

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SMK**

#### **A. Landasan Filosofis**

Filosofi teori konstruktivisme dalam pembelajaran lahir dari dasar pemikiran bahwa pengetahuan dihasilkan melalui kegiatan mental selama proses pengalaman belajar (Boghossian, 2006). Hal ini menegaskan bahwa siswa mendapatkan pengetahuannya secara alami melalui pengalaman yang telah dilaluinya. Dalam konteks ini, landasan filosofis yang digunakan dalam penelitian ini adalah filsafat konstruktivisme. Alasan memilih landasan filosofi ini adalah karena guru dan siswa diharapkan dapat membangun pengetahuan mereka sendiri berdasarkan pengalaman dan interaksi dengan dunia sekitarnya guna meningkatkan kinerja guru dan mutu lulusan. Landasan filosofi ini dapat membantu guru SMK dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan membantu siswa mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat.

Konstruktivisme adalah aliran filsafat pengetahuan yang beranggapan bahwa pengetahuan merupakan hasil konstruksi manusia itu sendiri. Menurut paham ini, pengetahuan tidak dapat ditransfer begitu saja, melainkan harus diinterpretasikan oleh setiap individu. Pengetahuan bukan sesuatu yang sudah jadi, tetapi merupakan proses yang berkembang secara terus-menerus. Suparni dalam Augusto da Costa dkk. (2016:46) menyatakan bahwa “pengetahuan itu adalah konstruksi peserta didik sendiri yang sedang belajar.” Pengetahuan dibentuk melalui pengalaman indrawi, seperti melihat, menjamah, mencium, mendengar, dan akhirnya dirumuskan dalam pikiran.

Dalam konteks manajemen pendidikan, filsafat konstruktivisme memberikan pijakan penting bagi kepala sekolah dalam mengelola dan meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana ditegaskan oleh Jean Piaget bahwa pengetahuan dibangun melalui proses aktif dan interaksi dengan lingkungan, kepala sekolah diharapkan

mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi proses konstruksi pengetahuan guru. Artinya, guru tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai subjek pembelajar yang terus berkembang melalui pengalaman, refleksi, dan kolaborasi. Oleh karena itu, manajemen kepala sekolah harus diarahkan pada upaya fasilitasi, motivasi, dan pemberdayaan guru melalui program-program peningkatan kompetensi yang bersifat partisipatif dan kontekstual, seperti pelatihan berbasis kebutuhan, supervisi klinis, komunitas belajar, serta kegiatan reflektif dan kolaboratif.

Dalam perspektif konstruktivisme, peningkatan kinerja guru tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan top-down yang bersifat instruksional, tetapi melalui strategi manajerial yang memungkinkan guru mengonstruksi pengetahuannya sendiri secara bertahap melalui interaksi dengan rekan sejawat, siswa, dan lingkungan pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dituntut untuk menjadi fasilitator yang mampu mengarahkan dan mendukung proses belajar guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen kepala sekolah yang berlandaskan konstruktivisme akan mendorong terciptanya kultur sekolah yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran melalui penguatan kapasitas guru secara holistik.

Teori konstruktivisme yang dipelopori oleh Lev Vygotsky menambahkan dimensi penting dalam dunia pendidikan, yaitu peran interaksi sosial dan lingkungan budaya dalam membentuk pengetahuan. Melalui konsep *Zona Perkembangan Proksimal (ZPD)*, Vygotsky menjelaskan bahwa pembelajaran efektif terjadi saat individu memperoleh dukungan sosial sebelum mampu melakukannya secara mandiri. Pengetahuan, menurut perspektif ini, bukanlah cerminan pasif dari realitas, melainkan hasil konstruksi aktif individu dalam interaksi dengan lingkungan, sebagaimana ditegaskan oleh Suparno (2013). Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti guru dan peserta didik harus aktif terlibat dalam proses pembelajaran yang bermakna dan relevan.

Penerapan konstruktivisme dalam manajemen kepala sekolah menekankan bahwa peningkatan kinerja guru tidak dapat dipisahkan dari lingkungan yang

mendorong kolaborasi, refleksi, dan pertumbuhan profesional. Kepala sekolah bertanggung jawab menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendorong guru untuk terus belajar, mengevaluasi diri, serta berinovasi dalam mengajar. Sejalan dengan pandangan Dale H. Schunk (2012), konstruktivisme juga memiliki kesamaan dengan teori kognitif sosial, yakni adanya interaksi timbal balik antara individu, perilaku, dan lingkungan. Dalam hal ini, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang membangun interaksi tersebut agar guru berkembang secara optimal.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam bingkai konstruktivisme mengharuskan adanya keterlibatan langsung dalam merancang strategi pengembangan guru melalui pelatihan kontekstual, forum diskusi, supervisi reflektif, dan penghargaan atas pencapaian. Prinsip-prinsip manajerial seperti keteladanan, keikhlasan dalam bekerja, keadilan dalam memberikan penghargaan dan sanksi, serta profesionalisme menjadi fondasi penting dalam menumbuhkan semangat kerja guru. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mendorong guru menjadi pembelajar sepanjang hayat, berdaya saing, dan mampu mentransformasi pembelajaran sesuai tuntutan zaman.

Dengan demikian, teori konstruktivisme menjadi landasan filosofis yang kuat bagi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK. Penerapan prinsip-prinsip konstruktivisme dalam manajemen pendidikan memungkinkan kepala sekolah untuk tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang berorientasi pada mutu dan profesionalisme guru. Hasil akhirnya adalah terciptanya proses pendidikan yang adaptif, kolaboratif, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik serta dunia kerja yang terus berkembang.

## **B. Landasan Enam Sistem Nilai**

Enam Sistem Nilai Kehidupan (Sanusi, A. 2013) adalah bentuk dasar dari pemahaman satuan implementasi nilai Budaya, Unesco (2015) menyatakan bahwa “Budaya mengakar kepada sistem nilai” atau “Sistem nilai adalah akar dari Budaya” hanya saja penjabaran realita yang terjadi dalam penguraianya menjadi kurang

mendasar. Hal ini ditegaskan dalam temuan hasil observasi dan dokumentasi serta acuan dasar penyusunan kajian ini ternyata Enam Sistem Nilai Kehidupan mejadi tonggak untuk perkembangan nilai Budaya yang akan dibangun saat ini dan masa yang akan datang. Pemikiran Sanusia A (2013) dibangun atas cakupan:

#### 1. Nilai Teologis

Nilai teologis memiliki arti nilai ketuhanan yang dalam Islam merujuk kepada Allah SWT, sebagaimana terangkum dalam agama Islam. Islam terdiri dari tiga aspek utama, yaitu Iman, Islam, dan Ihsan. Proses pembelajaran yang berbasis nilai-nilai ketuhanan mendasari segala aktivitas, termasuk pelayanan pendidikan, sehingga seluruh proses yang dilakukan berorientasi pada keikhlasan untuk memperoleh ridha Allah SWT. Dengan pendekatan ini, nilai-nilai ketuhanan dapat ditanamkan pada mahasiswa yang menjadi bagian dari sistem pelayanan pendidikan di perguruan tinggi.

Nilai teologis membawa ketenangan dan ketenteraman pada jiwa dan raga pemeluknya. Dalam kaitannya dengan pendidikan Islam, nilai-nilai ini memiliki dampak yang nyata pada pembentukan intelektual dan perilaku seorang Muslim. Hasilnya, tercipta hubungan yang kokoh antara kebenaran, hukum, dan pola-pola perilaku yang membentuk karakter seorang Muslim. Dalam implementasi manajemen Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, nilai teologis dapat membentuk dan membina karakter Muslim yang menjunjung tinggi nilai ketuhanan dalam setiap aktivitasnya.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ

بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Dalam Al-Qur'an Surah Al-Hasyr ayat 18, Allah memberikan peringatan kepada orang-orang beriman agar senantiasa bertakwa dan memiliki kesadaran untuk mengevaluasi setiap amal perbuatannya sebagai bekal menghadapi kehidupan akhirat. Ayat ini menekankan pentingnya introspeksi diri secara berkelanjutan, dengan mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan yang dilakukan selama hidup di dunia. Selain itu, ayat ini juga mengingatkan bahwa

Allah Maha Teliti terhadap segala aktivitas manusia, sehingga setiap amal akan mendapatkan balasan yang setimpal. Nilai-nilai ini menjadi landasan spiritual yang kuat dalam membangun tanggung jawab moral, khususnya bagi para pendidik dan pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah, dalam menjalankan tugas secara amanah, jujur, dan profesional demi kebaikan masa depan, baik di dunia maupun di akhirat.

Surat Al-Hasyr (59:18) menegaskan pentingnya bertakwa kepada Allah dan mempertanggungjawabkan amal perbuatan, yang sejalan dengan nilai teologis Prof. Sanusi. Dalam konteks manajemen pembelajaran G.R. Terry, ayat ini mengingatkan pendidik dan peserta didik untuk menjalankan setiap tahap pembelajaran (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran spiritual. Dengan demikian, integrasi nilai teologis dan prinsip manajemen pembelajaran dapat menciptakan proses pembelajaran yang tidak hanya efektif secara akademik, tetapi juga bermakna secara spiritual.

Nilai-nilai teologis merupakan aspek fitrah yang melekat secara alami dalam diri setiap manusia, tanpa memandang latar belakang agama. Nilai ini berfungsi sebagai fondasi utama bagi lima sistem nilai lainnya yang menopang kehidupan manusia. Dalam konteks manajemen kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), nilai-nilai teologis menjadi pijakan strategis yang mengarahkan proses pendidikan ke arah yang lebih bermakna dan berorientasi spiritual.

Nilai-nilai teologis dalam ajaran Islam, seperti keikhlasan dalam bekerja, amanah dalam memikul tanggung jawab, keadilan dalam mengambil keputusan, serta tanggung jawab terhadap tugas dan hasil, diintegrasikan secara nyata dalam proses manajerial kepala sekolah. Integrasi ini bertujuan untuk melahirkan tenaga pendidik yang tidak hanya unggul dalam kompetensi profesional, tetapi juga memiliki kepribadian dan akhlak yang luhur.

Penerapan manajemen kepala sekolah di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka dirancang untuk mengharmoniskan praktik manajerial yang

efektif dengan nilai-nilai teologis Islam. Dengan pendekatan ini, peningkatan kinerja guru tidak hanya dilihat dari sisi teknis atau akademik semata, tetapi juga menyentuh dimensi spiritual dan moralitas. Implikasi dari pendekatan ini adalah terciptanya pendidik yang berkualitas tinggi, berintegritas, dan memiliki kesadaran ketuhanan yang kuat, yang pada akhirnya membentuk siswa berkarakter Islami sebagaimana dikehendaki dalam sila pertama Pancasila: Ketuhanan Yang Maha Esa.

## 2. Nilai Logis

Nilai logis berkaitan erat dengan aktivitas berpikir, memahami, dan mengingat. Pikiran, pemahaman, pengertian, dan peringatan (ingat) adalah hasil dari proses tersebut. Nilai ini menjadi landasan utama dalam bertindak dan mengambil keputusan. Dalam Al-Qur'an, Allah SWT sering memerintahkan manusia untuk berpikir dan merenung, yang dirujuk dengan istilah seperti *lubb* atau *aqal*, sebagai cara memahami alam semesta dan segala isinya.

