system thinking* (pemikiran sistemik), pemimpin dapat mengoptimalkan karakter kepemimpinan transformasional pada ranah praktis. “*System thinking* dapat secara praktis diterapkan dalam mengontrol dan mengembangkan karakter kepemimpinan seseorang” (Senge dalam Nggili, 2016).

“Peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai manajer administrasi, tetapi juga sebagai inspirator yang membangun semangat dan komitmen dalam komunitas sekolah” (Ambarwati dkk, 2024; Supartilah, 2021). “Pemimpin transformasional mampu menginspirasi perubahan mendasar melalui visi, inovasi, dan kolaborasi” (Azmiati dan Siraj, 2025). Kepala sekolah yang efektif, menurut Nurhadi (2019) memiliki beberapa karakteristik berikut:

- a. Berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan: Kepala sekolah harus mempromosikan budaya pembelajaran di seluruh elemen sekolah.
- b. Kolaboratif: Pemimpin harus mampu membangun kerja sama antara semua pihak yang terlibat dalam pendidikan.
- c. Adaptif: Kepala sekolah harus mampu menyesuaikan strategi kepemimpinan mereka dengan perubahan lingkungan pendidikan.
- d. Visioner: Kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

2. Kepala Sekolah

Pasal 1 angka 1 Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Permendikbudristek) Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah menyebutkan, Kepala

Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman Kanak-Kanak, Taman Kanak-Kanak Luar Biasa, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa, Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan, Sekolah Menengah Atas Luar Biasa, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Sedangkan Pasal 2 Permendikbudristek No 40 Tahun 2021 menyatakan, Guru yang diberikan penugasan sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: (a) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi; (b) memiliki sertifikat pendidik; (c) memiliki Sertifikat Guru Penggerak; (d) memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi Guru yang berstatus sebagai PNS; (e) memiliki jenjang jabatan paling rendah Guru ahli pertama bagi Guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja; (f) memiliki hasil penilaian kinerja Guru dengan sebutan paling rendah Baik selama 2 (dua) tahun terakhir untuk setiap unsur penilaian; (g) memiliki pengalaman manajerial paling singkat 2 (dua) tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan; (h) sehat jasmani, rohani, dan bebas narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah; (i) tidak pernah dikenai hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (j) tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau tidak pernah menjadi terpidana; dan (k) berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada saat diberi penugasan sebagai Kepala Sekolah.

Merujuk pada Pasal 3 Permendikbudristek No 40 Tahun 2021, Mekanisme Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dilaksanakan melalui pengangkatan calon Kepala Sekolah yang dilakukan oleh: (a) pejabat pembina kepegawaian untuk satuan pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya; dan (b) pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat.

Pengangkatan calon Kepala Sekolah sebagai Kepala Sekolah sebagaimana tersebut dilaksanakan setelah mendapat rekomendasi dari tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah. Tim pertimbangan pengangkatan Kepala Sekolah bagi satuan pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah terdiri atas unsur: (a) sekretariat daerah; (b) Dinas Pendidikan Daerah Provinsi, Dinas Pendidikan Daerah Kabupaten/Kota; (c) dewan pendidikan; dan (d) pengawas sekolah, sesuai dengan kewenangannya.

a. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Pasal 12 Tahun 2021 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, menyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah atau masyarakat, menyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Selain beban kerja tersebut, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya kekurangan guru, maka kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah adalah tugas-tugas yang diberikan kepada kepala sekolah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut bertujuan untuk:

- 1) Mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik;
 - 2) Mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif,
 - 3) Membangun budaya refleksi dalam pengembangan warga satuan pendidikan dan pengelolaan program satuan pendidikan;
 - 4) Meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.
- (Kamila dkk, 2024).

b. Kewajiban Kepala Sekolah

“Kewajiban kepala sekolah adalah tanggung jawab yang sangat luas, mencakup berbagai aspek manajerial, akademik dan pengembangan peserta didik” (Mudatsir dkk, 2025). “Kepala sekolah berperan sebagai pimpinan yang tidak hanya mengatur kegiatan sekolah tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan perkembangan seluruh komunitas sekolah” (Puspitasari dkk., 2022: 80).

