

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Manajerial

Teori Manajerial yang dikembangkan oleh Henry Mintzberg (1973) memberikan kerangka teoritis yang komprehensif untuk memahami dan mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah. Mintzberg mendefinisikan peran sebagai *"an organized set of behaviors belonging to an identifiable office or position"* (Mintzberg, 1973: 54), yang secara langsung berkorelasi dengan konsep kompetensi sebagai perilaku teramati yang berkontribusi pada kinerja efektif dalam suatu jabatan.

Konsep kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk menjalankan kesepuluh peran manajerial Mintzberg secara efektif dalam konteks pendidikan. Pendekatan ini selaras dengan pandangan bahwa *"the manager is both a generalist and a specialist"* (Mintzberg, 1973: 56), di mana kepala sekolah harus menguasai peran-peran khusus manajerial meskipun bekerja dalam organisasi pendidikan.

Kompetensi manajerial merujuk pada sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas manajerial dengan efisien. Berdasarkan berbagai penelitian, kompetensi ini meliputi kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin, serta mengontrol sumber daya dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sintasari, B., & Khaerani, B. 2023: 107).

Berdasarkan pengertian dan teori yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat. Strategi ini mencakup pemberdayaan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang efektif, memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya, serta mendorong keterlibatan mereka dalam berbagai kegiatan yang mendukung program sekolah.

2.1.1.2 Definisi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan aspek krusial dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dan efisien. Menurut Mulyono, dkk. (2023: 192), kompetensi ini mencakup kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengevaluasi seluruh sumber daya sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan

manajerial yang adaptif agar dapat meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Islamaya dan Karwanto (2021: 1126) mengidentifikasi tiga keterampilan utama dalam kompetensi manajerial kepala sekolah: keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual melibatkan kemampuan dalam merumuskan visi dan misi sekolah serta strategi pencapaiannya. Keterampilan manusiawi mencakup kemampuan dalam membangun hubungan interpersonal yang baik dengan seluruh warga sekolah. Sementara itu, keterampilan teknis berkaitan dengan kemampuan dalam menggunakan metode dan teknologi pendidikan secara efektif.

Implementasi kompetensi manajerial yang efektif oleh kepala sekolah dapat berdampak terhadap kinerja guru. Prihatanti (2024: 1726) menekankan bahwa kepala sekolah yang mampu merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pendidikan secara sistematis dapat meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa.

Secara keseluruhan, kompetensi manajerial kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan di sekolah. Dengan pengembangan dan implementasi kompetensi manajerial yang efektif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memotivasi guru untuk terus berkembang, dan memastikan tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan langkah strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.1.3 Dimensi Kompetensi Manajerial kepala Sekolah

Berdasarkan teori Mintzberg dan adaptasi lokal, kompetensi manajerial kepala sekolah diukur melalui tiga dimensi besar:

2.1.1.3.1 Kompetensi Antarpribadi (*Interpersonal Competence*)

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam membangun dan memelihara hubungan efektif. Mintzberg menegaskan bahwa "*the manager's position provides the starting point for this analysis... from formal authority and status come the three interpersonal roles*" (Mintzberg, 1973: 56). Dalam konteks sekolah, kompetensi ini meliputi:

1. Kompetensi Pemimpin (*Competence Leader*): Kemampuan memimpin, memotivasi, dan mengembangkan guru serta staf (Mintzberg, 1973: 60).
2. Kompetensi Figur (*Figurehead Competence*): Kemampuan mewakili sekolah dalam acara formal dan seremonial (Mintzberg, 1973: 58).

3. Kompetensi Penghubung (*Competence Liaison*): Kemampuan membangun jaringan dengan pemangku kepentingan eksternal (Mintzberg, 1973: 63).

2.1.1.3.2 Kompetensi Informasi (*Informational Competence*)

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah sebagai pusat informasi sekolah. Mintzberg menjelaskan bahwa "*the manager is his organization's 'nerve center'*" (Mintzberg, 1973: 66). Dalam konteks sekolah, kompetensi ini meliputi:

1. Kompetensi Pemantau (*Competence Monitor*): Kemampuan mengumpulkan dan memantau informasi tentang operasional sekolah (Mintzberg, 1973: 67).
2. Kompetensi Penyebar (*Competence Disseminator*): Kemampuan menyebarkan informasi kepada warga sekolah (Mintzberg, 1973: 71).
3. Kompetensi Juru Bicara (*Competence Spokesman*): Kemampuan mengkomunikasikan informasi sekolah kepada publik (Mintzberg, 1973: 75).

2.1.1.3.3 Kompetensi Pengambilan Keputusan (*Decisional Competence*)

Kompetensi ini menyangkut kemampuan kepala sekolah dalam membuat keputusan strategis. Mintzberg menekankan bahwa "*the manager must take full responsibility for his organization's strategy-making system*" (Mintzberg, 1973: 77). Dalam konteks sekolah, kompetensi ini meliputi:

1. Kompetensi Wirausaha (*Competence Entrepreneur*): Kemampuan menginisiasi inovasi dan perubahan (Mintzberg, 1973: 78).
2. Kompetensi Penangan Gangguan (*Competence Disturbance Handler*): Kemampuan menangani konflik dan krisis (Mintzberg, 1973: 81).
3. Kompetensi Pengalokasi Sumber Daya (*Competence Resource Allocator*): Kemampuan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Mintzberg, 1973: 85).
4. Kompetensi Negosiator (*Competence Negotiator*): Kemampuan bernegosiasi untuk kepentingan sekolah (Mintzberg, 1973: 91).

Kompetensi kepala sekolah mencakup pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diterapkan secara konsisten dalam tindakan serta cara berpikir. Kompetensi ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang tepat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Dimensi kompetensi manajerial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi setiap

kebutuhan guru untuk pengembangan kompetensinya. Kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah meliputi:

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif serta inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf untuk mengoptimalkan sumber daya manusia.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah agar dimanfaatkan secara optimal.
8. Membangun hubungan antara sekolah dan masyarakat guna memperoleh dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan.
9. Mengelola peserta didik dalam hal penerimaan, penempatan, serta pengembangan kapasitas mereka.
10. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah secara akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah guna mendukung pencapaian tujuan pendidikan.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah untuk menunjang kegiatan pembelajaran dan peserta didik.
14. Mengelola sistem informasi sekolah guna mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, serta pelaporan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merancang langkah tindak lanjut.

Sedangkan menurut Widodo, H. (2019: 129) aspek kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu:

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual ini terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam hal:

- a. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah secara jelas;
- b. Menentukan program sekolah secara realistis dengan menggunakan kriteria yang dapat diukur;
- c. Menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah;

- d. Menyusun rincian tugas setiap personil sekolah secara jelas;
- e. Mengembangkan program-program ekstra kurikuler yang berwawasan keunggulan;
- f. Mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa;
- g. Menggali sumber-sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah;
- h. Menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah;
- i. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
- j. Memiliki gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.