Allah SWT menganugerahkan akal kepada manusia sebagai kelebihan yang membedakannya dari makhluk lain. Akal ini wajib digunakan untuk kebaikan diri sendiri dan kemaslahatan umat. Islam mengajarkan bahwa penggunaan akal secara optimal adalah kewajiban setiap Muslim untuk memajukan ilmu pengetahuan, meningkatkan kesejahteraan umat, dan menjaga keseimbangan dunia. Dengan menggunakan akal, umat Islam dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan budaya, sekaligus meningkatkan pemahaman terhadap ajaran agama. Hampir semua kaum Muslimin berusaha mengambil manfaat dari akal dalam setiap aspek kehidupan, termasuk ilmu pengetahuan, untuk menjadi generasi yang lebih baik lagi..

Dalam kerangka manajemen kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK, nilai logis memiliki peran yang sangat strategis. Pelaksanaan manajemen yang efektif menuntut penerapan prinsip-prinsip logika yang sistematis dan terencana dalam setiap tahapan fungsi manajerial. Ini mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi kegiatan

pembelajaran yang disusun secara rasional untuk memenuhi bahkan melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Dengan pendekatan yang berbasis nilai logis, manajemen pendidikan di sekolah dapat berjalan lebih optimal. Kepala sekolah mampu mengelola seluruh sumber daya dan proses pendidikan secara efisien dan terukur, sehingga arah pengembangan kinerja guru menjadi lebih jelas dan terarah. Penerapan nilai ini mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang bermutu tinggi dan berdaya saing, baik di tingkat lokal, nasional, maupun global.

Nilai logis dalam manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka diwujudkan melalui pendekatan yang berbasis data, tujuan, proses, dan kolaborasi. Misalnya, Kepala Sekolah dapat menggunakan data untuk mengidentifikasi kebutuhan guru dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja mereka, Kepala Sekolah dapat memantau dan mengevaluasi proses pembelajaran dan pengembangan guru untuk memastikan bahwa mereka efektif dan efisien.

Melalui penerapan nilai-nilai logis, kepala sekolah di SMK mampu melakukan analisis kebutuhan guru secara sistematis guna mengidentifikasi aspek-aspek yang memerlukan penguatan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, kepala sekolah dapat merumuskan strategi yang tepat dalam rangka peningkatan kinerja guru. Selain itu, kepala sekolah juga dapat menyusun perencanaan strategis yang komprehensif untuk mendukung peningkatan mutu guru dan kualitas lembaga secara keseluruhan. Perencanaan ini mencakup penetapan tujuan yang terukur, pemilihan strategi yang relevan, serta penetapan indikator keberhasilan yang dapat dievaluasi secara objektif.

### 3. Nilai Fisiologis

Nilai fisiologis merujuk pada pemaksimalan fungsi fisik dalam menjalani kehidupan, dimana fisik sebagai ciptaan Allah SWT memiliki peran yang sangat penting. Namun, sering kali manusia lupa untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi fisik yang dianugerahkan, sehingga menyebabkan umat Islam tertinggal, terutama dalam bidang sains dan teknologi. Kritik ini pernah disampaikan oleh Abul A'la

Al-Maududi, seorang pembaru Islam, yang menyatakan bahwa kemunduran umat Islam disebabkan oleh kurangnya optimalisasi potensi yang telah Allah berikan, yaitu *As-Sama'* (pendengaran), *Al-Basar* (penglihatan), dan *Al-Fuad* (hati).

*As-Sama'* berfungsi untuk mendengar dan memahami ilmu dari orang lain, *Al-Basar* berfungsi untuk mengembangkan penemuan dan ilmu pengetahuan, sedangkan *Al-Fuad* berfungsi sebagai alat penyaring untuk memastikan ilmu yang diperoleh sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan dan agama. Jika ketiga potensi ini dioptimalkan secara harmonis, umat Islam akan mampu mengejar ketertinggalan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk pendidikan dan teknologi.

Dalam konteks manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK, nilai fisiologis memainkan peranan penting. Optimalisasi fungsi fisik guru dan siswa, seperti pendengaran, penglihatan, dan pengolahan informasi melalui hati, menjadi landasan dalam mengintegrasikan teknologi dan metode pembelajaran yang inovatif. Dalam peningkatan kualitas pembelajaran siswa diajak untuk mendengar penjelasan dari pendidik (*As-Sama'*), mengamati dan mempraktikkan keterampilan yang diajarkan (*Al-Basar*), serta menganalisis dan memfilter informasi yang diterima agar selaras dengan nilai-nilai agama dan moral (*Al-Fuad*).

Pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka dirancang untuk mengoptimalkan aspek fisiologis sebagai bagian dari pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi guru melalui pemberian apresiasi, pengakuan terhadap kinerja, serta peluang untuk pengembangan diri. Selain itu, kemampuan kepala sekolah dalam menganalisis informasi dan membuat keputusan yang tepat juga berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal.

Peningkatan kinerja guru juga dapat diwujudkan melalui penyediaan program pelatihan dan pengembangan yang relevan serta dukungan sumber daya yang memadai. Untuk menjaga kesejahteraan guru, kepala sekolah berperan dalam mengurangi tingkat stres dengan memberikan bantuan profesional, dukungan



emosional, serta kesempatan untuk rehat atau pemulihan. Lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan berkarier, dan sistem penghargaan yang adil turut meningkatkan kepuasan kerja guru secara keseluruhan.

#### 4. Nilai Etik

Nilai etika adalah nilai yang berkaitan dengan prinsip tentang apa yang baik dan buruk, serta hak dan kewajiban moral (akhlak). Dengan menginternalisasi nilai etika, seseorang akan memiliki rasa hormat, sopan santun, mendahulukan kewajiban dari pada menuntut hak, dapat dipercaya, bersikap adil, dan menjalani kehidupan yang dilandasi dengan akhlak mulia.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, jika tidak didasarkan pada nilai etika, hanya akan menghasilkan individu yang seperti robot tanpa jiwa, kehilangan rasa empati, dan kesadaran moral. Akibatnya, kemajuan tersebut berpotensi menjadi bom waktu yang menghancurkan diri sendiri dan masyarakat secara luas. Fenomena seperti peperangan, dekadensi moral, liberalisme ekstrem, dan kapitalisme yang tak terkendali adalah contoh nyata dari pengembangan ilmu pengetahuan yang mengabaikan nilai-nilai etika. Oleh karena itu, pengintegrasian nilai etika dalam setiap aspek kehidupan, termasuk pendidikan, menjadi sangat penting.

Dalam konteks manajemen kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK, nilai-nilai etika memegang peranan yang sangat penting. Pengelolaan manajerial oleh kepala sekolah hendaknya disusun dan dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip etika, baik dalam aspek pengelolaan proses pembelajaran maupun dalam membangun interaksi yang sehat dan bermakna antar warga sekolah. Penerapan nilai etis ini menjadi fondasi utama dalam pembentukan karakter guru dan siswa yang tidak hanya unggul dalam aspek kompetensi profesional, tetapi juga menjunjung tinggi integritas dan moralitas. Dengan demikian, manajemen pendidikan yang berbasis pada nilai etika akan menghasilkan sumber daya manusia yang seimbang antara kecakapan teknis dan kualitas kepribadian, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara utuh.

Di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diimplementasikan dengan memadukan pendekatan pedagogis yang berorientasi pada pembentukan akhlak, seperti guru dan siswa diajarkan untuk menggunakan teknologi secara bertanggung jawab, menghargai pendapat orang lain dalam diskusi, serta menerapkan prinsip keadilan dan kejujuran dalam menyelesaikan tugas-tugas kolaboratif. Selain itu, kurikulum juga dirancang untuk mengintegrasikan materi-materi yang menanamkan nilai-nilai etika dalam konteks dunia kerja, seperti pentingnya profesionalisme, integritas, dan sikap saling menghormati.

Dengan demikian, manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dimana tujuannya disamping menghasilkan para pendidik yang profesional tetapi juga untuk membentuk karakter yang etis dan bermoral. Sehingga proses tersebut berpengaruh terhadap proses pembelajaran terhadap siswa lebih berkualitas juga membentuk karakter yang etis dan bermoral dapat terwujud berkat para pendidik yang senantiasa memberi contoh etika yang baik dihadapan para siswanya. Hasilnya, dari guru yang profesional dan beretika berpengaruh terhadap lulusan SMK tidak hanya siap memasuki dunia kerja dengan kompetensi yang unggul, tetapi juga mampu menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif bagi masyarakat, dengan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam setiap tindakannya.

##### 5. Nilai Estetika

Nilai estetika mencakup keserasian, daya tarik, keindahan, cinta kasih, dan keharmonisan. Allah SWT menciptakan alam semesta bukan hanya dengan manfaat, tetapi juga dengan keserasian, keindahan, dan keteraturan yang memukau. Nilai estetika ini menjadi fitrah manusia yang diberikan oleh Allah, di mana kasih sayang, keharmonisan, dan apresiasi terhadap keindahan menjadi elemen penting dalam menjalani kehidupan. Kehidupan yang dihiasi dengan nilai-nilai estetika, seperti kasih sayang antar sesama dan keharmonisan dengan alam sekitar, sangat mendukung terciptanya kehidupan yang lebih baik dan bermakna.

Dalam konteks manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK, nilai estetika memiliki relevansi yang signifikan. Proses pembelajaran yang dirancang dengan mempertimbangkan nilai-nilai estetika tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja sama dan sinergi di antara seluruh elemen di lembaga pendidikan formal. Pelaksanaan proses pembelajaran yang memenuhi capaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) tidak dapat dipisahkan dari peran serta semua pihak yang ada di lembaga pendidikan, termasuk pendidik, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya.

Implementasi nilai estetika dalam manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terlihat dalam berbagai aspek, seperti Kepala Sekolah dapat merancang lingkungan sekolah yang estetik dan nyaman, dengan menggunakan warna, tekstur, dan pencahayaan yang tepat, Kepala Sekolah dapat menggunakan teknologi untuk meningkatkan nilai estetika dalam pembelajaran, seperti menggunakan multimedia dan animasi, Kepala Sekolah dapat memberikan penghargaan dan pengakuan kepada guru yang berprestasi dalam bidang estetika, seperti desain pembelajaran yang kreatif dan inovatif. Desain lingkungan belajar yang mendukung kenyamanan dan kreativitas, hubungan yang harmonis antara pendidik dan peserta didik. Di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, penerapan nilai estetika mencakup penataan ruang belajar yang estetik, mengembangkan program seni yang meningkatkan kreativitas dan apresiasi estetika guru dan siswa, serta pendekatan pembelajaran yang menekankan pada cinta kasih dan kerja sama antar siswa.

Budaya lingkungan yang berbasis nilai estetika juga mencakup penghargaan terhadap keberagaman, pengembangan sikap saling menghormati, dan pembentukan pola kerja sama yang efektif. Sinergi dalam semua aspek lingkungan lembaga pendidikan menjadi landasan untuk mencapai tujuan pendidikan, baik secara individual maupun institusional.

Dengan mengintegrasikan nilai estetika ke dalam manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK tidak hanya memiliki keterampilan teknis

yang unggul, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang harmonis, penuh cinta kasih, dan berlandaskan keindahan sebagai fitrah manusia. Hal ini menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk generasi yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki karakter mulia yang dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat.

#### 6. Teleologis

Nilai teleologis berorientasi pada hasil, mencakup aspek manfaat, efisiensi, efektivitas, produktivitas, serta akuntabilitas dalam berbagai dimensi kehidupan. Dalam pandangan Islam, prinsip kemaslahatan menjadi dasar utama dalam penetapan syariat, yang bertujuan untuk memberikan manfaat optimal bagi umat manusia dan lingkungan sekitarnya. Berbagai perintah dan larangan dalam ajaran Islam sarat dengan hikmah yang mengarahkan umat pada kebaikan bersama.