Kewajiban kepala sekolah (Widiastuti, 2025), diantaranya:

1) Pengembangan Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah

Kepala sekolah wajib merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas dan terarah (Permendikbud). Ini menjadi landasan bagi seluruh kegiatan sekolah.

2) Penyusunan Program Kerja Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab menyusun program kerja sekolah yang komprehensif, mencakup perencanaan strategis, program tahunan, dan rencana kegiatan anggaran sekolah (RAKS) (Permendikbud, Sapras).

3) Kepemimpinan dan Keteladanan

Kepala sekolah wajib menjadi teladan bagi peserta didik, guru dan tenaga kependidikan dalam segala aspek, termasuk disiplin, etika, dan profesionalisme (Kode etik kepala sekolah).

4) Pengelolaan Sumber Daya Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab mengelola sumber daya sekolah secara efektif dan efisien, termasuk sarana dan prasarana, keuangan, dan tenaga kependidikan (Permendikbud, Sapras).

5) Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan

Kepala sekolah wajib membina dan mengembangkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui berbagai program pengembangan profesional (Permendikbud, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)).

6) Pengawasan dan Evaluasi

Kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan supervisi dan evaluasi terhadap kegiatan pembelajaran dan kinerja guru, serta mengevaluasi diri sekolah secara berkala (Permendikbu, standar penilaian pendidikan).

7) Membangun Hubungan Baik Dengan Pemangku Kepentingan

Kepala sekolah wajib memelihara hubungan baik dengan orang tua peserta didik, masyarakat, dan instansi terkait untuk mendukung kemajuan sekolah.

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. “Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan” (Yusuf, 2008). Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. “Gambaran masa depan organisasi merupakan juga mimpi-mimpi indah kelompok dan individu. Visi bersama akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas” (Mustafa, 2001).

Masih banyak yang beranggapan bahwa sebuah visi merupakan tugas pemimpin. Visi Bersama merupakan wahana membangun makna yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi, dalam hal ini warga sekolah. Oleh karena itu, seluruh warga sekolah harus terlibat dalam pembuatannya. “Ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasarkan visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi” (Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun, 2006: 20).

Menurut Peter Senge (dalam Susatya, 2019), “pencapaian *personal mastery* mempunyai tiga pilar utama, yaitu: visi pribadi, tegangan kreatif, dan komitmen pada kebenaran.” Hakikat visi bersama terfokus pada pembangunan makna bersama, secara potensial dimana makna bersama tidak ada sebelumnya. Makna bersama merupakan suatu pemahaman bersama tentang apa yang penting, dan mengapa. “Membangun visi bersama bisa menjadi suatu cara yang efektif untuk menyuarakan gagasan penuntun organisasi” (Susatya, 2019). Hal itu ditunjang oleh penguasaan diri. “Penguasaan diri memungkinkan individu untuk memahami dan mengelola emosi, serta bertindak dengan integritas dan komitmen terhadap tujuan bersama” (Marty Jacobs, 2007).

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Secara definitif kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). “Kinerja adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya” (Saputra, 2012).

Setiap individu yang diberikan wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (*performance*) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Artinya, limpahan hak yang diberikan kepada individu merupakan kewajiban yang menjadi bagian dari tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

“Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan” (Luthnas, 2005). “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2007).

Kinerja merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan utamanya. Kinerja guru berarti tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru terutama dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi.