2. Keterampilan Kemanusiaan

Keterampilan kemanusiaan (*human skill*) terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam hubungan kemanusiaan pada orang lain. Keterampilan kemanusiaan kepala sekolah terkait erat dengan jalinan inter relasi kepala sekolah dengan warga sekolah. Ada 10 indikator dalam penelitian ini yang terkait dengan keterampilan kemanusiaan kepala sekolah, yaitu:

- a. Mengembangkan kemampuan profesional personil sekolah, misalnya dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar;
- b. Melaksanakan penilaian kinerja personil sekolah secara baik, sehingga mendorong setiap personil untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya;
- c. Membangun *teamwork* yang kompak dan berdedikasi tinggi;
- d. Memberikan penghargaan yang layak kepada personil sekolah yang berprestasi;
- e. Memberikan bimbingan dan arahan secara baik kepada seluruh personil sekolah;
- f. Melakukan negosiasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di sekolah;
- g. Mendorong guru agar berprestasi;
- h. Mengambil keputusan secara cepat tanpa memperdulikan saran dan pendapat guru;
- i. Melibatkan guru dalam merencanakan program sekolah;
- j. Membimbing guru yang mengalami kesulitan dalam pengelolaan kelas.

3. Keterampilan Teknik

Keterampilan teknik dibutuhkan oleh kepala sekolah, disamping keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan. Peran kepala sekolah sebagai manajer, administrator dan supervisor di sekolah membutuhkan keterampilan teknik dalam melaksanakan peran tersebut. Manajer membutuhkan kemampuan teknis yang cukup untuk melaksanakan

suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan teknik kepala sekolah dalam penelitian ini terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam hal:

- a. Mengoperasikan komputer dengan baik;
- b. Mahir mengoperasikan program excel;
- c. Menyusun RKAS bersama bendahara sekolah;
- d. Mendistribusikan jadwal mengajar guru secara proporsional;
- e. Menyusun program pembelajaran;
- f. Menyusun standar dan prosedur kerja secara rinci;
- g. Membuat struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien;
- h. Membuat laporan kegiatan sekolah;
- i. Menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, seperti menambah Ruang Kelas Baru (RKB) atau sarana belajar lainnya;
- j. Mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang sekolah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, serta hubungan dengan masyarakat. Selain itu, keterampilan konseptual, hubungan manusia, dan teknik menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah yang kompeten tidak hanya mampu menyusun kebijakan yang sesuai dengan visi pendidikan nasional, tetapi juga dapat mengimplementasikannya secara efektif guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup berbagai aspek yang mendukung efektivitas pengelolaan sekolah, termasuk perencanaan, pengelolaan sumber daya, kepemimpinan, inovasi, serta komunikasi yang efektif. Dengan menguasai aspek dan dimensi ini, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan meningkatkan kualitas pendidikan.

2.1.1.4 Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peran utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya manusia, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah berperan dalam mewujudkan perubahan di sekolah dengan menciptakan kolaborasi kerja yang efektif, mengadaptasi peran sebagai manajer, serta memimpin dengan memberi contoh. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu

memengaruhi orang lain, mengembangkan kerja tim, melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, menjadikan pemberdayaan bawahan sebagai budaya kerja, serta membangun komitmen yang kuat dalam lingkungan sekolah (Sari, dkk. 2021: 331).

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader dan motivator (Sukmadewi. 2022: 359).

1. Kepala sekola sebagai edukator

Kepala sekolah sebagai pendidik memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, mengarahkan, serta membimbing hasil pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu tugas utama kepala sekolah adalah menjadi pendidik, sehingga mereka harus memiliki kompetensi yang setara dengan guru sebagaimana diatur dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Namun, perbedaannya terletak pada objek pendidikan yang tidak hanya terbatas pada peserta didik, tetapi juga mencakup seluruh elemen pendidikan di sekolah.

Sebagai seorang edukator, kepala sekolah memiliki beberapa peran penting, antara lain:

- a. Merencanakan program kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru.
- b. Membuat program kerja bersama perwakilan sekolah untuk memastikan efektivitas pelaksanaan pendidikan.
- c. Melakukan penilaian secara berkala untuk memperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manager

Kepala sekolah memiliki peran utama dalam menjalankan fungsi manajemen, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Sebagai administrator, kepala sekolah harus memastikan bahwa setiap aspek administrasi yang dijalankan mendukung keberhasilan sekolah yang dipimpinnya.

Jika fungsi administrasi dan manajemen ini dijalankan dengan baik, kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan penelitian, berikut adalah beberapa peran kepala sekolah sebagai manajer:

- a. Merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi semua kegiatan sekolah.
- b. Menyelesaikan berbagai permasalahan sekolah dengan melibatkan wakil kepala sekolah, bidang kurikulum, hubungan masyarakat (humas), sarana dan prasarana (sarpras), serta tenaga tata usaha (TU).

- c. Menanamkan sikap disiplin dengan sistem yang terarah.
 - d. Menerapkan Kurikulum 2013 sesuai dengan standar pendidikan nasional.
 - e. Menyusun struktur organisasi sekolah yang sesuai dengan kebutuhan.
 - f. Memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana untuk mendukung proses pembelajaran.
 - g. Membangun budaya kerja yang bersih dan terkontrol, seperti menciptakan lingkungan sekolah yang mandiri dan berwawasan lingkungan.
3. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya sekolah dan memastikan bahwa setiap aspek administrasi berjalan dengan baik. Administrasi sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi berbagai kegiatan akademik maupun non-akademik.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah harus memiliki visi, wawasan luas, serta kemampuan profesional dalam mengelola pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menjalin kerja sama yang harmonis dengan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam program pendidikan sekolah.

Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki dua tanggung jawab utama:

- a. Sebagai manajer struktur organisasi sekolah, Kepala sekolah harus mengontrol kinerja guru, staf tata usaha, dan seluruh warga sekolah untuk memastikan operasional sekolah berjalan dengan baik.
- b. Sebagai manajer substantif, Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan kurikulum, kesiswaan, sumber daya manusia, keuangan, hubungan masyarakat, serta manajemen umum sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai administrator juga mencakup pengelolaan hubungan dengan dunia luar untuk mendukung efektivitas pengelolaan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu memberikan bimbingan dan arahan kepada tenaga pendidik terkait berbagai aspek, seperti kurikulum, sarana dan prasarana, serta keterkaitan sekolah dengan masyarakat sekitar.

Berikut hasil penelitian mengenai peran kepala sekolah sebagai administrator:

- a. Melengkapi administrasi dan mengontrol kelengkapan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).
- b. Bertanggung jawab atas aspek kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana (Sarpras), hubungan masyarakat (Humas), dan persuratan.
- c. Melakukan pengecekan rutin terhadap perpustakaan dan laboratorium.
- d. Memastikan kelengkapan administrasi sekolah dan laporan kegiatan.

e. Mengelola administrasi dalam kurikulum.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting dalam menciptakan kondisi belajar mengajar yang lebih baik. Kepala sekolah harus memberikan bimbingan, supervisi, serta dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Supervisor:

- a. Memberikan bimbingan dan dukungan kepada guru dalam meningkatkan metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum.
- b. Memantau kinerja guru guna menilai efektivitas proses belajar mengajar dan memastikan bahwa tujuan pembelajaran tercapai.
- c. Mengidentifikasi masalah pembelajaran serta memberikan solusi dengan pendekatan yang tepat.
- d. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan membangun kerjasama dengan staf guna meningkatkan mutu pendidikan.
- e. Memotivasi guru agar senantiasa meningkatkan profesionalisme dan kualitas mengajarnya.

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk membantu guru dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuannya, sehingga peserta didik dapat mencapai tujuan pembelajaran dengan optimal.

Supervisor juga memiliki empat fungsi utama dalam pekerjaannya:

- a. Fungsi Manajemen, Mengelola seluruh proses supervisi agar berjalan efektif.
- b. Fungsi Evaluasi, Mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan memberikan umpan balik kepada guru.
- c. Fungsi Pendidikan, Memberikan pelatihan atau pendampingan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi.
- d. Fungsi Konsultan, Membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan pembelajaran.

5. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pendidikan:

- a. Sebagai Pengarah (*Visionary Leader*): Menyusun visi dan misi sekolah serta memastikan semua warga sekolah memahami dan mengimplementasikannya dan menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang realistis dan terukur.
- b. Sebagai Pengelola (*Managerial Leader*): Mengoptimalkan sumber daya sekolah, termasuk tenaga pendidik, sarana dan prasarana, serta keuangan dan menyusun strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan efektivitas sistem pendidikan di sekolah.

- c. Sebagai Motivator (*Inspirational Leader*): Memberikan dorongan dan semangat kepada guru serta tenaga kependidikan untuk terus berkembang dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas dalam proses belajar mengajar.
 - d. Sebagai Pengambil Keputusan (*Decision Maker*): Menyelesaikan permasalahan di sekolah dengan cepat dan tepat berdasarkan prinsip keadilan dan profesionalisme dan mengedepankan kolaborasi dalam mengambil keputusan strategis bagi sekolah.
 - e. Sebagai Pembimbing dan Pengembang SDM: Melakukan supervisi serta memberikan arahan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kompetensinya dan mendorong pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan.
6. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Dari berbagai peran yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administrasi, tetapi juga sebagai motivator utama dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang mampu menginspirasi dan mendorong tenaga kependidikan serta peserta didik akan menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih dinamis dan produktif.

Strategi Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan:

- a. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung: Menyediakan sarana dan prasarana yang nyaman dan fungsional dan menata ruang kelas, kantor guru, perpustakaan, dan laboratorium agar kondusif untuk bekerja dan belajar.
- b. Membangun Suasana Kerja yang Positif: Mendorong komunikasi yang baik antara guru, staf, dan peserta didik dan menciptakan budaya kerja yang harmonis, kooperatif, dan inklusif.
- c. Menanamkan Sikap Disiplin: Menerapkan aturan yang jelas dan konsisten di lingkungan sekolah dan mendorong tanggung jawab dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas.
- d. Memberikan Dorongan dan Apresiasi: Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi dan memberikan dukungan moral dan material untuk meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan Kompetensi Guru: Menyelenggarakan pelatihan dan workshop berkala dan mendorong pengembangan diri dan inovasi dalam pembelajaran.

Sedangkan menurut Mulyasa dalam Ningsih, dkk. (2021: 77) yaitu:

- 1. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Sebagai edukator, kepala sekolah bertugas untuk: Membimbing guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

(IPTEK), memberikan teladan yang baik dalam sikap dan profesionalisme, mendorong guru untuk kreatif dan berprestasi dan mengikutsertakan guru dalam pendidikan lanjutan.

2. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas: Kelancaran kegiatan administratif di sekolah, manajemen administrasi yang mencakup tata usaha, keuangan, dan kebijakan pendidikan dan mempersiapkan sekolah untuk menghadapi perubahan dan kebijakan baru dalam pendidikan.

3. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas untuk: Mengamati dan mengevaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki dalam proses pembelajaran dan memberikan pembinaan agar kualitas pendidikan semakin meningkat.

4. Kepala Sekolah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Sebagai *leader*, kepala sekolah memiliki peran penting dalam: Mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, mengelola sekolah secara terencana dan bertahap dan membangun budaya organisasi yang positif dan profesional.

5. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Sebagai inovator, kepala sekolah bertanggung jawab dalam: Mencari gagasan baru yang dapat meningkatkan mutu pendidikan, menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekolah, mengembangkan model pembelajaran yang inovatif dan mengintegrasikan setiap kegiatan sekolah dengan tujuan pendidikan.

6. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus: Memberikan dorongan kepada guru dan tenaga kependidikan agar bekerja secara optimal, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif, memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi dan menumbuhkan semangat disiplin dan kerja sama di lingkungan sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan menjalankan perannya sebagai edukator, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan sekolah yang lebih profesional, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan prestasi belajar peserta didik.

2.1.1.5 Integrasi Kompetensi dalam Praktik Kepemimpinan Sekolah

Mintzberg menegaskan bahwa sepuluh peran manajerial membentuk satu kesatuan yang saling terhubung dan tidak dapat dipisahkan (Mintzberg, 1973: 58). Dalam konteks kompetensi manajerial kepala sekolah, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial

tidak dapat diterapkan secara parsial, melainkan harus dijalankan secara terpadu. Setiap peran saling melengkapi dan mendukung efektivitas kepemimpinan sekolah.

Sebagai contoh, kompetensi sebagai *entrepreneur*, yaitu kemampuan mengambil inisiatif dan mendorong perubahan, perlu diimbangi dengan kompetensi sebagai *leader* yang mampu memotivasi dan menggerakkan seluruh warga sekolah. Selain itu, peran sebagai *resource allocator* juga menjadi penting agar sumber daya yang tersedia dapat dikelola secara tepat untuk mendukung program dan inovasi sekolah. Integrasi ketiga kompetensi tersebut memungkinkan kepala sekolah menjalankan kepemimpinan yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan sekolah.

2.1.1.6 Penerapan Teori Mintzberg dalam Penelitian Pendidikan

Penelitian Chorán (1969) yang dikutip oleh Mintzberg menunjukkan bahwa manajer pada organisasi berskala kecil, seperti kepala sekolah, cenderung terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari. Kondisi ini menyebabkan adanya penekanan yang berbeda pada peran-peran manajerial tertentu dibandingkan dengan manajer di organisasi besar (Mintzberg, 1973: 57). Temuan tersebut relevan dengan realitas kepala sekolah yang tidak hanya menjalankan fungsi manajerial formal, tetapi juga sering berperan sebagai pelaksana langsung atau *substitute operator* dalam kegiatan sekolah.

Selanjutnya, studi Costin (1970) mengungkapkan bahwa manajer di sektor publik, termasuk bidang pendidikan, memiliki profil kompetensi yang berbeda dengan sektor lain, terutama dalam peran sebagai *entrepreneur*. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik dan konteks institusi sangat memengaruhi jenis kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, penerapan teori Mintzberg dalam penelitian pendidikan perlu mempertimbangkan kondisi spesifik sekolah sebagai organisasi publik agar analisis kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi lebih kontekstual dan relevan (Mintzberg, 1973: 57).

2.1.1.7 Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi sumber daya sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Kompetensi ini mencakup pengambilan keputusan, perencanaan strategis, supervisi, serta pengelolaan hubungan interpersonal di lingkungan sekolah. Kinerja guru sendiri merujuk pada kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional, termasuk perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, pengembangan profesi, serta interaksi dengan kolega dan siswa. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan sumber daya yang

memadai, mendorong koordinasi dan komunikasi yang efektif, serta mendukung pengembangan profesional guru. Hal ini berdampak pada peningkatan motivasi, disiplin, inovasi, dan produktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian dalam lima tahun terakhir menegaskan hubungan tersebut, seperti studi di Tuban yang menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan diperkuat oleh komitmen guru (Muhibbuddin, dkk. 2025), serta penelitian di Bandar Lampung yang menekankan pentingnya kompetensi manajerial dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru (May, dkk. 2020). Dengan demikian, penguatan kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di sekolah.

2.1.1.8 Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Mutu Layanan Sekolah

Kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap mutu layanan sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengawasi seluruh sumber daya sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik mampu mengelola sekolah secara profesional sehingga berdampak pada peningkatan mutu layanan sekolah yang diberikan kepada peserta didik.