Dalam konteks pendidikan, nilai teleologis menjadi pilar yang mengarahkan setiap tindakan agar berdampak nyata dan konstruktif terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan memegang peranan strategis dalam menjamin bahwa seluruh proses yang dilaksanakan mampu menghasilkan nilai tambah bagi lembaga pendidikan, khususnya dalam mencetak lulusan yang berkualitas.

Pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, seperti yang dilakukan di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, sangat relevan dengan nilai teleologi. Dimulai dari proses perencanaan yang matang, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan yang terarah, hingga evaluasi yang akuntabel.

Pemanfaatan manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru memungkinkan pencapaian tujuan program pendidikan secara lebih efektif, efisien, dan produktif. Manajemen yang terencana dengan baik menciptakan harmoni antara tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang, sehingga setiap langkah dalam penyelenggaraan pendidikan memberikan kontribusi nyata terhadap mutu lulusan. Nilai teleologis menjadi dasar dalam memastikan bahwa manajemen yang diterapkan di lembaga pendidikan vokasi tidak hanya sekadar

mencapai target kuantitatif, tetapi juga memberikan dampak kualitas yang signifikan.

### **C. Landasan Teoretis dan Konsep**

#### **1. Teori Manajemen**

Landasan teori dalam penelitian ini berpijak pada pandangan Terry (1977:7), yang mengemukakan bahwa manajemen memiliki empat fungsi utama yang dikenal dengan istilah POAC, yakni *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan). Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas, terdiri dari serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan tersebut. Semua proses ini diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas.

Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan yang mengedepankan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam setiap aspek pengelolaan organisasi. Setiap aktivitas dalam manajemen seharusnya didasarkan pada pertimbangan rasional dan sistematis, yang menuntut adanya perumusan langkah-langkah secara tegas dan terarah. Dalam konteks pendidikan, khususnya pengelolaan pembelajaran hibrida di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), fungsi-fungsi manajemen tersebut diterapkan untuk meningkatkan kualitas lulusan melalui perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, pelaksanaan program pembelajaran yang relevan, dan pengawasan secara berkala.

Kepala sekolah, sebagai pengelola utama dalam institusi pendidikan, memainkan peran manajerial yang strategis. Peran ini tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengelola seluruh sumber daya manusia dalam ekosistem sekolah. Prinsip “bekerja bersama dan bersama-sama bekerja” menjadi sangat penting, di mana kolaborasi antar elemen pendidikan—baik guru, tenaga kependidikan, siswa, maupun pihak eksternal—

merupakan fondasi utama keberhasilan manajemen. Hal ini sangat relevan dalam implementasi manajemen kepala sekolah di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, di mana keberhasilan program peningkatan kinerja guru ditentukan oleh tingkat sinergi antara seluruh unsur yang terlibat.

Sanusi (2017:31) juga menegaskan bahwa manajemen adalah kombinasi antara seni dan ilmu dalam mengoordinasikan seluruh sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, ia menambahkan bahwa keberhasilan suatu sistem manajerial sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola potensi sumber daya manusia melalui pendekatan yang tepat, efektif, dan efisien (Sanusi, 2017:37). Dalam konteks penelitian ini, penerapan manajemen kepala sekolah tidak hanya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja guru, tetapi juga diarahkan pada pembentukan guru yang profesional dan berdaya saing, sehingga secara tidak langsung turut meningkatkan kualitas lulusan yang dihasilkan.

Untuk memperkuat basis teoretis penelitian ini, maka akan diuraikan secara lebih mendalam mengenai teori-teori yang terkait dengan tujuan manajemen, prinsip-prinsip dasar manajemen, unsur-unsur dalam manajemen, serta fungsi-fungsi utama dalam praktik manajerial di lingkungan sekolah, yaitu:

#### **a. Tujuan Manajemen**

Manajemen merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap individu dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan bersama, terlebih dalam konteks pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi, termasuk institusi pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen pendidikan berperan dalam membangun sistem yang efektif untuk mendukung pencapaian mutu proses pembelajaran, meningkatkan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya pendidikan, serta memenuhi tanggung jawab sosial pendidikan sebagai bagian dari upaya pembangunan manusia dan masyarakat (Hasibuan & Yusnita, 2022). Perumusan tujuan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan analisis situasi organisasi, melalui identifikasi terhadap potensi kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari manajemen pendidikan adalah menghasilkan luaran (output) yang mampu memberikan kepuasan kepada para pemangku kepentingan (stakeholders), khususnya dalam konteks pemenuhan kebutuhan pasar. Dengan kata lain, manajemen pendidikan bertujuan untuk mencetak lulusan yang memiliki penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang relevan serta bermanfaat, sesuai dengan dinamika dan tuntutan situasi sosial dan global yang berkembang.

#### **b. Prinsip-prinsip Manajemen**

Dalam mempelajari ilmu manajemen, penting untuk memahami prinsip-prinsip dasarnya. Menurut Nasrul Syakur Chaniago, terdapat 13 prinsip manajemen yang perlu diketahui, yaitu:

##### **1. Pembagian Tugas**

Spesialisasi kerja menjadi kunci dalam mencapai efisiensi dan optimalisasi tenaga kerja. Tugas-tugas dibagi berdasarkan fungsi manajerial maupun teknis.

##### **2. Wewenang dan Tanggung Jawab**

Wewenang harus selalu sejalan dengan tanggung jawab. Pemimpin yang berwenang perlu memiliki integritas, moralitas yang baik, pengalaman, serta sifat-sifat pendukung lainnya.

##### **3. Disiplin**

Disiplin berarti kesediaan untuk mematuhi aturan dan kesepakatan yang telah ditetapkan bersama dalam suatu organisasi.

##### **4. Kesatuan Komando**

Setiap pegawai hanya menerima instruksi dari satu atasan langsung guna menjaga kejelasan arah dan tanggung jawab kerja.

##### **5. Kesatuan Tujuan**

Setiap aktivitas dalam organisasi harus mengarah pada satu tujuan yang sama, di bawah kepemimpinan dan perencanaan yang terpadu.

**6. Kepentingan Umum di Atas Kepentingan Pribadi**

Pimpinan perlu menegaskan bahwa prioritas utama adalah kepentingan organisasi, bukan individu yang berada di dalamnya.

**7. Kompensasi atau Pengupahan**

Sistem gaji harus dirancang untuk memberikan kepuasan baik bagi karyawan maupun pimpinan, sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka.

**8. Sentralisasi**

Kebijakan dan pengambilan keputusan berada di tangan pimpinan tertinggi, meskipun pelaksanaannya dapat berbeda tergantung pada peran dan fungsi masing-masing bagian dalam organisasi.

**9. Tingkatan Hirarki**

Struktur kepemimpinan digambarkan secara berjenjang, dari pemimpin paling atas hingga yang paling bawah, untuk menjamin keteraturan organisasi.

**10. Tata Tertib**

Semua perencanaan dan pengorganisasian harus mengikuti aturan yang ditetapkan organisasi, demi efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan.

**11. Keadilan**

Loyalitas dan dedikasi karyawan patut dihargai dengan menerapkan prinsip keadilan dalam setiap aspek, termasuk dalam pengelolaan jabatan.

**12. Stabilitas Jabatan**

Perubahan jabatan memang diperlukan dalam organisasi yang berkembang, namun harus tetap menjaga kestabilan internal agar tidak mengganggu jalannya organisasi.

**13. Inisiatif (Prakarsa)**

Kemampuan untuk berpikir kreatif dan merencanakan sesuatu menjadi nilai tambah dalam pengambilan keputusan, karena ide-ide segar dapat diwujudkan menjadi langkah nyata.

**c. Unsur-unsur Manajemen**

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan setiap manajer. Menurut Terry dalam Abdul Halim Nasution dkk



menjelaskan, dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men, aterial, machanies, methods, money, machanics* dan *market* (Nasution et al., 2023). Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, bidang-bidang manajemen tersebut adalah:

- a) Manajemen sumber daya manusia yang berkembang menjadi ilmu yang berdiri dari unsur manajemen manusia (*men*).
- b) Manajemen permodalan/pembelajaran (*unsur money*).
- c) Menjamin akuntasi biaya (*unsure materials*).
- d) Manajemen produk (*unsure machines*).
- e) Method adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen meningkatkan. (Nasution et al., 2023).

#### **d. Fungsi Manajemen**

Menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh (Widiawati, 2015) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut Made Pidarta fungsi manajemen banyak ragamnya seperti, “merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol, mencatat, dan melaporkan, menyusun anggaran belanja. Kemudian dibuat lebih sederhana terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, memberi komando, mengkoordinasi, dan mengontrol”.

##### **1) Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Menurut George R. Terry, perencanaan merupakan proses memilih serta menghubungkan berbagai fakta yang ada, serta membuat dan

menggunakan asumsi-asumsi mengenai kondisi masa depan. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan dan merumuskan serangkaian tindakan yang diyakini perlu demi mencapai hasil yang diinginkan (Syahputra, Dwi & Aslami, 2023).

Fungsi dari perencanaan mencakup penetapan tujuan, penyusunan strategi untuk mencapainya, serta perumusan langkah-langkah rinci agar seluruh kegiatan dapat terintegrasi dan berjalan secara terkoordinasi (Sauri & Nurdin, 2019).

Perencanaan menjawab berbagai pertanyaan penting, seperti: apa yang akan dilakukan, kapan kegiatan dilakukan, di mana tempat pelaksanaannya, serta bagaimana proses pelaksanaannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, perencanaan diartikan sebagai suatu proses atau cara dalam menyusun dan merancang suatu kegiatan.

Dalam kegiatan perencanaan, terdapat dua aspek penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- **Tujuan yang ingin dicapai**, dan
- **Sarana pendukung**, baik berupa tenaga manusia maupun perlengkapan material.

Adapun tahapan-tahapan dalam menyusun perencanaan menurut Septian & Kosilah (2020) meliputi:

1. Merumuskan dan menetapkan tujuan,
2. Menganalisis permasalahan serta pekerjaan yang akan dilakukan,
3. Mengumpulkan informasi dan data yang dibutuhkan,
4. Menyusun urutan tindakan yang akan diambil,
5. Merancang solusi atas permasalahan dan strategi penyelesaian pekerjaan.

## 2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

George R. Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah proses menetapkan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai aktivitas yang

diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup penempatan sumber daya manusia pada tugas-tugas tertentu, penyediaan sarana fisik yang sesuai untuk menunjang pekerjaan, serta penentuan struktur wewenang yang mengatur pelaksanaan setiap kegiatan (Syahputra, Dwi & Aslami, 2023).

Secara umum, pengorganisasian melibatkan proses mengelompokkan tugas-tugas dan menetapkan siapa yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Tujuannya adalah untuk menyatukan dan mengatur berbagai sumber daya, terutama tenaga kerja, agar dapat berfungsi sebagai satu sistem kerja yang utuh sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat (Dakhi, 2016).

Organisasi sendiri memiliki dua makna penting:

- Pertama, sebagai wadah atau tempat sekelompok individu bekerja sama untuk mencapai tujuan,
- Kedua, sebagai proses pengaturan orang-orang agar dapat bekerja secara efisien dalam satu sistem kerja.