Merujuk pada Permendikbud nomor 26 Tahun 2022 tentang Pendidikan Guru Penggerak, Profil Guru Penggerak merupakan guru yang memiliki kemampuan untuk: “(a) merencanakan, melaksanakan, menilai,

dan merefleksikan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik saat ini dan di masa depan dengan berbasis data; (b) berkolaborasi dengan orang tua, rekan sejawat, dan komunitas untuk mengembangkan visi, misi, dan program satuan pendidikan; (c) mengembangkan kompetensi secara mandiri dan berkelanjutan berdasarkan hasil refleksi terhadap praktik pembelajaran; dan (d) menumbuhkembangkan ekosistem pembelajar melalui olah rasa, olah karsa, olah raga, dan olah pikir bersama dengan rekan sejawat dan komunitas secara sukarela”.

b. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun tugas pokok guru dalam kaitannya dengan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1) Merencanakan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

2) Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru baik dalam mengelola kelas, penggunaan media, dan sumber belajar.

3) Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga

proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

4) Tindak Lanjut

Tindak lanjut yang dilakukan seorang guru dalam pembelajaran adalah remedial dan perbaikan program pembelajaran. Remedial yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan peserta didik. “Perbaikan program pembelajaran adalah yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan” (Aswaruddin, 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, yaitu indikator kinerja di atas ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kualitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama sehingga keempat indikator diatas mengukur kinerja pada level individu.

Indikator Guru Penggerak mengacu pada kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik dalam program Guru Penggerak yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Indonesia. Indikator ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin pembelajaran yang mampu mendorong transformasi pendidikan di sekolah dan komunitasnya. Indikator Guru Penggerak, antara lain:

1) Berpihak pada Murid

- a) Memahami kebutuhan dan potensi murid secara holistik.
- b) Menggunakan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada murid.
- c) Menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman.

2) Mandiri dan Reflektif

- a) Secara aktif mengembangkan kompetensi diri sebagai pendidik.
- b) Mampu melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan dalam pembelajaran.
- c) Mengembangkan kebiasaan belajar sepanjang hayat.

3) Kolaboratif

- a) Mampu bekerja sama dengan sesama guru, kepala sekolah, orang tua, dan komunitas.
- b) Berkontribusi dalam pengembangan komunitas belajar.
- c) Mengembangkan budaya gotong royong di lingkungan sekolah.

4) Inovatif dan Kreatif

- a) Menggunakan metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan murid.
- b) Memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran.
- c) Mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi belajar murid.

5) Berjiwa Pemimpin dalam Pembelajaran

- a) Mampu menggerakkan perubahan positif di sekolah.
- b) Menginspirasi dan membimbing rekan sejawat dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
- c) Mendorong terciptanya budaya belajar yang positif.

6) Berorientasi pada Keberlanjutan

- a) Memastikan program dan inovasi pendidikan berkelanjutan.
- b) Berkontribusi dalam kebijakan pendidikan di tingkat sekolah atau daerah.
- c) Menjalankan peran sebagai agen perubahan dalam ekosistem pendidikan.

c. Penguasaan Pribadi Guru

Di samping itu, guru dituntut untuk memiliki penguasaan pribadi yaitu suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi

yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.

Penguasaan pribadi harus didukung oleh model mental, yaitu suatu prinsip yang mendasar dari *Learning Organization*, karena dengannya, organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, “model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya” (Suprayogi, 2008). Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. “Oleh karena itu setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai” (Yusuf, 2008).

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu

termasuk dalam organisasi. Produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Kinerja guru merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Beberapa pakar telah mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain:

1) Kompetensi Guru

Menurut Mulyasa (2013), “kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.” Guru yang memiliki kompetensi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2) Motivasi Kerja

Menurut Uno (2008), “motivasi kerja guru yang tinggi akan mendorong guru untuk bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan pembelajaran.” Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan, harapan, dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal, seperti gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah.

3) Lingkungan Kerja

Menurut Supardi (2013), “lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik, akan mempengaruhi kinerja guru.” Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan semangat dan produktivitas guru dalam bekerja.

4) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa (2013), “kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, seperti kemampuan dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, memotivasi, dan mengevaluasi, akan berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah.”