Mutu layanan sekolah mencerminkan kualitas pelayanan pendidikan yang meliputi layanan akademik dan nonakademik. Layanan akademik mencakup proses pembelajaran, pengelolaan kurikulum, serta pembinaan peserta didik, sedangkan layanan nonakademik meliputi administrasi sekolah, penyediaan sarana dan prasarana, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Mutu layanan yang baik akan tercapai apabila pengelolaan sekolah dilakukan secara sistematis dan terarah oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan.

Hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan mutu layanan sekolah ditegaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Listyaningrum, dkk. (2025). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap mutu pendidikan. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi manajerial dengan baik dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah sehingga kualitas layanan pendidikan menjadi lebih optimal.

Lebih lanjut, penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berperan dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan tenaga pendidik, serta pengembangan budaya sekolah yang mendukung peningkatan mutu layanan. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik mampu menciptakan sistem kerja yang

terorganisasi, meningkatkan kinerja guru, serta memastikan layanan pendidikan berjalan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

2.1.2 Iklim Organisasi Sekolah

2.1.2.1 Pengertian Iklim Sekolah

Perkembangan konsep iklim sekolah dimulai dengan kontribusi pionir dari Halpin dan Croft (1963) yang mengembangkan *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ). Mereka menggambarkan iklim organisasi sebagai "kepribadian" sekolah yang dapat dikonseptualisasikan sepanjang kontinum dari terbuka hingga tertutup (Halpin & Croft, 1963 dalam Hoy, dkk. 2002: 39). Analogi dengan sistem kepercayaan kepribadian Rokeach (1960) ini memberikan fondasi penting dalam memahami variasi iklim sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2001), iklim sekolah adalah konsep umum yang menangkap atmosfer sebuah sekolah: dialami oleh guru dan administrator, menggambarkan persepsi kolektif mereka terhadap perilaku rutin, dan mempengaruhi sikap serta perilaku mereka di sekolah (Hoy, dkk. 2002: 38). Konsep ini mengacu pada karakteristik lingkungan sekolah yang relatif stabil dan dirasakan secara bersama oleh para anggota organisasi.

Menurut Suwanto dalam Adam Saleh. (2023: 661) iklim organisasi merupakan keadaan, situasi dan kondisi orang-orang di dalamnya serta lingkungan kerja mereka, yang mencakup seluruh aspek dalam organisasi, baik yang bersifat sosial maupun akademik. Ini berarti bahwa di dalam iklim organisasi yang baik, terdapat hubungan sosial yang baik pula. Dengan hubungan sosial yang baik, maka hasil kerja dapat optimal, yang berimbas pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks sekolah, hubungan sosial yang baik antara kepala sekolah, guru, staf, dan peserta didik akan menciptakan ekosistem yang mendukung pembelajaran yang lebih menyenangkan dan efektif. Selain itu, suasana kerja yang nyaman juga akan menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis para tenaga pendidik.

Iklim organisasi juga merupakan keadaan situasi dan kondisi organisasi yang dirasakan oleh individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Iklim organisasi mencerminkan karakteristik lingkungan kerja, yang terbentuk dari sikap, perilaku, dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Jika individu dalam organisasi memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks sekolah, sikap dan perilaku guru yang positif akan mendorong semangat belajar peserta didik, menciptakan suasana yang dinamis, serta memperkuat hubungan yang harmonis antara sesama anggota komunitas sekolah.

Kusnan dalam Pratiwi, dkk. (2022: 121) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja, baik secara langsung maupun tidak

langsung, berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya di tempat mereka bekerja. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Dalam lingkup sekolah, kebijakan terkait penghargaan, promosi, serta kesempatan pengembangan diri bagi tenaga pendidik akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Selain itu, keseimbangan antara tugas administratif dan pengajaran juga perlu diperhatikan agar guru tetap bisa fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Menurut Mulyadi, dkk. (2022: 1913) iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Iklim organisasi membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan yang mereka lakukan. Dalam sekolah, jika seorang guru merasa bahwa usahanya dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja yang baik, maka ia akan semakin termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi peserta didiknya. Begitu pula dengan peserta didik, jika mereka berada dalam lingkungan sekolah yang positif dan mendukung, maka mereka akan lebih percaya diri dan semangat dalam belajar.

Iklim suatu organisasi merupakan persepsi yang terukur bagi pegawai mengenai segala aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Oleh karena itu, keberadaan iklim organisasi layak untuk dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini. Dalam dunia pendidikan, penelitian mengenai iklim organisasi sekolah dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana menciptakan lingkungan yang lebih baik bagi guru dan peserta didik, serta bagaimana meningkatkan efektivitas pembelajaran melalui perbaikan kondisi kerja yang lebih kondusif.

2.1.2.2 Definisi Iklim Organisasi Sekolah

Menurut Hoy WK, dkk. (1991) dalam Alqarni, S. A. Y. (2020), iklim organisasi sekolah merupakan persepsi kolektif anggota sekolah terhadap suasana internal sekolah: hubungan, interaksi, struktur, serta bagaimana mereka memahami dan merasakan lingkungan kerja sekolah.

Iklim organisasi sekolah merupakan suasana kerja yang terbentuk dari interaksi antara kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan peserta didik, yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektivitas proses pembelajaran. Menurut Asrin, & Supendi. (2024: 2951), iklim organisasi mencerminkan kualitas lingkungan kerja dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, yang ditentukan oleh faktor komunikasi, kepemimpinan, dan dinamika hubungan antarindividu. Komunikasi yang baik antara semua elemen sekolah akan menciptakan suasana yang kondusif, sehingga mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif. Selain itu, kepemimpinan yang kuat dan transparan dari kepala sekolah dapat meningkatkan semangat kerja para guru dan staf, yang pada akhirnya berdampak positif

terhadap hasil belajar peserta didik. Iklim organisasi sekolah mencerminkan karakteristik budaya kerja dan tata kelola yang diterapkan dalam suatu sekolah. Iklim yang sehat akan meningkatkan kinerja guru dan prestasi peserta didik, sementara iklim yang buruk dapat menyebabkan ketidaknyamanan dalam proses belajar mengajar. Dalam hal ini, budaya kerja yang positif harus didukung oleh kebijakan yang adil serta adanya penghargaan terhadap prestasi yang dicapai oleh seluruh elemen sekolah. Ketika budaya kerja yang baik diterapkan secara konsisten, maka akan tercipta lingkungan yang nyaman dan mendukung perkembangan akademik maupun non-akademik peserta didik.

Iklim organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai persepsi kolektif mengenai kebijakan, prosedur, dan interaksi sosial yang terjadi di dalam sekolah. Iklim sekolah merupakan hasil dari persepsi subyektif terhadap sistem formal, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta faktor-faktor lingkungan lainnya yang mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai, dan motivasi individu di sekolah. Perasaan dan persepsi individu terhadap lingkungan sekolah sangat berpengaruh terhadap produktivitas mereka. Jika kepala sekolah mampu menciptakan sistem kerja yang efektif dan memberikan ruang bagi guru serta staf untuk berkembang, maka motivasi dan dedikasi mereka dalam menjalankan tugasnya juga akan meningkat.