Terkait prinsip-prinsip dasar dalam pengorganisasian, Terry dalam Sukarna (dalam Syahputra, Dwi & Aslami, 2023) merumuskan lima asas utama, yaitu:

- 1) **Tujuan (The Objective)** – seluruh struktur organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
  - 2) **Pembagian kerja (Departmentation)** – pembagian tugas dilakukan agar pekerjaan lebih terfokus dan efisien,
  - 3) **Penempatan tenaga kerja (Assigning the Personnel)** – individu ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya,
  - 4) **Wewenang dan tanggung jawab (Authority and Responsibility)** – harus seimbang dan jelas bagi setiap posisi,
  - 5) **Pelimpahan wewenang (Delegation of Authority)** – pemimpin mendelegasikan tugas kepada bawahan untuk efektivitas kerja.
- 3) **Fungsi Pelaksanaan/Penggerakan (Actuating)**

Menurut George R. Terry (dalam Syahputra, Dwi & Aslami, 2023), penggerakan merupakan proses untuk mendorong dan membangkitkan semangat seluruh anggota kelompok agar memiliki kemauan serta berupaya secara sukarela dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan, sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilakukan oleh manajemen.

Pelaksanaan adalah tahapan penting setelah perencanaan disusun. Perencanaan yang tidak diikuti dengan tindakan nyata bagaikan isi tanpa wadah, yang bisa menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaannya. Sebaliknya, pelaksanaan tanpa perencanaan diibaratkan seperti kapal tanpa nahkoda, yang tidak memiliki arah yang jelas. Pelaksanaan yang dilakukan berdasarkan skema dan mekanisme yang sudah dirancang sebelumnya akan menunjukkan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan optimal (Sauri & Nurdin, 2019).

Dalam konteks manajemen pendidikan, fungsi penggerakan mencakup kegiatan memberi arahan, motivasi, dan dukungan kepada tenaga pendidik agar dapat bekerja secara maksimal, penuh tanggung jawab, dan tetap sejalan dengan tujuan institusi pendidikan (Sutrisno & Kurniawan, 2021). Fungsi ini sangat penting, karena melalui penggerakan, seorang pemimpin atau manajer berupaya agar semua anggota yang telah diorganisasi sebelumnya dapat menjalankan peran dan tanggung jawab mereka secara optimal demi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan bersama.

#### **4) Fungsi Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*)**

George R. Terry (dalam Syahputra, Dwi & Aslami, 2023) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu proses yang melibatkan penetapan standar atau target yang ingin dicapai, pengukuran terhadap hasil kerja yang sedang dilakukan, melakukan evaluasi terhadap hasil tersebut, serta, jika diperlukan, mengambil langkah korektif agar pelaksanaan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara istilah, pengendalian berarti suatu proses untuk mengetahui apakah pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, mengidentifikasi kesalahan atau kegagalan, dan melakukan tindakan perbaikan serta pencegahan agar kesalahan yang sama tidak terulang kembali.

Fungsi pengawasan memiliki peran penting dalam manajemen, karena memastikan bahwa seluruh proses pelaksanaan berlangsung sesuai arah yang telah direncanakan. Pengawasan idealnya dimulai sejak proses perencanaan hingga seluruh tahapan pelaksanaan berlangsung. Proses ini akan lebih efektif apabila mencakup tiga aspek utama: input, proses, dan hasil akhir (output) (Sauri & Nurdin, 2019).

Remus (2017) menjelaskan bahwa pengawasan adalah upaya memastikan bahwa tujuan organisasi dan manajemen benar-benar tercapai. Dalam konteks pendidikan, pengawasan dilakukan dengan cara mengamati dan menilai pelaksanaan program pendidikan secara menyeluruh—dari awal hingga akhir—dengan mengumpulkan data secara kontinu, sehingga dapat menjadi dasar evaluasi dan perbaikan prioritas apabila dibutuhkan.

George R. Terry juga merinci langkah-langkah dalam proses pengawasan sebagai berikut:

1. Menentukan standar atau dasar sebagai acuan pengawasan,
2. Mengukur kinerja yang telah dicapai,
3. Membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan serta mengidentifikasi perbedaan yang ada,
4. Melakukan perbaikan terhadap penyimpangan melalui tindakan korektif yang tepat.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan sesuai rencana dan dapat dilakukan penyesuaian apabila ditemukan ketidaksesuaian.

## 2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, terutama di lingkungan sekolah, kepemimpinan menjadi elemen fundamental dalam membangun budaya kerja profesional, meningkatkan kinerja guru, dan mendorong kualitas pendidikan yang berkelanjutan.

### 1) Teori Klasik: Transformational Leadership (Bass, B. M. & Avolio, 1994).

Transformational leadership merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam kepemimpinan pendidikan. Bass dan Avolio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang:

- a. Memberikan inspirasi dan motivasi melalui visi besar.
- b. Mendorong inovasi dan kreativitas dalam bekerja.
- c. Memberikan perhatian individual terhadap pengembangan bawahan.
- d. Menjadi panutan dalam etika dan komitmen kerja.

Model ini relevan dalam konteks sekolah karena kepemimpinan transformasional mampu mengubah budaya sekolah, meningkatkan semangat kerja guru, serta menciptakan lingkungan belajar yang positif.

### 2) Teori Kepemimpinan Terdistribusi (Distributed Leadership)

Dalam beberapa tahun terakhir, model distributed leadership mendapat perhatian luas dalam dunia pendidikan. Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan tidak harus terpusat pada satu individu, melainkan didistribusikan kepada tim atau komunitas dalam organisasi sekolah (Harris & Jones, 2020). Hal ini meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan rasa kepemilikan bersama dalam mencapai tujuan pendidikan. Dalam praktiknya, kepala sekolah yang mengadopsi pendekatan ini akan mendorong guru untuk mengambil peran aktif dalam pengambilan keputusan, inovasi pembelajaran, dan pengembangan profesional.

### 3) Kepemimpinan Inovatif dalam Pendidikan 4.0

Kepemimpinan inovatif merupakan respons terhadap perubahan era digital dan revolusi industri 4.0 (Prestiadi, D. et al., 2020). Dalam konteks ini, pemimpin diharapkan mampu:

- a) Mempromosikan penggunaan teknologi dalam pembelajaran,
- b) Mendukung pembelajaran berbasis proyek dan kolaborasi digital,
- c) Mengelola perubahan dengan fleksibel dan cepat.

Pemimpin yang inovatif memiliki kemampuan membaca tren masa depan, serta mampu membimbing guru dan siswa untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman.

### 4) Kepemimpinan Etis dalam Era Digital

Seiring dengan meningkatnya digitalisasi, muncul kebutuhan akan kepemimpinan yang berorientasi etika. Pemimpin etis di sekolah tidak hanya menjunjung tinggi nilai moral dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memastikan bahwa penggunaan teknologi berjalan secara adil dan inklusif. Hal ini penting agar digitalisasi tidak menciptakan ketimpangan atau eksklusi dalam proses belajar (Kandasamy, 2024).

### 5) Teori Kepemimpinan Transenden

Kepemimpinan transenden menekankan pentingnya dimensi spiritual, sosial, dan emosional dalam kepemimpinan. Pemimpin transenden mampu menginspirasi dan menyelaraskan nilai-nilai luhur organisasi dengan kebutuhan pribadi dan profesional para anggotanya (Farrell & Chater, 2021). Dalam pendidikan, pendekatan ini sangat sesuai untuk menciptakan budaya sekolah yang humanis, inklusif, dan berorientasi pada pembentukan karakter siswa dan guru.

Teori-teori kepemimpinan kontemporer menekankan pentingnya pendekatan kolaboratif, inovatif, dan etis dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis dituntut tidak hanya mengelola sumber daya secara administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang inspiratif dan adaptif.

Dengan demikian, penerapan teori-teori kepemimpinan yang relevan dapat menjadi fondasi kuat dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan.

Kepemimpinan merupakan dasar bagi setiap orang dalam memberikan penghargaan kepada orang lain, memberikan pengaruh dan kontribusi dalam menggerakkan sebuah organisasi dan kelompok-kelompok yang diharapkan dapat mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan cenderung mempengaruhi orang lain yang diharapkan sesuai dengan tujuan bersama tersebut. Banyak cara yang dilakukan dalam mempengaruhi orang lain, bisa dilakukan dengan kekuatan argumentasi, bisa dilakukan dengan keteladanan, bisa dilakukan dengan kelembutan budi pekerti. (Sauri & Nurdin, 2019)

Secara hakiki, seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam melaksanakan tugas, menggunakan otoritas yang dimilikinya. Kepemimpinan sendiri merupakan suatu proses memengaruhi individu lain dalam organisasi untuk bersama-sama mendorong terjadinya perubahan, melalui berbagai aktivitas kelompok, demi mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. (Sauri & Nurdin, 2019)

Dalam pelaksanaannya, pemimpin memiliki kuasa untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada tahap pemberian tugas, seorang pemimpin perlu memberikan arahan dan petunjuk yang jelas agar tugas dapat dikerjakan dengan baik dan hasil yang dicapai selaras dengan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Selznick, seorang pemimpin memiliki empat peran utama, yaitu:

- 1) **Merumuskan misi dan peran organisasi** – pemimpin harus memiliki visi yang jauh ke depan.
- 2) **Mewujudkan tujuan organisasi** – pemimpin bertugas mengembangkan kebijakan serta menentukan langkah-langkah strategis yang tepat.
- 3) **Menjaga integritas organisasi** – pemimpin harus mampu menjadi representasi lembaga, baik secara internal maupun eksternal, serta mendorong loyalitas staf terhadap keputusan yang diambil.



- 4) **Menyelesaikan konflik internal** – pemimpin dituntut mampu menangani permasalahan yang muncul dalam organisasi secara bijak.

Tingkah laku kepemimpinan tidak selalu terikat pada aturan yang baku. Terkadang, seorang pemimpin bertindak di luar kebiasaannya tanpa disadari. Kepribadian pemimpin merupakan sifat bawaan yang telah terbentuk sejak lahir, meskipun perilaku tersebut perlahan akan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi organisasi.

Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan berbeda antara satu individu dengan yang lainnya. George R. Terry (dikutip oleh Maman Ukas) membagi kepemimpinan menjadi enam jenis:

- 1) **Kepemimpinan pribadi** – komunikasi dan arahan disampaikan langsung secara lisan atau personal.
- 2) **Kepemimpinan non-pribadi** – instruksi dan kebijakan disampaikan melalui media atau perantara bawahan.
- 3) **Kepemimpinan otoriter** – pemimpin sangat disiplin, bekerja berdasarkan aturan ketat, dan mengharuskan bawahan patuh pada instruksinya.
- 4) **Kepemimpinan demokratis** – pemimpin melibatkan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
- 5) **Kepemimpinan paternalistik** – pemimpin bersikap layaknya seorang ayah yang melindungi dan membimbing bawahannya.
- 6) **Kepemimpinan berdasarkan bakat (indogenous)** – muncul secara alami dari kelompok informal melalui seleksi kompetensi atau pengaruh sosial di lingkungan kerja.

Sementara itu, Kurt Lewin (dikutip oleh Maman Ukas) mengelompokkan kepemimpinan menjadi tiga tipe:

- 1) **Tipe otokratis**, yang bekerja secara terstruktur, patuh pada aturan, dan menuntut ketaatan penuh dari bawahannya.
- 2) **Tipe demokratis**, yang menempatkan dirinya sebagai bagian dari kelompok dan melibatkan semua anggota dalam berbagai proses manajerial.

- 3) **Tipe laissez-faire**, yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya, tanpa banyak campur tangan dari pemimpin. Pemimpin hanya menunggu hasil dan laporan akhir.

Dari paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga model kepemimpinan – otokratis, demokratis, dan laissez-faire – kerap dijumpai dalam berbagai organisasi, termasuk di sektor pendidikan. Oleh karena itu, pemimpin di lingkungan pendidikan diharapkan mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga, ekspektasi bawahan, dan arahan atasan. Hal ini penting agar gaya kepemimpinan yang diterapkan benar-benar mencerminkan profesionalisme seorang pemimpin pendidikan.