B. Landasan Enam Sistem Nilai

1. Nilai Teologis

Nilai Teologis adalah nilai dasar yang membuat setiap perbuatan menjadi bernilai dan kekal. Perbuatan manusia menjadi nilai jika dinilai untuk beribadah dan dinisbatkan hanya kepada Allah SWT.

Sanusi (2015) menjelaskan “sifat dan tindakan yang harus dilakukan manusia dalam menerapkan nilai teologis. Sifat dan tindakan tersebut adalah: percaya kepada rukun iman, rukun islam, ibadah, tauhid, ihsan, istigfar, do’a, ikhlas, taubat, ijtihad, khusus, istiqomah, dan jihad fi sabilillah.”

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin, di dalam Islam disebut Khalifah. Khalifah adalah orang yang diserahi amanat dan tanggung jawab sebagai seorang pemimpin oleh Allah SWT dalam Al-Qur’an surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya, “(Ingat) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat, ‘Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.’ Mereka bertanya, ‘Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana? Padahal, kami bertasbih memuji dan menyucikan nama-Mu.’ Dia berkata, ‘Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui,’” (Surat Al-Baqarah ayat 30).

Ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Kalimat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah akan memilih umatnya yang akan diberikan amanat untuk menjadi pemimpin dalam berbagai hal, atau berbagai lingkungan. Permendikbud No 28 Tahun 2010 pasal 2 Ayat 2 syarat menjadi kepala sekolah yang berbunyi: “beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”.

“Adapun Ihsan memiliki dua pengertian, pertama berhubungan dengan sang Pencipta, yaitu beribadah seolah-olah melihat-Nya, bila tidak (yakinkan)

bahwa ia melihatmu; kedua berhubungan dengan makhluk, yakni berbuat baik kepada orang lain dan kepada lingkungan” (Umar, 2012).

Syarat menjadi calon pemimpin setidaknya ada minimal dua syarat, yaitu dipercaya (Amanah) dan kuat (*al-qawiiyyu*). Kata kuat (*al-qawiiyyu*) di sini dapat ditafsirkan pada beberapa pengertian, yaitu kuat jiwanya, kuat fisiknya, kuat ilmunya, kuat pengalamannya kuat komitmennya, berpegang teguh pada prinsip, memiliki dedikasi, kuat akses dan lobinya. Sedangkan dipercaya (al-amin) maksudnya adalah orang yang dipercaya dan Amanah memegang janji.

2. Nilai Etis-hukum

Nilai etis adalah seperangkat prinsip atau standar moral yang digunakan oleh individu atau kelompok untuk menentukan apa yang dianggap baik dan buruk, benar dan salah, atau pantas dan tidak pantas dalam berbagai situasi, nilai etis berfungsi sebagai panduan bagi perilaku manusia dalam kehidupan sehari-hari dan berperan penting dalam membentuk karakter, keputusan, dan tindakan seseorang.

“Kepala sekolah sebagai leader, semestinya bisa memperlihatkan contoh yang baik” (Mubarok, 2015), oleh karena itu kepala sekolah harus mampu:

- a) Bersikap santun dalam semua keadaan, sehingga mampu mengkoordinasi dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas);
- b) Bersikap demokratis, lugas, dan terbuka;
- c) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunikasi di sekolah/madrasah;
- d) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya;
- e) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses mengambil keputusan. Keputusan diambil dengan terampil (cepat, tepat,

cekat dan akurat), tetapi tetap bijak dalam menyikapi perbedaan, sehingga keputusan menjadi keputusan bersama;

- f) Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya;
- g) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;
- h) Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mendominasi, imitasi arogansi, pemborosan, kaku dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Menurut Sanusi (2015) bahwa “Nilai etis-hukum terwujud dalam sikap hormat, baik/rendah hati, setia, dapat dipercaya, jujur, bertanggung jawab, itikad baik, setia-adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi, dan harmonis.”