Iklim organisasi sekolah merujuk pada suasana, budaya, dan lingkungan yang ada di dalam suatu sekolah yang mempengaruhi interaksi antara semua anggota komunitas sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua. Iklim ini mencakup persepsi dan pengalaman individu tentang bagaimana sekolah berfungsi, serta nilai-nilai dan norma-norma yang ada di dalamnya. Ketika nilai-nilai positif seperti kejujuran, kerja sama, dan saling menghargai ditanamkan dalam lingkungan sekolah, maka akan terbentuk komunitas yang harmonis. Komitmen bersama dalam menjaga kualitas lingkungan sekolah akan membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran serta kesejahteraan seluruh anggota sekolah.

2.1.2.3 Faktor Iklim Organisasi Sekolah

Dalam upaya membentuk iklim organisasi yang sehat dan produktif, terdapat sejumlah faktor yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan tersebut. Purnamasari, N., & Sintaasih, D. (2019: 5768) mengidentifikasi enam faktor utama yang berperan dalam membentuk iklim organisasi, yaitu:

1. pola perilaku dan interaksi kepemimpinan dalam menggerakkan bawahan menuju tujuan organisasi;
2. adanya hubungan yang dilandasi rasa saling percaya antara pimpinan dan karyawan;
3. keterlibatan karyawan dalam proses komunikasi mengenai kebijakan organisasi yang berkaitan dengan posisi mereka;

4. terciptanya suasana keterbukaan dan kejujuran antar karyawan, yang memungkinkan mereka untuk mengungkapkan pendapat secara bebas terkait permasalahan yang ada di perusahaan;
5. adanya pertukaran informasi yang relevan dengan tugas dan wewenang antar karyawan;
6. kebebasan karyawan dalam menyampaikan pandangan atau masukan kepada atasan demi kemajuan organisasi.

Selain itu, Yani dalam Butarbutar, dkk. (2022: 95) mengemukakan sejumlah faktor lain yang turut membentuk iklim organisasi, seperti kondisi fisik tempat kerja dan kelengkapan fasilitas, hubungan antara atasan dan bawahan, kualitas interaksi antar rekan kerja, distribusi beban kerja, serta tingkat semangat kerja. Apabila seluruh elemen ini diperhatikan dan dioptimalkan, maka iklim organisasi yang kondusif dapat tercipta dan memberikan dampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Dalam konteks komunikasi organisasi, Yoena dalam Shabrina, dkk. (2023: 4137) menguraikan bahwa iklim komunikasi dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu:

1. Keterampilan komunikasi, yang mencakup kemampuan menyampaikan pesan secara jelas, mendengarkan secara empatik, serta memahami konteks komunikasi. Keterampilan ini penting bagi setiap anggota organisasi, terutama pemimpin, guna menghindari kesalahpahaman dan mendukung kelancaran arus informasi.
2. Dukungan sosial, yang merujuk pada kualitas relasi antar anggota organisasi. Ketika dukungan sosial tinggi, tercipta rasa saling menghargai dan kepercayaan yang mempermudah proses komunikasi dan penyelesaian konflik
3. Lingkungan fisik, yang meliputi tata ruang dan fasilitas komunikasi yang mendukung kenyamanan interaksi antar anggota organisasi. Lingkungan fisik yang memadai akan memperkuat iklim komunikasi dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

Stringer dalam Utami, dkk. (2021: 2736) juga menyoroti lima faktor utama yang memengaruhi iklim organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan sejarah organisasi. Evaluasi menyeluruh terhadap kelima elemen ini diperlukan apabila terjadi kebutuhan untuk melakukan perubahan terhadap iklim organisasi.

Lebih lanjut, faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi dapat dianalisis melalui keterkaitannya dengan beberapa aspek, seperti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan komitmen anggota organisasi. Beberapa temuan dari hasil studi menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi dalam identifikasi faktor-faktor tersebut, terdapat kesamaan dalam menekankan pentingnya kepemimpinan, budaya kerja, dan

komunikasi interpersonal sebagai elemen sentral dalam membentuk iklim organisasi yang sehat dan produktif (Maharani, dkk. 2021: 172).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dukungan sosial, serta lingkungan fisik kerja memiliki peran krusial dalam menciptakan suasana organisasi yang kondusif. Selain itu, keterlibatan karyawan, kepercayaan antar individu, dan kejelasan dalam pembagian tugas juga menjadi aspek penting yang menentukan kualitas iklim organisasi. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor tersebut secara komprehensif, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang sehat, produktif, serta mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

2.1.2.4 Dua Perspektif Utama Iklim Organisasi Sekolah

Kajian mengenai iklim organisasi sekolah berkembang melalui dua perspektif utama yang saling melengkapi, yaitu perspektif keterbukaan dan perspektif kesehatan organisasi. Kedua perspektif ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana suasana dan dinamika hubungan di sekolah memengaruhi efektivitas kerja (Hoy, dkk. 2002: 39).

1. Perspektif Keterbukaan (*Openness Perspective*)

Perspektif keterbukaan menekankan pentingnya hubungan yang otentik serta komunikasi yang transparan dalam organisasi sekolah. Iklim sekolah yang terbuka ditandai oleh perilaku jujur, saling menghargai, dan adanya kepercayaan antara guru dan kepala sekolah (Hoy, dkk. 2002: 39). Dalam kondisi ini, kepemimpinan dapat muncul secara alami sesuai dengan kebutuhan situasi, baik dari pihak kepala sekolah maupun guru. Sekolah dengan iklim terbuka tidak berfokus secara berlebihan pada pencapaian tugas atau pemenuhan kebutuhan tertentu, karena keduanya berkembang secara seimbang dan spontan.

2. Perspektif Kesehatan (*Health Perspective*)

Perspektif kesehatan organisasi memperluas konsep iklim sekolah dengan memasukkan unsur keberlanjutan dan efektivitas jangka panjang. Miles (1969) menjelaskan bahwa organisasi yang sehat bukan hanya mampu bertahan, tetapi juga mampu menghadapi tantangan lingkungan secara berkelanjutan serta terus mengembangkan kapasitasnya. Selanjutnya, Hoy dan Feldman (1987) mengembangkan kerangka konseptual dan alat ukur yang lebih operasional untuk menilai kesehatan organisasi sekolah. Perspektif ini menekankan bahwa iklim sekolah yang sehat berperan penting dalam mendukung kinerja, stabilitas, dan pengembangan organisasi pendidikan secara berkelanjutan (Hoy, dkk. 2002: 39).

2.1.2.5 Integrasi Perspektif dalam *Organizational Climate Index* (OCI)

Pengembangan *Organizational Climate Index* (OCI) oleh Hoy, dkk. (2002) merupakan upaya integratif untuk menciptakan ukuran yang parsimoni yang menangkap kedua perspektif tersebut. OCI berhasil mereduksi enam dimensi OCDQ dan enam aspek OHI menjadi empat dimensi umum yang menangkap baik keterbukaan maupun kesehatan sekolah (Hoy, dkk. 2002: 39-40).

Keempat dimensi OCI tersebut adalah:

1. Kerentanan Institusional (*Institutional Vulnerability*): hubungan antara sekolah dan masyarakat.
2. Kepemimpinan Kolegial (*Collegial Leadership*): keterbukaan perilaku pemimpin dari kepala sekolah.
3. Perilaku Guru Profesional (*Professional Teacher Behavior*): keterbukaan interaksi antar-guru.
4. Tekanan Pencapaian (*Achievement Press*): hubungan antara sekolah dan siswa (Hoy, dkk. 2002: 40)

2.1.2.6 Dimensi Iklim Organisasi Sekolah

Iklim sekolah adalah persepsi yang dimiliki anggota sekolah terhadap lingkungan kerja mereka; termasuk hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan suasana kerja secara umum. Konsep ini telah banyak diteliti dalam administrasi pendidikan untuk memahami bagaimana perilaku pimpinan dan staf memengaruhi kualitas sekolah (Hoy, dkk. 2002: 42).