### 3. Teori Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam mengarahkan seluruh unsur yang ada di lingkungan sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan melalui pelaksanaan program-program yang dirancang secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan (F. N. Siregar & Anshori, 2021). Dari definisi tersebut, dapat dipahami bahwa kepala sekolah merupakan sosok pendidik yang memiliki kemampuan dalam memimpin serta mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah guna mencapai tujuan kolektif yang telah ditetapkan.

Peran kepala sekolah sangat menentukan mutu pendidikan; tanpa kepemimpinan yang efektif, upaya peningkatan kualitas tidak akan berjalan secara optimal. Pengaruh utama dari kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terletak pada kemampuannya dalam memberikan instruksi, tetapi lebih kepada kapasitasnya dalam memberikan dorongan semangat dan inspirasi kepada guru serta staf sekolah. Dengan demikian, mereka terdorong untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif secara maksimal, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Hal ini didukung oleh temuan penelitian

Fatiha, R. A. & Yadnya (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersamaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, masing-masing dengan kontribusi sebesar 71,9% dan 9%.

Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam memobilisasi seluruh potensi dan sumber daya sekolah untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Kepemimpinan yang baik mampu membangun iklim kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kualitas seorang pemimpin sekolah merupakan indikator utama keberhasilan lembaga. Seorang pemimpin yang berhasil dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola organisasi serta memberi pengaruh positif dan membimbing seluruh anggota untuk bekerja secara sinergis menuju arah yang benar (Suyani, 2018).

Kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja guru. Mengacu pada pendapat Usman, kinerja diartikan sebagai capaian kerja atau prestasi yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan istilah *performance*. Dalam konteks administrasi negara, kinerja mencerminkan pelaksanaan tugas atau pencapaian kerja yang menggambarkan hasil dari proses kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok (Husaini, 2009).

Lebih lanjut, menurut E. Mulyasa (2004), kepala sekolah memiliki berbagai peran penting yang meliputi fungsi sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, inovator, motivator, supervisor, serta pemimpin (*leader*). Masing-masing peran ini memiliki kontribusi strategis dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Penjelasan rinci mengenai masing-masing peran adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik (Educator) Sebagai pendidik, Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab luhur. Ada empat aspek utama yang perlu ditanamkan, yaitu:

- Aspek mental, berkaitan dengan karakter dan sikap batin individu;
- Aspek moral, berkenaan dengan nilai-nilai baik dan buruk, etika, dan budi pekerti;
- Aspek fisik, mencakup kondisi jasmani, kesehatan, dan penampilan fisik;
- Aspek artistik, yaitu sensitivitas terhadap keindahan dan seni.

Inti dari fungsi pendidik adalah keteladanan, yang harus tampak dalam sikap, perilaku, dan penampilan Kepala Sekolah. Ia harus mampu menumbuhkan profesionalisme tenaga pendidik, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memberi arahan, serta mendukung guru dan staf untuk berkembang secara optimal. Peran ini mendorong sinergi antara semua warga sekolah sesuai kapasitas dan keahlian masing-masing.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam perannya sebagai manajer, Kepala Sekolah dituntut untuk merancang, mengatur, dan mengendalikan seluruh program kerja guna mewujudkan tujuan organisasi. Ini melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan atas semua sumber daya yang ada.

Kepala Sekolah harus memahami bahwa manajemen meliputi:

- Merencanakan: menyusun tujuan dan langkah strategis.
- Mengorganisasikan: mengatur sumber daya manusia dan material secara optimal.
- Memimpin: mengarahkan dan memotivasi semua anggota organisasi.
- Mengendalikan: memastikan tujuan tercapai dan melakukan koreksi jika perlu.

Strategi pemberdayaan guru, pelibatan staf dalam berbagai kegiatan, serta upaya peningkatan kompetensi juga menjadi bagian penting dari tugas ini.

3. Kepala Sekolah sebagai Administrator Sebagai administrator, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi sekolah seperti pengelolaan kurikulum, administrasi siswa dan staf, sarana prasarana, arsip, dan keuangan. Tugas ini harus dijalankan secara sistematis,

efisien, dan efektif. Prinsip-prinsip administratif yang harus diperhatikan meliputi struktur organisasi yang jelas, kesamaan persepsi tentang tujuan, pendelegasian tugas yang efektif, serta penyediaan informasi sebagai dasar pengembangan sekolah.

4. Kepala Sekolah sebagai Inovator Kepala Sekolah berperan sebagai pelopor perubahan, memiliki strategi membangun hubungan positif dengan lingkungan, mencetuskan dan menerapkan ide-ide baru, serta menjadi teladan dalam inovasi pembelajaran. Kemampuan berinovasi mencakup pencarian dan adopsi gagasan baru, pembaharuan di berbagai bidang pendidikan, serta integrasi kegiatan sekolah dengan pendekatan yang konstruktif dan kreatif.
5. Kepala Sekolah sebagai Motivator Sebagai pemberi semangat, Kepala Sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, membangun hubungan yang harmonis, serta memberikan penghargaan dan dorongan secara tepat. Ia harus memahami cara mengelola lingkungan kerja yang sehat, menjalin kerja sama yang baik antar staf, dan menerapkan sistem insentif serta sanksi untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik.
6. Kepala Sekolah sebagai Supervisor Tugas supervisi meliputi pemantauan dan pembinaan berkelanjutan terhadap guru dalam proses pembelajaran. Kepala Sekolah bertanggung jawab membina profesionalisme guru, membantu dalam menyelesaikan permasalahan pengajaran, membimbing guru baru, serta menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Supervisi juga mencakup pembinaan moral kerja dan penilaian berkelanjutan terhadap kinerja guru.
7. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (Leader). Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola seluruh potensi sumber daya yang dimiliki sekolah guna mencapai sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang dijalankan harus mencerminkan integritas pribadi yang kokoh, pemahaman

yang mendalam terhadap misi pendidikan, serta ditunjang oleh wawasan yang luas dan kemampuan teknis, sosial, dan konseptual yang memadai.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru dan keberhasilan siswa. Pemimpin yang berkualitas dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas manajemen, dan pencapaian pembelajaran. Kepala Sekolah juga bertanggung jawab atas pengembangan profesional guru, pembinaan disiplin, serta penciptaan iklim belajar yang kondusif dan bermakna.

Dengan demikian ketujuh peran ini secara optimal, Kepala Sekolah dapat memastikan bahwa sekolah berjalan secara profesional, efisien, dan sejalan dengan visi serta misi pendidikan.

#### **4. Konsep Manajemen Kepala Sekolah**

##### **a) Perencanaan (*Planning*)**

Ahli manajemen memberikan berbagai perspektif tentang perencanaan, tergantung pada sudut pandang masing-masing. Secara umum, *output* dari perencanaan adalah sebuah rencana (*plan*), yaitu dokumen yang memuat tujuan yang ingin dicapai serta langkah-langkah untuk mencapainya. Terry (1977:201) menjelaskan bahwa:

Perencanaan mencakup *basic questions for planning*, yang dikenal dengan istilah 5W + 1H: *What*, *Why*, *Where*, *When*, *Who*, dan *How*. *What* (apa yang harus dilakukan): menjelaskan tujuan yang ingin dicapai. *Why* (mengapa harus dilakukan): menjelaskan alasan perlunya tindakan. *Where* (di mana akan dilakukan): menjelaskan lokasi pelaksanaan. *When* (kapan akan dilakukan): menjelaskan waktu pelaksanaan. *Who* (siapa yang akan melaksanakan): menjelaskan pelaksana tindakan. *How* (bagaimana melaksanakan): menjelaskan metode atau langkah-langkah yang akan dilakukan.

Melalui pendekatan ini, perencanaan tidak sekadar menetapkan tujuan, tetapi juga menyusun langkah-langkah sistematis guna mencapai sasaran tersebut. Terry (1977:201) mendefinisikan perencanaan sebagai: "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired results.*"

Artinya, perencanaan merupakan proses memilih dan mengaitkan berbagai fakta serta menyusun asumsi tentang masa depan untuk memvisualisasikan dan merancang kegiatan-kegiatan yang dianggap penting dalam rangka meraih hasil yang diinginkan.

Dalam konteks ini, perencanaan dapat dipahami sebagai serangkaian keputusan yang dirancang untuk mempersiapkan tindakan-tindakan masa depan melalui pengambilan keputusan pada saat ini. Oleh karena itu, perencanaan menjadi landasan utama dalam praktik manajerial kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru SMK, khususnya dalam membangun profesionalisme tenaga pendidik.

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru memegang peranan penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Proses ini mencakup penetapan sasaran yang terukur, identifikasi kebutuhan pengembangan guru, dan perumusan strategi peningkatan kompetensi yang terarah, sehingga mampu mendukung tercapainya standar profesionalisme guru.

Perencanaan yang berkualitas melibatkan analisis terhadap kebutuhan guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan, perumusan tujuan pembelajaran yang terukur, serta penyusunan kurikulum yang adaptif dan kontekstual agar sejalan dengan tuntutan dunia pendidikan dan dunia kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian disertasi ini, perencanaan tidak hanya dianggap sebagai tahap awal dalam proses manajerial, melainkan juga menjadi parameter utama dalam menilai efektivitas pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dengan merancang perencanaan yang berbasis pada data dan kebutuhan aktual, proses pendidikan dapat diarahkan secara lebih terstruktur guna mencetak lulusan yang unggul dan mampu bersaing secara global, berkat dukungan dari guru-guru yang kompeten dan profesional.

Perencanaan manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, meliputi: (1)

Pengembangan kompetensi guru, (2) Peningkatan kualitas pengajaran, (3) Pengembangan kepemimpinan guru, (4) Peningkatan kerja sama tim, dan (5) Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dapat dimaknai sebagai proses membangun hubungan kerja yang efektif antar individu dalam sebuah institusi, agar mereka mampu berkolaborasi secara optimal. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap orang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan efisien, memperoleh kepuasan kerja, serta mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang ada, demi tercapainya tujuan atau sasaran organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks manajemen kepala sekolah, pengorganisasian menjadi elemen kunci untuk memastikan bahwa semua sumber daya, dapat dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja guru menjadi guru profesional sehingga berdampak pada kualitas sekolah dalam menghasilkan lulusan yang kompeten dibidangnya.

Menurut Ernest Dale dalam Fatah (2001:47), pengorganisasian adalah proses keseluruhan yang berlangkah jamak dan dapat digambarkan melalui beberapa tahapan yang berkesinambungan. Proses ini mencakup:



Gambar 2.1 Gambar Pengorganisasian menurut Ernest Dale

Pengorganisasian dalam manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI



Majalengka, meliputi: (1)Struktur Organisasi, (2)Pembagian tugas, (3)Pengembangan Tim, (4)Sistem Komunikasi dan (5) Pengembangan Kebijakan.

Pengorganisasian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK dilakukan dengan menyelaraskan sistem pendidikan yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Hal ini mencakup pelatihan dan pengembangan guru, pengembangan kurikulum, pengawasan dan evaluasi, penghargaan dan motivasi, komunikasi yang efektif untuk memastikan proses pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.

c) Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) merupakan salah satu komponen utama dalam manajemen, yang berfokus pada peran manusia sebagai inti dari organisasi. Fungsi ini berpengaruh langsung terhadap dinamika perilaku individu dalam organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah dirumuskan. George R. Terry, sebagaimana dikutip oleh Sarwoto (1978:19), menjelaskan bahwa penggerakan adalah suatu tindakan untuk mendorong seluruh anggota kelompok agar bersedia berkontribusi dalam pencapaian sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan tujuan organisasi.