Kepemimpinan merupakan sebuah peran penting dalam mengatur kehidupan bersama. Dibalik berbagai gaya dan pendekatan kepemimpinan, terdapat landasan nilai etis-hukum yang menjadi kompas moral bagi para pemimpin.

Nilai-nilai etis-hukum ini tidak hanya memberikan kerangka moral, tetapi juga sumber inspirasi dan motivasi bagi pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini menuntun pemimpin untuk bertindak dengan adil, bijaksana, dan penuh tanggung jawab, serta senantiasa berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral dan hukum yang berlaku.

3. Nilai Estetis

Nilai estetis artinya keserasian, manis, keindahan, menarik, cinta kasih. Allah adalah Tuhan yang Maha Mencipta, Maha Mengatur, Maha Indah dan Maha Mengukur, sehingga keberadaan alam semesta ini penuh dengan

kесerasian, keindahan, dan keteraturan. “Keserasian manusia dengan manusia, manusia dengan alam harus selalu terjaga. Kasih sayang dan keindahan adalah fitrah manusia yang sudah diberikan oleh Allah” (Mubarak, 2015).

Dimensi estetis ini menitikberatkan pada bagaimana seorang kepala sekolah menciptakan lingkungan sekolah yang indah, harmonis, dan inspiratif, baik secara fisik maupun non-fisik. Pentingnya Dimensi Estetis dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah:

- a) Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif: Lingkungan sekolah yang estetis dapat meningkatkan semangat belajar dan kreativitas peserta didik.
- b) Membangun citra sekolah yang positif: Keindahan dan keharmonisan sekolah dapat menarik minat peserta didik, orang tua, dan masyarakat untuk terlibat dalam kehidupan sekolah.
- c) Mengembangkan karakter dan kepribadian peserta didik: Nilai-nilai estetis yang diajarkan di sekolah dapat membantu peserta didik mengembangkan karakter dan kepribadian yang baik.
- d) Meningkatkan kualitas hidup sekolah: Kepemimpinan kepala sekolah yang estetis dapat berkontribusi pada terciptanya kualitas hidup sekolah yang lebih baik bagi semua stakeholders.

Dimensi estetis dalam kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, membangun citra sekolah yang positif, mengembangkan karakter dan kepribadian peserta didik, serta meningkatkan kualitas hidup sekolah.

Menurut Sanusi (2015) bahwa “sifat dan tindakan yang harus dilakukan manusia dalam menerapkan nilai estetis. Sifat dan tindakan tersebut adalah bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantis, dan penuh cinta kasih.”

4. Nilai Logis-rasional

Nilai logis berkaitan dengan berpikir, memahami dan mengingat adalah pekerjaannya, pikiran, pemahaman, peringatan (ingatan) adalah buahnya. Nilai ini menjadi dasar untuk berbuat dan bertindak.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah, sehingga cara pikirnya harus bisa dipahami oleh bawahannya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu:

- a) Menjelaskan secara logis visi, misi dan tujuan sekolah, serta menjabarkan secara teknis.
- b) Menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan *unsystem*), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat). Berpikir cara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parsial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen lainnya), berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan), berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif dan kualitatif) dan berpikir sinkretisme.

Menurut Sanusi (2015) bahwa “sifat dan tindakan yang harus dilakukan manusia dalam merapkan nilai logis. Sifat dan tindakan tersebut adalah: berpikir logis, cocok antara fakta dengan kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas atau ciri, proses keadaan kesimpulan yang cocok.”

(Mubarok, 2015) bahwa “Nilai logis menjadi landasan dalam berpikir dan bertindak. Dalam al-Qur’an, Allah banyak berfirman agar kita menggunakan akal pikiran dengan sebuah lubb atau aqal dalam memahami fenomena alam dan penciptaan alam”.

5. Nilai Fisik-fisiologis

Nilai fisiologis menuntut manusia untuk memaksimalkan fungsi-fungsi fisik dalam menjalankan kehidupan di dunia. Allah telah menciptakan manusia dengan sebaik-baik penciptaan. Oleh karena itu, seorang muslim

harus berusaha memuliakan agama islam, salah satunya dengan menguasai sains dan teknologi.