1. Kerentanan Institusional (*Institutional Vulnerability*)

Kerentanan Institusional mengukur sejauh mana sekolah rentan terhadap beberapa orang tua dan kelompok warga yang vokal. Kerentanan tinggi menunjukkan bahwa baik guru maupun kepala sekolah tidak terlindungi dan menjadi defensif (Hoy, dkk. 2002: 42). Awalnya dimensi ini dinamakan *Environmental Press* dengan konotasi netral, tetapi setelah analisis faktor, dimensi ini direfinemen menjadi *Institutional Vulnerability* karena semua item yang tersisa memiliki nada negatif, yaitu orang tua vokal dan kelompok masyarakat berpengaruh yang menekan guru dan kepala sekolah dan membuat mereka merasa rentan dan defensif (Hoy, dkk. 2002: 40-41).

Indikator pengukuran dimensi ini meliputi: (1) beberapa orang tua yang vokal dapat mengubah kebijakan sekolah, (2) sekolah rentan terhadap tekanan dari luar, (3) kelompok warga terpilih berpengaruh terhadap dewan sekolah, (4) guru merasakan tekanan dari masyarakat, dan (5) kepala sekolah menanggapi tekanan dari orang tua (Hoy, dkk 2002: 42).

2. Kepemimpinan Kolegial (Collegial Leadership)

Kepemimpinan Kolegial adalah perilaku kepala sekolah yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan sosial fakultas dan mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah memperlakukan guru sebagai kolega, terbuka, egaliter, dan ramah, tetapi pada saat yang sama menetapkan harapan dan standar kinerja guru yang jelas (Hoy, dkk. 2002: 42). Dimensi ini merepresentasikan aspek keterbukaan dalam hubungan vertikal antara kepala sekolah dan guru.

Indikator pengukuran dimensi ini mencakup: (1) kepala sekolah mengeksplorasi semua sisi topik dan mengakui bahwa pendapat lain ada, (2) kepala sekolah memperlakukan semua anggota fakultas setara dengannya, (3) kepala sekolah menerapkan saran yang dibuat oleh fakultas, (4) kepala sekolah ramah dan mudah didekati, (5) kepala sekolah bersedia melakukan perubahan, (6) kepala sekolah memberi tahu fakultas apa yang diharapkan dari mereka, dan (7) kepala sekolah mempertahankan standar kinerja yang pasti (Hoy, dkk. 2002:41).

3. Perilaku Guru Profesional (Professional Teacher Behavior)

Perilaku Guru Profesional ditandai dengan rasa hormat terhadap kompetensi kolega, komitmen kepada siswa, penilaian yang otonom, serta kerja sama dan dukungan timbal balik antar kolega (Hoy, dkk. 2002: 42). Dimensi ini merepresentasikan aspek keterbukaan dalam hubungan horizontal antar sesama guru di sekolah.

Indikator pengukuran dimensi ini meliputi: (1) guru saling membantu dan mendukung, (2) interaksi antar anggota fakultas bersifat kooperatif, (3) guru memberikan dukungan sosial yang kuat untuk kolega, (4) guru menghormati kompetensi profesional rekan-rekan mereka, (5) guru 'berusaha ekstra' untuk siswa mereka, (6) guru di sekolah ini menggunakan penilaian profesional, dan (7) guru menyelesaikan pekerjaan mereka dengan antusiasme (Hoy, dkk. 2002: 41).

4. Tekanan Pencapaian (Achievement Press)

Tekanan Pencapaian menggambarkan sekolah yang menetapkan standar dan tujuan akademik yang tinggi namun dapat dicapai. Siswa gigih, berusaha untuk berprestasi, dan dihormati baik oleh siswa maupun guru atas keberhasilan akademik mereka. Orang tua, guru, dan kepala sekolah semuanya memberikan tekanan untuk standar tinggi dan perbaikan sekolah (Hoy, dkk. 2002: 42). Awalnya dimensi ini dinamakan Academic Press, tetapi kemudian direfinemen menjadi Achievement Press karena mencakup tekanan dari berbagai pihak.

Indikator pengukuran dimensi ini mencakup: (1) orang tua memberikan tekanan untuk mempertahankan standar tinggi, (2) siswa menghormati siswa lain yang mendapat nilai bagus, (3) siswa berusaha keras untuk meningkatkan pekerjaan sebelumnya, (4) siswa mencari

pekerjaan tambahan agar bisa mendapatkan nilai bagus, (5) orang tua menekan untuk perbaikan sekolah, (6) sekolah menetapkan standar tinggi untuk kinerja akademik, (7) siswa di sekolah ini dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk mereka, dan (8) prestasi akademik diakui dan diakui oleh sekolah (Hoy, dkk. 2002: 41).

Sedangkan menurut Etty dalam Butarbutar, dkk. (2022: 96), terdapat enam dimensi utama dalam pengukuran iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur, yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasakan kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab di dalam organisasi.
2. Standar, mengukur sejauh mana karyawan merasakan adanya tuntutan untuk meningkatkan kinerja serta standar dalam melakukan pekerjaan secara optimal.
3. Tanggung jawab, mencerminkan persepsi karyawan tentang kemandirian dalam mengambil keputusan tanpa harus selalu bergantung pada pendapat orang lain.
4. Pengakuan, yaitu persepsi bahwa hasil kerja yang baik akan mendapatkan apresiasi atau imbalan yang layak.
5. Dukungan, berkaitan dengan sejauh mana terdapat rasa saling percaya dan bantuan di antara anggota dalam kelompok kerja.
6. Komitmen, yang mencerminkan rasa bangga dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Selanjutnya, Koys dkk. dalam Utami, dkk. (2021: 2736) mengusulkan delapan dimensi iklim organisasi, yaitu:

1. Otonomi (*outonomy*), yang menggambarkan persepsi individu mengenai kebebasan dalam menentukan prosedur kerja, prioritas, dan tujuan.
2. Kebersamaan (*cohesion*), yaitu perasaan solidaritas dan kerjasama antar anggota organisasi, termasuk kesiapan untuk saling membantu.
3. Kepercayaan (*trust*), yang menunjukkan adanya komunikasi terbuka antara anggota organisasi dan pimpinan dalam membahas isu-isu sensitif, dengan keyakinan bahwa integritas komunikasi tersebut dijaga.
4. Tekanan (*pressure*), yaitu persepsi terkait tuntutan waktu dan standar kerja yang harus dipenuhi.
5. Dukungan (*support*), mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan toleransi terhadap kesalahan dan mendorong pembelajaran tanpa menciptakan rasa takut akan hukuman.
6. Pengakuan (*recognition*), yaitu keyakinan bahwa kontribusi karyawan dihargai dan mendapat apresiasi yang layak.