Dalam konteks institusi pendidikan, khususnya di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, fungsi penggerakan menjadi aspek strategis dalam implementasi manajemen Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Fungsi ini menuntut adanya koordinasi dan kolaborasi yang erat antara semua elemen yang terlibat mulai dari guru, peserta didik, tenaga kependidikan, hingga para pemangku kepentingan guna memastikan terciptanya iklim kerja yang produktif dan selaras dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Pelaksanaan fungsi penggerakan ini ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin tidak hanya memiliki kekuasaan tetapi juga kemampuan memengaruhi perilaku anggota organisasi untuk melaksanakan

pekerjaannya dengan optimal. Pemimpin yang berhasil dalam pergerakan adalah mereka yang mampu:

- 1) Memberikan contoh kepada bawahan guru dan pimpinan sekolah menjadi teladan dalam penerapan pembelajaran hibrida dengan menunjukkan komitmen, adaptasi terhadap teknologi, dan kreativitas dalam proses belajar mengajar.
- 2) Memberikan penghargaan kepada yang berprestasi – Penghargaan kepada guru atau siswa yang berhasil menunjukkan inovasi atau peningkatan dalam pembelajaran dapat meningkatkan motivasi dan semangat mereka.
- 3) Mengurangi atau menghilangkan kendala-kendala seperti keterbatasan teknologi, akses internet, atau sumber daya lainnya harus diidentifikasi dan diselesaikan dengan pendekatan yang kolaboratif.
- 4) Memupuk tanggung jawab personal – Guru dan siswa diberdayakan untuk mengambil tanggung jawab dalam pelaksanaan pembelajaran, baik dalam hal persiapan materi maupun partisipasi aktif.
- 5) Memberikan sanksi yang adil – Penerapan aturan yang konsisten, termasuk sanksi terhadap pelanggaran, akan menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih teratur dan kondusif.

Pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, meliputi: (1)Pengembangan Rencana Strategis, (2)Pengembangan Program Pelatihan, (3)Pengawasan dan Evaluasi, (4)Pengembangan Sistem Penghargaan, dan (5)Pengembangan kerjasama.

Pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, prestasi siswa, motivasi guru, kepuasan guru, dan akuntabilitas sekolah. Proses ini dirancang untuk membangun sekolah yang efektif, lingkungan belajar yang kondusif, guru yang profesional, system Pendidikan yang berkualitas dan masyarakat yang berpendidikan.

#### d) Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengawasan atau pengendalian merupakan salah satu elemen krusial dalam manajemen, yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dijalankan berlangsung sesuai dengan perencanaan serta sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui pengawasan, proses kerja dapat dipantau, dievaluasi, dan dikoreksi bila diperlukan, sehingga pelaksanaan program berjalan efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi. Terry (2006:395) mendefinisikan pengawasan sebagai *“to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to ensure results in keeping with the plan.”* Henry Fayol (1978: 21) menjelaskan bahwa:

Pengawasan melibatkan tindakan untuk meneliti apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana, instruksi, prinsip, dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berlaku untuk benda atau peralatan, tetapi juga terhadap manusia, tindakan, dan segala aspek lainnya dalam organisasi. Pengawasan memiliki hubungan erat dan timbal balik dengan perencanaan; tanpa pengawasan yang efektif, pelaksanaan rencana dapat terhambat dan sasaran tidak tercapai secara optimal.

Evaluasi manajemen Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, melalui evaluasi: (1) Kinerja Guru, (2) Program Pelatihan, (3) Program penghargaan, (4) Kerjasama, dan (5) Kualitas Sekolah

Elemen Kunci Pengawasan dalam manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru:

- 1) Penetapan Standar Kinerja: Dalam konteks manajemen Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, langkah awal yang dapat dilakukan adalah merumuskan standar kinerja yang jelas. Standar ini mencakup berbagai indikator penting seperti mutu proses pembelajaran, kompetensi pedagogis, serta kemampuan guru dalam mengelola kelas secara efektif. Dengan adanya standar ini, Kepala Sekolah memiliki acuan yang

sistematis untuk menilai, membimbing, dan mengarahkan kinerja guru secara berkelanjutan.

- 2) Menetapkan Indikator kinerja guru: Kepala Sekolah dapat menetapkan indikator kinerja guru yang mencakup aspek-aspek seperti nilai siswa, kehadiran siswa, dan kemampuan guru dalam mengembangkan rencana pembelajaran.
- 3) Pengukuran dan Evaluasi Kinerja: Dalam rangka menilai efektivitas kinerja guru, Kepala Sekolah dapat melaksanakan proses pengukuran melalui berbagai pendekatan, seperti observasi langsung di kelas, penilaian terhadap hasil kerja guru, serta mendapatkan masukan dari peserta didik. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai kesesuaian antara pencapaian guru dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang masih perlu pengembangan, sehingga langkah-langkah perbaikan dan peningkatan dapat dirancang secara sistematis dan berkelanjutan.
- 4) Tindakan Korektif / Tindak lanjut: Kepala Sekolah dapat melakukan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi kinerja guru dengan memberikan umpan balik, pelatihan, dan dukungan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- 5) Monitoring Berkelanjutan: Pengawasan tidak hanya dilakukan secara insidental tetapi juga secara berkelanjutan. Tindak lanjut Kepala Sekolah dapat melakukan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi kinerja guru dengan memberikan umpan balik, pelatihan, dan dukungan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pengawasan memastikan bahwa pendekatan pembelajaran yang diterapkan mampu mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis siswa sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Selain itu, melalui pengawasan, sekolah dapat mengevaluasi dan meningkatkan strategi pembelajaran agar lebih relevan dengan perkembangan teknologi dan industri.

Pengawasan yang baik juga mendorong akuntabilitas seluruh pihak terkait, termasuk guru, siswa, dan tenaga pendukung, sehingga menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, pengawasan berperan strategis dalam mendukung tercapainya tujuan manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru menjadi guru yang profesional dan peningkatan mutu lulusan yang siap bersaing di dunia kerja.

## **5. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Istilah *kepala sekolah* merupakan gabungan dari dua kata, yakni “kepala” yang merujuk pada sosok pemimpin atau pihak yang mengendalikan suatu organisasi, dan “sekolah” yang berarti lembaga tempat berlangsungnya proses pendidikan dan pembelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dipahami sebagai seorang pendidik yang diberi tanggung jawab dan wewenang fungsional untuk memimpin sebuah institusi pendidikan. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas utama untuk mengarahkan, mengoordinasikan, serta membagi peran kepada seluruh komponen sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup pengelolaan kegiatan belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas, dengan memperhatikan seluruh unsur yang ada di sekolah untuk mewujudkan visi dan misi lembaga secara menyeluruh (Kadarsih et al., 2020).

Kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah menjadi elemen penting dalam mendorong tercapainya visi, misi, tujuan, dan target lembaga pendidikan. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyusunan program-program sekolah yang terstruktur, bertahap, dan dilaksanakan secara konsisten (Firman, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pendidik yang memiliki kompetensi kepemimpinan serta kemampuan dalam mengelola dan mengarahkan seluruh potensi sumber daya sekolah secara efektif untuk mewujudkan tujuan institusional secara optimal.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengarahkan institusi pendidikan guna mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan, bersikap adaptif terhadap perubahan, serta menyusun strategi yang visioner dalam menghadapi tantangan global. Selain bertanggung jawab secara administratif kepada otoritas yang lebih tinggi, kepala sekolah juga memikul tanggung jawab moral kepada masyarakat yang telah mempercayakan proses pendidikan anak-anak mereka di lingkungan sekolah (Sirojuddin, 2021).

Kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh sejumlah faktor, salah satunya adalah adanya motivasi internal untuk terus meraih prestasi. Motivasi ini akan mendorong kepala sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap standar pencapaian yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah selalu berorientasi pada pencapaian visi dan misi sekolah melalui kegiatan yang direncanakan secara sistematis dan terangkum dalam program kerja sekolah. Peran strategis kepala sekolah juga tampak dalam upayanya meningkatkan kualitas akademik melalui pelaksanaan fungsi manajerial dan supervisi yang optimal (Kodliyaka, 2024).

Sebagai pemimpin kebijakan sekolah, kepala sekolah dituntut untuk mengaktualisasikan perannya secara maksimal, memimpin secara arif, terarah, dan konsisten dalam mengarahkan sekolah pada pencapaian tujuan yang unggul. Hal ini penting untuk menjamin mutu pendidikan dan kualitas lulusan yang kompeten serta siap menghadapi masa depan. Kepala sekolah perlu memiliki wawasan luas, kemampuan manajerial yang mumpuni, karakter kepemimpinan yang kuat, serta pemahaman mendalam mengenai tanggung jawab dan fungsi kepemimpinannya, memberikan pembinaan kepada guru dan peserta didik, serta berkontribusi dalam peningkatan keunggulan sekolah secara menyeluruh (A. H. Siregar & Yudiaatmaja, 2022).

Kepemimpinan kepala sekolah di SMK YPIB dan SMK PUI Majalengka merupakan elemen strategis yang berkontribusi secara signifikan terhadap

upaya peningkatan kualitas kinerja para guru. Kepala sekolah dituntut untuk mengimplementasikan kebijakan yang tepat, memimpin dengan bijaksana, serta mengarahkan lembaga pendidikan menuju pencapaian tujuan yang maksimal. Hal ini diharapkan mampu mendongkrak mutu pendidikan dan menghasilkan lulusan SMK yang lebih berkualitas dan kompetitif di dunia kerja.

## **6. Konsep Kinerja Guru**

Guru memiliki peran esensial dalam proses pendidikan, yaitu sebagai pendidik sekaligus pengajar bagi peserta didik. Dalam kapasitasnya sebagai pengajar, mentransfer pengetahuan, keterampilan kepada siswa melalui metode tertentu agar materi tersebut dapat dikuasai oleh siswa. Sementara sebagai pendidik, guru berfungsi sebagai penyampai nilai-nilai moral dan norma luhur yang bermanfaat bagi kehidupan bermasyarakat. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, guru dituntut meningkatkan kualitas kinerjanya, karena profesi guru memerlukan keahlian dan kompetensi khusus. Oleh karena itu, pelaksanaan tugas yang kompleks hanya dapat dijalankan secara optimal oleh guru yang memiliki kinerja tinggi. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian Kepala Sekolah belum maksimal dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, yang tercermin dari masih adanya guru yang tidak menjalankan tugas sesuai harapan. Hal ini memperlihatkan lemahnya ketegasan Kepala Sekolah dalam memberi arahan atau tindakan, yang memungkinkan guru bersikap kurang responsif terhadap instruksi yang diberikan (Suyani, 2018).

Dalam lingkungan pendidikan, kinerja guru sangat menentukan mutu pembelajaran. Sagala (2006) menjelaskan bahwa secara bahasa, kinerja (*performance*) berarti pekerjaan, tindakan, atau penampilan. Secara istilah, kinerja mencerminkan perilaku yang mencerminkan kompetensi dalam pelaksanaan tugas, khususnya dalam konteks profesional dan pekerjaan.