Menurut Mubarak (2015) bahwa Kepala sekolah sebagai ujung tombak keberhasilan sekolah harus bisa diandalkan dalam berbagai situasi, sehingga diharapkan kepala sekolah mampu:

- a) Menjaga performa agar selalu tampil prima, baik lahir maupun batin karena akan berdampak terhadap respon dari bawahannya.
- b) Membuat data otentik dalam input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban, dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metode kerja, prosedur kerja, dan sebagainya), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Umat Islam jangan hanya bisa mengekor tapi jadilah pelopor. Al-Maududi seorang pembaharu Islam mengkritik kepada umat Islam bahwa,

Umat Islam mundur karena tidak mengoptimalkan fungsi potensi dari Allah yaitu As-Sama' (Pendengaran)', Al-Basar (penglihatan), dan fuad (hati). As-Sama' berfungsi untuk mendengar ilmu dari orang lain, al-Basar berfungsi untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan dan fuad untuk memfilter ilmu, jika tidak sesuai dengan prinsip kemanusiaan (Umar, 2012).

Sanusi (2009) menjelaskan bahwa "sifat dan tindakan yang harus dilakukan manusia dalam menerapkan nilai fisiologis. Sifat dan tindakan tersebut adalah berwujud atau ada, jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, dan sebab-akibatnya."

6. Nilai Teleologis

Nilai teleologis berasal dari kata Yunani "*telos*" yang berarti tujuan atau akhir. Dalam konteks kepemimpinan, nilai teleologis menekankan pentingnya visi, misi, dan arah yang jelas untuk memandu tindakan dan keputusan pemimpin. Pemimpin yang berlandaskan nilai teleologis tidak hanya berfokus

pada "apa" yang harus dilakukan, tetapi juga "mengapa" hal tersebut perlu dilakukan dan bagaimana hal tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan akhir.

Landasan nilai teleologis merupakan landasan penting dalam kepemimpinan. Dengan memahami dan menerapkan nilai-nilai ini, para pemimpin dapat merumuskan visi dan misi yang jelas, mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan, menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Pemimpin pada akhirnya membawa kelompok atau organisasinya menuju kemajuan dan kesuksesan jangka panjang.

Enam sistem nilai ini memberikan kerangka yang menyeluruh untuk memahami bagaimana seorang kepala sekolah yang berasal dari guru penggerak dapat meningkatkan kinerja guru. Nilai teologis membangun landasan moral dan spiritual, nilai etis-hukum menciptakan sistem yang adil dan transparan, nilai estetis menciptakan lingkungan yang inspiratif, nilai logis-rasional memastikan pendekatan yang efektif dan berbasis data, nilai fisik-fisiologis memperhatikan kesejahteraan fisik guru, dan nilai teleologis memberikan tujuan dan makna yang mendalam. Dengan mengintegrasikan keenam sistem nilai ini, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional guru dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

C. Landasan Kebijakan

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) disebutkan bahwa “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Undang-undang ini menjadi dasar hukum utama dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pasal 39 ayat 1 menyebutkan bahwa kepala sekolah bertugas mengelola satuan pendidikan, menjalankan administrasi, dan membina serta mendayagunakan sumber daya manusia. Pasal 40 ayat 2 menyatakan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis. Hal ini menegaskan peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Peraturan ini mengatur standar kompetensi guru dan kepala sekolah, termasuk kewajiban kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan dan pengembangan profesional. Program Guru Penggerak yang menjadi kepala sekolah diharapkan dapat memenuhi standar kompetensi ini dengan lebih baik.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan memaparkan tentang kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya pemerintah menjelaskan fungsi dari Standar Nasional Pendidikan ini dalam pasal 3, yaitu berbunyi “standar nasional pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sebagai wujud upaya pemerintah dalam menciptakan pendidikan yang bermutu, pemerintah menerapkan adanya penjamin mutu pendidikan, sebagai aktualisasi dari tujuan Standar Nasional Pendidikan. Upaya ini dipaparkan dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021, yakni, “standar nasional pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional

dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan Pendidikan dasar dan menengah adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. SNP terdiri dari 8 (delapan) standar, yaitu: (1) Standar Kompetensi Lulusan; (2) Standar Isi; (3) Standar Proses; (4) Standar Penilaian Pendidikan; (5) Standar Tenaga Kependidikan; (6) Standar Sarana dan Prasarana; (7) Standar Pengelolaan; dan (8) Standar Pembiayaan.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan merupakan telaah terhadap karya terdahulu. Pada dasarnya digunakan untuk memperoleh suatu informasi tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul penelitian dan digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Adapun penelitian-penelitian tersebut yang relevan dengan penelitian dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Artikel Elvi Mailani, “Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Kasus SDN 163085 Kota Tebing Tinggi), *Jurnal Guru Kita*, Vol 6 No. 3 Juni 2022. Jurnal ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah di SDN 163085 Kota Tebing Tinggi terhadap kinerja guru. Dalam upaya untuk melakukan analisis mendalam, penelitian ini memiliki tujuan jelas untuk mengevaluasi efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dengan metode ini, peneliti melakukan observasi dan wawancara guna mengumpulkan data tentang dinamika interaksi antara kepala sekolah dan para guru. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami lebih baik bagaimana kepala sekolah memimpin dan berkomunikasi dengan guru, serta bagaimana hal ini memengaruhi kinerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara dirinya dan para guru. Meskipun terdapat upaya

untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru masih rendah. Banyak guru yang tidak mematuhi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan gagal dalam mengimplementasikan metode pembelajaran yang efektif, sehingga menjadi tantangan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan partisipatif perlu didukung oleh pengawasan yang lebih ketat untuk dapat benar-benar meningkatkan kinerja guru. Jurnal ini menegaskan pentingnya komunikasi yang efektif serta pengawasan yang konsisten dari kepala sekolah sebagai kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti perlunya perbaikan dalam gaya kepemimpinan dan manajemen pendidikan, agar dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja guru sehingga kualitas pendidikan menjadi lebih baik.

2. Artikel Ade Dasmana, “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Al-Amanah Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume 4, Nomor 1, Januari 2021. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, serta studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan dewan guru, yang masing-masing memberikan wawasan penting mengenai pengelolaan dan upaya peningkatan kinerja pendidikan di sekolah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memulai program peningkatan kinerja guru dengan mengadakan musyawarah bersama wakil kepala sekolah dan guru senior. Dalam proses ini, kepala sekolah berfokus pada pemanfaatan kemampuan guru, menjalin kerja sama antar guru, dan melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Program kebijakan yang dirumuskan menjadi langkah strategis dalam menciptakan suasana kerja yang lebih efektif dan kolaboratif. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi beragam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut meliputi

instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Masing-masing gaya ini digunakan untuk membimbing dan memotivasi guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

3. Artikel Aslam, "Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Basicedu*, Volume 6 Nomor 3 Tahun 2022. Penelitian ini membahas peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Muhammadiyah se-DKI Jakarta. Dengan latar belakang kualitas pendidikan di Indonesia yang masih rendah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah dapat mengelola sekolah untuk meningkatkan kinerja mengajar guru melalui model dan strategi yang tepat. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan subjek penelitian terdiri dari 28 kepala sekolah, dan data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan mengembangkan misi dan tujuan kurikulum, membangun komunitas belajar profesional, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta mempromosikan iklim pembelajaran akademik. Kepemimpinan instruksional yang efektif berfokus pada pencapaian tujuan pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Kesimpulannya, peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah sangat dominan dalam meningkatkan kinerja mengajar guru, di mana semakin kuat kepemimpinan instruksional, semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja guru dan kualitas pendidikan.
4. Artikel Siti Nurchaeni, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume 6, Nomor 1, Januari 2023. Dalam jurnal ini peran kepek dalam meningkatkan kinerja guru atau para pendidik itu vital. Penelitian dilaksanakan di SDIT Buah Hati Pemalang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang mencakup *interview*, observasi, dan dokumentasi agar memperoleh informasi mendalam dalam