7. Kewajaran (*fairness*), yang menggambarkan persepsi terhadap praktik organisasi yang adil dan tidak berubah-ubah secara sewenang-wenang.
8. Inovasi (*innovation*), yaitu persepsi bahwa kreativitas dan perubahan didukung, termasuk ketika melibatkan pengambilan risiko di area yang masih baru bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu elemen krusial yang memengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja dalam suatu lembaga atau perusahaan. Berbagai dimensi yang dikemukakan oleh para ahli, seperti struktur, tanggung jawab, dukungan, pengakuan, hingga inovasi, menunjukkan bahwa iklim organisasi bersifat multidimensional dan kompleks. Perbedaan pendekatan dalam mendefinisikan dimensi iklim organisasi memperkaya pemahaman terhadap bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja terbentuk. Dengan demikian, pengukuran dan pengelolaan iklim organisasi secara sistematis sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja individu maupun tim, serta mendorong loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penekanan pada keadilan, kepercayaan, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial menjadi kunci dalam membangun iklim organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

2.1.2.7 Hubungan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Iklim organisasi sekolah merupakan suasana kerja yang mencakup norma, nilai, interaksi antar anggota sekolah, serta dukungan sosial yang ada di lingkungan sekolah. Iklim yang kondusif menciptakan rasa saling percaya, komunikasi yang baik, dan kerja sama tim yang kuat antar guru dan pimpinan sekolah, sehingga dapat mempengaruhi cara guru melaksanakan tugas profesionalnya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru; sekolah dengan iklim organisasi yang positif cenderung menaikkan motivasi kerja dan keterlibatan guru dalam proses pembelajaran, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif serta meningkatkan produktivitas tugas-tugas tambahan di sekolah. Beberapa penelitian di Indonesia melaporkan bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru secara langsung maupun melalui motivasi kerja, di mana iklim organisasi yang sehat dan mendukung berkontribusi pada peningkatan kinerja guru yang lebih optimal di berbagai jenjang pendidikan dasar dan menengah. Temuan-temuan ini memperkuat argumentasi bahwa perbaikan iklim organisasi sekolah merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja guru sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan nasional secara keseluruhan (Suhayat, dkk. 2023).

2.1.2.8 Hubungan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Mutu Layanan Sekolah

Iklim organisasi sekolah memiliki hubungan yang erat dengan mutu layanan sekolah. Iklim organisasi sekolah diartikan sebagai kondisi internal sekolah yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah, yang meliputi suasana kerja, pola komunikasi, hubungan antarindividu, sistem nilai, serta dukungan organisasi dalam pelaksanaan tugas. Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan rasa aman, nyaman, dan saling percaya di antara warga sekolah sehingga mendukung terciptanya layanan pendidikan yang berkualitas.

Mutu layanan sekolah merupakan gambaran kualitas pelayanan pendidikan yang diterima oleh peserta didik dan pemangku kepentingan lainnya, baik dalam bentuk layanan akademik maupun nonakademik. Layanan akademik berkaitan dengan proses pembelajaran, pengelolaan kurikulum, serta pembinaan peserta didik, sedangkan layanan nonakademik mencakup administrasi, sarana dan prasarana, serta iklim sekolah yang mendukung proses belajar mengajar. Mutu layanan tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi iklim organisasi tempat layanan itu diselenggarakan.

Hubungan antara iklim organisasi sekolah dan mutu layanan sekolah ditegaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratomo (2020). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu layanan sekolah. Sekolah yang memiliki iklim organisasi yang baik cenderung mampu memberikan layanan pendidikan yang lebih optimal dan memuaskan bagi peserta didik.

Lebih lanjut, Pratomo (2020) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif mendorong meningkatnya motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan, memperkuat kerja sama antarwarga sekolah, serta menciptakan suasana pembelajaran yang efektif. Kondisi tersebut berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, baik dari segi proses pembelajaran maupun pelayanan pendukung lainnya. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif dapat menurunkan semangat kerja, memicu konflik internal, dan berakibat pada rendahnya mutu layanan sekolah.

2.1.3 Kinerja Guru

2.1.3.1 Konsep Kinerja

Landasan teori utama yang mendasari penelitian ini adalah Teori Kinerja Kerja (*Job Performance Theory*) yang dikompilasi oleh Sonnentag, dkk (2008). Teori ini menawarkan kerangka komprehensif yang mengintegrasikan berbagai perspektif sebelumnya tentang konstruk kinerja. Sonnentag, dkk. (2008) mengoperasionisasikan kinerja kerja sebagai sebuah konstruk multidimensi yang mencakup tiga domain utama: Kinerja Tugas (*Task Performance*), Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), dan Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*). Pendekatan integratif ini dipilih karena dianggap lebih mampu menangkap

kompleksitas dan dinamika peran guru di era modern, yang menuntut tidak hanya kecakapan teknis tetapi juga perilaku sukarela dan kemampuan beradaptasi (Pulakos, dkk. 2000). Skala *Teachers Perceived Job Performance* (TPJP) yang dikembangkan oleh Bhat & Beri (2016) secara khusus didasarkan pada teori ini, menjadikannya alat yang relevan untuk mengukur persepsi guru terhadap kinerjanya sendiri dalam konteks pendidikan tinggi.

Konsep kinerja ini bersifat multidimensi, menggambarkan bagaimana seorang guru menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan keterampilan, efisiensi, inisiatif, dan sumber daya yang dimiliki (Motowildo, dkk., 1997 dalam Bhat & Beri, 2016: 963). Kinerja yang efektif dari seorang guru tidak hanya berdampak pada hasil belajar mahasiswa, tetapi juga berkontribusi pada penguatan budaya organisasi dan reputasi institusi pendidikan.

2.1.3.2 Definisi Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan salah satu indikator utama yang menentukan mutu pendidikan di sekolah. Secara teoritis, kinerja kerja (*job performance*) didefinisikan sebagai perilaku individu yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan dapat diamati serta dievaluasi secara sistematis (Bhat & Beri, 2016). Dalam konteks pendidikan, kinerja guru mencakup kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta partisipasi dalam pengembangan sekolah. Dengan kata lain, kinerja guru bukan sekadar terlihat dari hasil belajar siswa, tetapi juga dari perilaku profesional yang diperlihatkan selama proses pembelajaran dan kontribusi terhadap lingkungan sekolah.

Kinerja guru merupakan perilaku kerja yang multidimensional, yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Kompetensi pedagogik mencerminkan kemampuan guru dalam merencanakan dan mengelola pembelajaran secara efektif, sedangkan kompetensi profesional menunjukkan penguasaan materi dan penerapan strategi pengajaran yang sesuai. Kompetensi sosial terkait kemampuan guru membangun hubungan interpersonal yang positif dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua, sementara kompetensi kepribadian tercermin dalam etika, integritas, dan sikap profesional guru selama menjalankan tugasnya. Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya menilai hasil akhir belajar siswa, tetapi juga kualitas interaksi, manajemen kelas, dan kontribusi guru terhadap pengembangan pendidikan di sekolah.