Menurut Sunarso (2007), kinerja guru merupakan representasi dari serangkaian aktivitas yang dievaluasi berdasarkan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab profesionalnya dalam kurun waktu tertentu. Projosantoso (2011)

menambahkan bahwa indikator kinerja guru mencakup: (1) penguasaan materi ajar secara mendalam; (2) pelaksanaan pembelajaran yang bersifat mendidik; (3) kepribadian yang matang dan stabil; serta (4) dedikasi dan perhatian terhadap siswa.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, seorang guru dituntut memiliki penguasaan terhadap berbagai kompetensi yang mendukung profesionalismenya. Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas mengidentifikasi tujuh kompetensi utama yang harus dimiliki guru, yakni kemampuan dalam merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, menindaklanjuti hasil evaluasi, mengembangkan keprofesian secara berkelanjutan, memahami wawasan kependidikan, serta menguasai materi akademik yang relevan.

Kompetensi merupakan aspek krusial dalam profesi guru, terutama karena peserta didik diibaratkan sebagai kertas kosong yang akan diisi oleh guru. Dengan demikian, kualitas peserta didik sangat tergantung pada bagaimana guru menjalankan peran pendidiknya secara profesional dan kompeten untuk membentuk karakter dan mentalitas yang kuat sebagai calon penerus bangsa (Sauri, 2020).

Secara umum, kinerja guru merujuk pada cara guru bekerja, berperilaku, serta hasil yang dicapai dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru sangat berpengaruh terhadap hasil pendidikan, karena guru merupakan tokoh sentral dalam proses pembelajaran di sekolah (Suyani, 2018).

Uno (2007) mengemukakan bahwa indikator kinerja guru dapat dilihat dari sejauh mana guru mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara sistematis, yang dilakukan dengan penuh semangat kerja dan disiplin profesional. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas yang merefleksikan pencapaian tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kegiatan pembelajaran.



Selanjutnya, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya dalam Bab I Pasal 1, mendefinisikan guru sebagai tenaga pendidik profesional yang bertugas untuk mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam konteks ini, kinerja guru mengacu pada capaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah. Hasil kerja tersebut mencerminkan pelaksanaan tugas pokok guru, yaitu mengajar dan membimbing siswa dalam rangka mencapai keberhasilan belajar. Selain itu, guru juga memiliki tanggung jawab tambahan seperti pengabdian, penelitian, dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran, yang umumnya diberikan oleh kepala sekolah. Capaian dari berbagai tugas ini dapat dijadikan dasar untuk menilai apakah kinerja guru mengalami peningkatan atau penurunan.

Kinerja guru juga sangat berkaitan erat dengan kompetensi profesional, yang mencakup penguasaan materi ajar secara luas dan mendalam, termasuk pemahaman terhadap substansi keilmuan yang diajarkan. Kompetensi ini memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik dalam mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam penjelasan Pasal 28 ayat (3) huruf c SNP, ditegaskan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan menguasai materi pelajaran secara menyeluruh dan mendalam.

Di samping itu, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa profesi guru merupakan jabatan profesional. Oleh karena itu, guru dituntut memiliki tiga komponen kompetensi utama agar dapat menjalankan tugas pendidikan dan pengajaran secara efektif serta mampu mengabdikan diri secara optimal dalam lingkungan sekolah.

Dalam rangka mendukung peningkatan mutu pendidikan nasional, pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan dan menyediakan fasilitas

melalui regulasi yang mengatur tentang profesi guru, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005. Undang-undang ini menyatakan bahwa profesionalisme merupakan suatu pekerjaan atau aktivitas yang dijalankan sebagai sumber penghasilan dengan memenuhi standar mutu tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Oleh karena itu, keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya mencerminkan kualitas kinerjanya, yang dapat dinilai dari sejauh mana kompetensi profesional tersebut diterapkan secara konkret dalam proses pembelajaran dan pendidikan.

Lebih lanjut, kinerja guru juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat individual maupun kontekstual. Faktor-faktor seperti kedisiplinan, kreativitas, rasa tanggung jawab, serta keteladanan pemimpin sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap performa kerja guru. Suyani (2018) mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi perbedaan kinerja guru menjadi dua kategori utama, yaitu faktor individu dan faktor situasional. Faktor individu berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengaktualisasikan potensi dirinya di tempat kerja, sedangkan faktor situasional menyangkut sejauh mana lingkungan kerja mendukung proses aktualisasi diri tersebut.

Standar kompetensi guru merupakan seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif dan bertanggung jawab. Menurut **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen**, guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Untuk itu, seorang guru dituntut memiliki kompetensi tertentu agar mampu menjalankan perannya secara optimal dalam proses pendidikan.

Sebagai bentuk penjabaran dari amanat tersebut, **Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007** menetapkan empat jenis kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh guru, yaitu: **kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.**

1. **Kompetensi pedagogik** adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman karakteristik peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi mereka secara optimal.
2. **Kompetensi kepribadian** mencakup integritas pribadi yang mencerminkan karakter mulia seperti jujur, arif, stabil secara emosional, dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. **Kompetensi sosial** berkenaan dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan empatik dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua, serta masyarakat.
4. **Kompetensi profesional** menekankan penguasaan terhadap materi pembelajaran, struktur keilmuan, serta pengembangan keprofesian secara berkelanjutan.

Secara teoretis, pengembangan kompetensi guru dapat dikaitkan dengan **teori kompetensi fungsional** sebagaimana dikemukakan oleh **Boyatzis (1982)** yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sikap, nilai, dan motivasi.

Dalam konteks pendidikan, **Spencer dan Spencer (1993)** menjelaskan bahwa kompetensi terdiri atas lima karakteristik, yaitu: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Jika dihubungkan dengan standar kompetensi guru, keempat domain kompetensi dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 secara substansial mengintegrasikan kelima karakteristik tersebut dalam kerangka kerja profesional guru.

Lebih lanjut, **teori konstruktivistik Vygotsky** mendukung pentingnya peran guru sebagai fasilitator pembelajaran yang memahami karakteristik peserta didik, mampu mengembangkan zona perkembangan proksimal (ZPD), dan membimbing peserta didik secara aktif dalam membangun pengetahuan mereka.

Hal ini sejalan dengan tuntutan dalam kompetensi pedagogik guru yang menekankan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang bermakna dan kontekstual.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa standar kompetensi guru sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kinerja guru. Misalnya, **Sagala (2010)** menyimpulkan bahwa guru yang memiliki penguasaan kompetensi pedagogik dan profesional yang tinggi cenderung mampu menciptakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan bagi peserta didik.

Penelitian oleh **Sirojuddin (2021)** menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian dan sosial guru memiliki hubungan positif dengan tingkat kepercayaan siswa dan orang tua terhadap sekolah. Guru yang memiliki integritas moral, mampu berinteraksi secara efektif, dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dinilai lebih berhasil dalam membangun iklim pembelajaran yang sehat dan inklusif.

Sementara itu, **Suyani (2018)** menegaskan bahwa perbedaan kinerja guru dalam penerapan kompetensinya sangat dipengaruhi oleh faktor internal (seperti motivasi dan kedisiplinan) dan faktor eksternal (seperti kepemimpinan kepala sekolah dan kondisi lingkungan kerja). Temuan ini menegaskan bahwa standar kompetensi guru perlu diwujudkan dalam praktik secara menyeluruh, dan pelaksanaannya harus didukung oleh sistem manajemen sekolah yang efektif.

Penilaian terhadap kinerja merupakan salah satu unsur penting dalam upaya pengembangan organisasi secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi. Dalam rangka mengevaluasi kinerja guru, diperlukan informasi yang berkualitas, yaitu data yang mampu merepresentasikan pencapaian kinerja guru secara akurat. Untuk menilai sejauh mana kinerja tersebut berhasil, perlu dilakukan proses evaluasi berdasarkan parameter yang telah ditetapkan, serta mengacu pada indikator-indikator yang dapat diukur secara objektif, seperti tingkat produktivitas, efisiensi waktu, penggunaan anggaran, serta pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara optimal.

#### **D. Landasan Kebijakan**

##### **1. Landasan Kebijakan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

- a) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memiliki beberapa ketentuan yang berhubungan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: a. Undang-undang ini mengatur tentang standar nasional pendidikan yang mencakup kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, serta sarana dan prasarana Pendidikan, b. Undang-undang ini mengatur tentang pendidik dan tenaga kependidikan, termasuk hak dan kewajiban mereka, c. Undang-undang ini mengatur tentang pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien, e. Undang-undang ini mengatur tentang evaluasi dan akreditasi Pendidikan.

- b) Permendikbud Ristek RI No. 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Kepala Sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan penelitian tentang Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut beberapa aspek yang terkait: a. Kualifikasi Kepala Sekolah: Peraturan ini menetapkan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh guru yang akan diangkat sebagai kepala sekolah, seperti pengalaman manajerial, kepemimpinan, dan kompetensi pedagogic, b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah: Peraturan ini menetapkan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, termasuk mengelola sumber daya sekolah, mengembangkan kurikulum, dan meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab ini untuk meningkatkan kinerja guru, c. Pengembangan Profesional Kepala Sekolah: Peraturan ini menekankan pentingnya pengembangan profesional kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan

kepemimpinannya. Penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana pengembangan profesional kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru.

c) Permendiknas RI No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Memiliki hubungan yang signifikan dengan penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK. Berikut beberapa aspek yang terkait: 1) Kualifikasi Akademik: Permendiknas ini menetapkan standar kualifikasi akademik yang harus dipenuhi oleh guru, seperti gelar akademik dan sertifikasi profesi. Kepala sekolah dapat menggunakan standar ini sebagai acuan untuk mengembangkan kebijakan rekrutmen dan pengembangan guru. 2) Kompetensi Guru: Permendiknas ini menetapkan standar kompetensi guru yang mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kepala sekolah dapat menggunakan standar ini sebagai acuan untuk mengembangkan kebijakan pengembangan profesional guru dan meningkatkan kinerja guru.

d) Permendikbud RI No. 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Oleh Satuan Pendidikan

Memiliki hubungan yang signifikan dengan penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMK. Berikut beberapa aspek yang terkait: 1) Pengelolaan Sumber Daya: Permendikbud ini menetapkan pedoman pengadaan barang/jasa yang efektif dan efisien untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah dapat menggunakan pedoman ini untuk mengelola sumber daya sekolah yang memadai untuk meningkatkan kinerja guru. 2) Pengembangan Sarana dan Prasarana: Permendikbud ini dapat membantu kepala sekolah dalam mengembangkan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan meningkatkan kinerja guru.

## **2. Penerapan Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Penerapan kebijakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK YPIB dan SMK PUI Majalengka, yaitu sebagai berikut:

- a. Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Profesional: Kepala sekolah dapat memberikan pelatihan dan pengembangan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya.
- b. Mengembangkan Rencana Pengembangan Sekolah: Kepala sekolah dapat mengembangkan rencana pengembangan sekolah yang mencakup strategi untuk meningkatkan kinerja guru, seperti pelatihan, mentoring, dan evaluasi kinerja.
- c. Mengoptimalkan Sumber Daya: Kepala sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya sekolah, seperti anggaran, fasilitas, dan teknologi, untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan meningkatkan kinerja guru.
- d. Meningkatkan Keterlibatan Guru: Kepala sekolah dapat meningkatkan keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan sekolah, sehingga guru merasa lebih memiliki dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- e. Menggunakan Sistem Evaluasi Kinerja yang Objektif: Kepala sekolah dapat menggunakan sistem evaluasi kinerja yang objektif untuk menilai kinerja guru dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja guru.
- f. Mengembangkan Rencana Pengadaan: Kepala sekolah dapat mengembangkan rencana pengadaan barang/jasa yang efektif dan efisien untuk mendukung kegiatan pembelajaran.