peran manajerial, dan supervisi kepala sekolah. Hasil yang didapati dari jurnal ini adalah adanya penerapan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Dengan kata lain, kepala sekolah harus dapat merencanakan perencanaan yang mencakup semua tidak hanya akademik, seperti pengembangan profesional guru. Namun, analisis juga menemukan beberapa hambatan, teknologi modern yang terbatas, dan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Kendala tersebut kemudian dipecahkan dengan menerapkan berbagai kegiatan, bimbingan yang berisi *workshop*, seminar, dan pelatihan secara langsung. Kegiatan tersebut diberikan untuk meningkatkan kondisi guru agar mereka siap dengan perubahan pendidikan. Hasilnya, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab besar untuk menciptakan kondisi mendukung pengembangan profesional guru. Kepala sekolah dapat secara langsung mempengaruhi pendidikan, hasil belajar peserta didik dan membuat perubahan ke pendidikan ini lebih baik. Sebagai saran, kepala sekolah seharusnya maksimal menggunakan manajerial agar mempengaruhi kinerja guru dengan baik dan menghasilkan sistem pendidikan yang lebih baik dan berkualitas di Indonesia.

5. Artikel Andy Prasetyono, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 12 Nomor 1 April 2023. Jurnal ini membahas strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kembangarum 1 Mranggen. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan pembinaan kedisiplinan dan teladan kepada guru, melaksanakan seminar dan pelatihan, serta menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan lain. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk meningkatkan kinerja guru. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa strategi kepala sekolah yang meliputi perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi telah berhasil meningkatkan kinerja guru, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan di masa depan. Penulis menyarankan agar kepala sekolah terus menyusun dan melaksanakan strategi yang baik untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pendidikan.

6. Artikel Eka Fitria Saragih, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar X di Kota Medan", *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume 7 Nomor 3 Maret 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada ssekolah dasar X di Kota Medan dengan metode survey. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan guru. Dalam konteks ini, kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin yang tidak hanya mengelola administrasi sekolah, tetapi juga sebagai mentor dan motivator bagi guru. Dengan menerapkan pendekatan yang inklusif, kepala sekolah dapat melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap kinerja mereka. Selain itu, kepala sekolah yang peduli terhadap kesejahteraan fisik dan emosional guru akan menciptakan suasana kerja yang positif, yang pada gilirannya berdampak pada semangat dan produktivitas guru dalam mengajar. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi dan misi yang jelas dapat menginspirasi guru untuk bekerja menuju tujuan bersama. Dengan adanya tujuan yang terarah, guru akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi pada pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah dasar, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diterima oleh peserta didik.

Penelitian dengan judul "*Learning Organization* Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD)" memiliki perbedaan yang

signifikan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Jika penelitian terdahulu umumnya membahas peran kepala sekolah secara umum dalam meningkatkan kinerja guru, kebaruan atau orisinalitas dari penelitian ini terletak pada fokusnya yang spesifik terhadap kepala sekolah yang berasal dari guru penggerak. Penelitian ini memberikan gambaran nyata bagaimana kepala sekolah lulusan Program Guru Penggerak dengan penerapan *Learning Organization* mampu memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja guru, khususnya melalui studi kasus di SDN Karang Tengah. Pendekatan ini belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi baru mengenai efektivitas pemimpin sekolah dari kalangan guru penggerak dalam mendorong perubahan budaya kerja, peningkatan kompetensi, dan motivasi guru. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan-temuan terdahulu tetapi juga menghadirkan perspektif baru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui kepemimpinan transformatif.