## **E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Dalam pelaksanaan penelitian, diperlukan landasan teoritis yang kuat yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Studi-studi terdahulu yang relevan dapat berfungsi sebagai pendukung yang penting dalam memperkuat argumentasi

dan kerangka pemikiran penelitian. Oleh karena itu, perlu disajikan kajian penelitian sebelumnya secara khusus, terutama yang berkaitan dengan isu manajemen kepala sekolah dan kinerja guru, sebagai bagian integral dalam mendukung fokus kajian yang diteliti.

- a. **Penelitian oleh Rusmana, J. (2024)** dalam jurnal *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi*, mengungkapkan bahwa manajemen Kepala Sekolah di MA Karya Bakti Sukasari dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, proses perencanaan disusun berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang diidentifikasi melalui analisis kebutuhan, kemudian dirumuskan dalam program tahunan yang ditetapkan pada awal tahun ajaran melalui rapat bersama dewan guru. Kedua, pengorganisasian dilakukan dengan membagi tugas guru sesuai keahlian masing-masing berdasarkan kesepakatan saat rapat awal tahun. Ketiga, pelaksanaan program dijalankan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, mencerminkan peran Kepala Sekolah sebagai manajer. Keempat, dalam aspek pengawasan, Kepala Sekolah melakukan supervisi secara situasional, yang biasanya dimulai dengan mengidentifikasi masalah siswa dan berlanjut pada evaluasi terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru.
- b. **Penelitian oleh Susansti (2024)** dalam jurnal *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* menyoroti bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah di SMKN 1 Kota Jambi memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin visioner, kepala sekolah diharapkan mampu mengarahkan serta mengelola sumber daya secara efektif melalui kebijakan dan strategi yang terencana, serta mampu menginspirasi guru untuk terus meningkatkan kompetensi diri. Penetapan target yang menantang namun realistis mendorong guru bekerja optimal dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Dalam upaya pengembangan profesionalisme guru, Kepala Sekolah menyelenggarakan pelatihan, workshop, dan forum diskusi secara berkala untuk meningkatkan kemampuan pedagogik, pemahaman materi ajar, serta penguasaan teknologi pembelajaran. Selain itu, Kepala Sekolah secara konsisten melakukan



supervisi akademik, menilai kinerja guru, dan memberikan umpan balik yang bersifat membangun.

- c. **Penelitian oleh Situmeang (2023)** yang dimuat dalam *Intelletika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, menunjukkan bahwa di SMA Negeri 2 Tarutung, Kepala Sekolah menjalankan manajemen peningkatan kinerja guru melalui langkah-langkah strategis. Dalam tahap perencanaan, dilakukan rapat menyeluruh yang mencakup seluruh aspek sekolah seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Semua unsur ini dianalisis menggunakan pendekatan SWOT dan dituangkan dalam program jangka pendek, menengah, dan panjang, yang selanjutnya diintegrasikan ke dalam RKAS sebagai dasar pelaksanaan kegiatan sekolah. Dalam hal pengorganisasian, diterapkan prinsip 5W + 1H untuk menjamin efektivitas dan ketepatan pelaksanaan kegiatan. Untuk pengembangan kinerja guru, sekolah mengikutsertakan para guru dalam pelatihan IT, workshop pembuatan soal literasi, bimtek pembelajaran, penyusunan RPP, pengembangan e-Rapor, pengelolaan SPMI, serta kegiatan pendampingan personal. Pengawasan dilakukan melalui dua jalur: pengawasan internal oleh pihak sekolah dan eksternal oleh pengawas dari luar institusi
- d. Akib dan Salnawati (2022), dalam tesisnya yang berjudul "*Manajemen Kepala Madrasah: Usaha Meningkatkan Kinerja Guru pada Madrasah Swasta*", menemukan bahwa upaya peningkatan kinerja guru dilakukan melalui penerapan fungsi-fungsi manajerial oleh kepala madrasah, yang mencakup: (1) perencanaan kinerja, (2) pengorganisasian, (3) pelaksanaan, dan (4) evaluasi kinerja. Melalui penerapan manajemen tersebut, terjadi peningkatan pada aspek kinerja guru, yang tercermin dalam kemampuan mereka untuk merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi, serta melaksanakan tindak lanjut dari hasil evaluasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode naratif sebagai teknik pengumpulan dan analisis datanya.
- e. Mohammad Ali Syamsudin Amin (2022), dalam penelitiannya yang berjudul "*Perilaku Komunikasi dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Dasar*", mengkaji bagaimana

pola komunikasi dan motivasi kerja yang ditunjukkan oleh kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru maupun tenaga kependidikan. Temuan penelitian ini menekankan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal dan kemampuan kepala sekolah dalam membangkitkan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung peningkatan kualitas kinerja secara menyeluruh.

Persamaan antara beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada fokus kajiannya, yakni membahas manajemen kepala sekolah. Selain itu, pendekatan metodologis yang digunakan juga serupa, yaitu pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Namun demikian, perbedaan utama dari penelitian ini terletak pada konteks dan lokasi kajiannya. Penelitian ini secara khusus akan mengkaji implementasi manajemen kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di lingkungan SMK YPIB dan SMK PUI Majalengka. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi orisinal dan tidak merupakan pengulangan dari studi sebelumnya. Penegasan ini penting untuk menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan bersifat independen, memiliki kebaruan (*novelty*), serta bebas dari unsur plagiarisme.

Sejumlah penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan relevansi yang kuat dengan topik manajemen kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, lengkap dengan fokus penelitian dan perbedaannya terhadap penelitian (yang berfokus pada dua SMK di Majalengka):

**Tabel 2.2 Penelitian Yang Relevan**

| <b>Penulis dan Tahun</b> | <b>Judul Penelitian</b>                                                         | <b>Fokus Penelitian</b>                                      | <b>Perbedaan Penelitian</b>                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Akib & Salnawati (2022)  | Manajemen Kepala Madrasah: Usaha Meningkatkan Kinerja Guru pada Madrasah Swasta | Proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi manajemen madrasah | Fokus pada madrasah swasta, bukan SMK; lokasi berbeda |
| Mohammad                 | Perilaku Komunikasi                                                             | Strategi komunikasi                                          | Fokus pada SD, bukan                                  |

|                                                             |                                                                                              |                                                            |                                                                  |                      |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Ali Syamsudin Amin (2022)                                   | dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD                         | instruktif, informatif, evaluative                         | SMK; pendekatan komunikasi                                       | menggunakan perilaku |
| Ningsih & Susanti (2022)                                    | Kepemimpinan Inklusif dan Manajemen Adaptif Kepala Sekolah                                   | Strategi kepemimpinan inklusif di SMP Negeri Bandung       | Objek SMP, bukan SMK; lebih menyoroti kepemimpinan inklusif      |                      |
| Rahman (2020)                                               | Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Sumatera Barat          | Pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru       | Fokus pada korelasi kuantitatif di SMP; pendekatan berbeda       |                      |
| Sari & Hidayati (2021)                                      | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta | Dampak gaya kepemimpinan transformasional                  | Fokus pada SMA, bukan SMK; lebih pada gaya kepemimpinan spesifik |                      |
| Putri Fara Sholihah, Djoko Santoso, Jumiyanto Widodo (2018) | Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya Kerja Kondusif                               | Menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA          | Fokus pada budaya kerja, bukan proses manajerial                 |                      |
| Nur Johani (2016)                                           | Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kultur Sekolah di SMP Nasional Bantul      | Membangun kultur sekolah dan nilai-nilai kolektif          | Fokus SMP, pendekatan nilai budaya sekolah                       |                      |
| Suyani (2018)                                               | Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Ibtidaiyah di Jabung      | Faktor pendukung/penghambat dan solusi peningkatan kinerja | Fokus MI, pendekatan deskriptif lapangan                         |                      |
| Syahputra, Dwi & Aslami                                     | Manajemen Kepala Sekolah dalam Pendidikan Modern                                             | Perencanaan, pengorganisasian, pengawasan kepala           | Fokus teori manajemen klasik dan pendidikan digital              |                      |

| (2023)              | sekolah                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prestiadi, D (2020) | Kepemimpinan Inovatif dalam Pendidikan 4.0<br>Kepemimpinan berbasis teknologi dan inovasi pendidikan<br>Fokus pada era digital dan inovasi, bukan kinerja guru konvensional |

Secara umum, berbagai penelitian tersebut menekankan pentingnya peran strategis kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kinerja guru melalui pendekatan manajerial, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, serta penggunaan teknologi dan inovasi pendidikan. Sebagian besar penelitian berfokus pada jenjang SD, SMP, SMA, dan Madrasah, dengan berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional, inklusif, hingga kepemimpinan berbasis nilai dan etika. Namun, berbeda dengan penelitian yang menganalisis secara komparatif manajemen kepala sekolah di dua SMK (YPIB & PUI Majalengka), sebagian besar penelitian tersebut hanya meneliti satu sekolah atau satu tipe institusi pendidikan, dan tidak mengupas secara spesifik perbedaan budaya organisasi, strategi kontekstual, serta supervisi akademik sebagai bagian dari pemberdayaan guru. Dengan demikian, keunggulan penelitian ini terletak pada pendekatan komparatif, kontekstual, dan aplikatif, serta fokus pada tingkat sekolah menengah kejuruan (SMK) yang relatif masih jarang diteliti secara mendalam.

Peningkatan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, yang berperan sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah. Namun, kenyataan di lapangan masih menunjukkan bahwa sejumlah guru di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) belum menunjukkan performa kerja yang optimal, baik dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, maupun dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan oleh kepala sekolah, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dan pencapaian mutu pendidikan (Depari et al., 2024). Kondisi ini menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer pendidikan dalam satuan pendidikan formal.

Secara konseptual, manajemen mencakup empat fungsi utama, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (penggerakan), dan pengawasan. Keempat fungsi tersebut seyogianya dijalankan secara terpadu oleh kepala sekolah dalam rangka mengelola sumber daya pendidikan, khususnya guru, secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio menekankan pentingnya peran seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual kepada anggota, serta mendorong terciptanya inovasi di lingkungan kerja. Kepala sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional akan lebih mampu menciptakan iklim kerja yang positif, sehingga memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya secara mandiri, konsisten, dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengonfirmasi adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks sekolah tunggal atau dalam jenjang pendidikan tertentu seperti SD, SMP, atau SMA. Masih sangat terbatas kajian yang menelaah bagaimana kepala sekolah di SMK, khususnya yang memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda, mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dan kepemimpinan mereka. Penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut dengan melakukan analisis komparatif terhadap dua sekolah, yaitu SMK YPIB Majalengka dan SMK PUI Majalengka, yang masing-masing memiliki karakteristik organisasi yang unik. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kepala sekolah di kedua institusi tersebut mengelola sumber daya guru melalui perencanaan strategis, pengorganisasian yang efisien, pemberdayaan dan supervisi akademik yang berkelanjutan, serta pengawasan terhadap hasil kerja guru.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji berbagai faktor yang mendukung maupun yang menjadi kendala dalam implementasi manajemen kepala sekolah, serta menelaah sejauh mana pelaksanaannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang bersifat kontekstual dan aplikatif, sehingga dapat dijadikan acuan bagi kepala

sekolah dalam membangun budaya kerja yang profesional, mendorong optimalisasi kinerja guru, serta berkontribusi langsung pada peningkatan mutu pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Dengan demikian, kerangka pemikiran dalam penelitian ini menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci yang memiliki peran strategis dalam penguatan kinerja guru melalui penerapan fungsi-fungsi manajerial dan kepemimpinan yang efektif, adaptif, serta sesuai dengan tuntutan dan dinamika pendidikan kejuruan di era kontemporer.