Beberapa penelitian menekankan bahwa pemahaman tentang kinerja guru perlu merujuk pada standar kompetensi yang berlaku, seperti standar nasional pendidikan, yang menetapkan empat kompetensi utama yang harus dimiliki guru. Pengukuran kinerja guru dilakukan melalui indikator seperti efektivitas mengajar, penguasaan materi, kemampuan dalam menerapkan strategi pembelajaran, serta kualitas evaluasi terhadap perkembangan

siswa (Huda, M. 2022). Dengan demikian, kinerja guru menjadi landasan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena perilaku dan kompetensi guru secara langsung mempengaruhi proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

2.1.3.3 Dimensi Kinerja Guru

Berdasarkan teori Sonnentag, dkk. (2008), kinerja guru dalam penelitian ini dikaji melalui tiga dimensi berikut (Bhat & Beri. 2016: 937-938):

2.1.3.3.1 Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kinerja Tugas merujuk pada perilaku inti yang secara langsung terkait dengan penyelesaian pekerjaan formal dan tercantum dalam deskripsi jabatan (Williams & Karau, 1991). Dalam konteks guru, dimensi ini mencakup kontribusi langsung terhadap performa institusi melalui penguasaan tugas-tugas spesifik pengajaran, penelitian, dan administrasi. Campbell (1990) mengidentifikasi faktor-faktor pembentuknya, yaitu: (1) penguasaan tugas khusus pekerjaan (*Job-specific task proficiency*), (2) penguasaan tugas non-spesifik (*Non-job specific task proficiency*), (3) kemahiran komunikasi tertulis dan lisan, (4) kemampuan supervisi (bagi yang memimpin), serta (5) keterlibatan dalam manajemen/administrasi. Dimensi ini menjadi fondasi karena berhubungan dengan output teknis utama dari peran seorang guru (Bhat & Beri. 2016: 937-938).

2.1.3.3.2 Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Berbeda dengan Kinerja Tugas, Kinerja Kontekstual terdiri dari perilaku yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi kerja tetapi sangat penting untuk menunjang lingkungan sosial dan psikologis organisasi (Borman & Motowidlo, 1993). Perilaku ini secara tidak langsung mendukung kinerja organisasi dengan memfasilitasi kelancaran Kinerja Tugas (Sonnentag, dkk., 2008). Borman dan Motowidlo (1993) merinci indikatornya, seperti: (1) kesukarelaan mengerjakan tugas di luar kewajiban, (2) kegigihan dan antusiasme, (3) membantu rekan sekerja, (4) mematuhi aturan meskipun tidak nyaman, dan (5) membela tujuan organisasi. Dalam dunia pendidikan, dimensi ini merefleksikan etos kerja, kolegialitas, dan komitmen guru terhadap nilai-nilai institusi (Bhat & Beri. 2016: 938).

2.1.3.3.3 Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Kinerja Adaptif menjadi semakin krusial seiring dengan dinamika dan ketidakpastian di lingkungan kerja modern (Pulakos, dkk., 2000). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seorang individu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja (Griffin, dkk. 2007). Bagi guru di pendidikan tinggi, kemampuan beradaptasi diperlukan untuk menghadapi perubahan kurikulum, teknologi pendidikan, dan kebutuhan mahasiswa. Pulakos, dkk. (2000) mengidentifikasi delapan faktor adaptif, di antaranya: (1) menangani situasi darurat, (2) mengelola stres kerja, (3) pemecahan masalah kreatif, (4) menghadapi situasi kerja

yang tidak pasti, (5) mempelajari tugas dan teknologi baru, serta (6) kemampuan adaptasi interpersonal, budaya, dan fisik (Bhat & Beri. 2016: 938).

2.1.3.4 Indikator Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru sering kali melibatkan indikator berikut (Emerda, L. 2025):

1. Kompetensi Pedagogik

Aspek ini mencakup kemampuan guru dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif sesuai karakteristik peserta didik. Kompetensi pedagogik yang baik mencerminkan kemampuan mengadaptasi metode dan strategi pembelajaran agar sesuai kebutuhan siswa.

2. Kompetensi Profesional

Ini berkaitan dengan penguasaan materi bidang studi yang diajarkan serta kemampuan untuk mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif dan inovatif. Guru dengan kompetensi profesional tinggi mampu menghadirkan pembelajaran yang relevan dan bermakna bagi siswa.

3. Kompetensi Sosial dan Kepribadian

Kompetensi sosial mencerminkan kemampuan guru dalam berinteraksi dengan siswa, rekan sejawat, dan orang tua siswa secara positif, sedangkan kompetensi kepribadian mencakup etika profesi dan sikap profesional dalam konteks sekolah.

4. Kedisiplinan dan Kepatuhan

Studi menunjukkan bahwa kedisiplinan guru seperti ketepatan waktu, konsistensi dalam menjalankan tugas, dan kepatuhan terhadap tata tertib sekolah turut menjadi indikator kinerja. Guru yang disiplin cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih stabil dan berkelanjutan.

2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi (Limon & Nartgün, 2020):

1. Faktor Internal

- a. Kompetensi profesional: Kemampuan guru dalam menguasai materi, metode pembelajaran, dan evaluasi pendidikan secara mendalam.
- b. Motivasi: Dorongan internal guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pengembangan profesional.
- c. Pengalaman mengajar: Guru dengan pengalaman lebih banyak biasanya lebih terampil dalam mengelola kelas, menilai siswa, dan beradaptasi terhadap situasi yang beragam.

- d. Keterampilan interpersonal: Kemampuan guru berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan positif dengan siswa dan rekan sejawat, terutama pada dimensi contextual performance.
2. Faktor Eksternal
 - a. Kompetensi manajerial kepala sekolah: Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial tinggi mampu membimbing, memotivasi, dan mengarahkan guru, sehingga berdampak positif pada kinerja guru.
 - b. Iklim organisasi sekolah: Suasana kerja yang mendukung, saling menghargai, dan kolaboratif memudahkan guru untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.
 - c. Fasilitas dan sarana pendidikan: Ketersediaan media pembelajaran, ruang kelas, laboratorium, dan sumber belajar lainnya memengaruhi kualitas pelaksanaan tugas guru.
 - d. Kebijakan pendidikan: Kebijakan dari pemerintah atau dinas pendidikan terkait kurikulum, evaluasi, dan standar operasional sekolah memengaruhi kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan kajian literatur menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya:

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja berperan penting dalam menentukan komitmen dan kualitas kinerja guru. Penelitian literatur menemukan bahwa faktor motivasi dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas guru dalam proses pembelajaran, serta berpengaruh pada perencanaan dan pelaksanaan materi ajar (Hasibuan, dkk. 2024)

2. Kompetensi Guru

Kompetensi guru termasuk pedagogik dan profesional merupakan prediktor utama kinerja. Menunjukkan hubungan positif antara kompetensi guru dengan kinerja mereka di kelas: guru dengan kompetensi tinggi cenderung mampu menerapkan strategi pembelajaran yang lebih efektif (Purwo, P. 2025).

3. Kedisiplinan dan Kepatuhan

Kedisiplinan guru dalam melaksanakan jadwal mengajar, persiapan materi, dan kepatuhan terhadap peraturan sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja keseluruhan. Hal ini berkaitan dengan konsistensi guru dalam pemenuhan standar-standar profesional (Emerda, L. 2025).

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah

Kepemimpinan yang efektif dan dukungan budaya sekolah yang kuat tercatat dalam literatur sebagai faktor yang memoderasi kinerja guru. Kepemimpinan yang baik dapat

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga motivasi dan kinerja guru meningkat (Masfufah, & Rindaningsih. 2024).

5. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja guru juga menjadi hal penting yang mempengaruhi kinerja. Studi review menyatakan bahwa hubungan guru dengan lingkungan kerja, termasuk dukungan rekan sejawat dan kondisi fasilitas sekolah, berdampak positif terhadap kinerja mereka.

2.1.3.6 Hubungan Kinerja Guru Terhadap Mutu Layanan Sekolah

Kinerja guru merupakan faktor penting yang secara langsung berkaitan dengan mutu layanan sekolah, karena guru merupakan pelaksana utama proses pendidikan di kelas dan interaksi utama dengan peserta didik. Guru yang memiliki kinerja tinggi ditandai oleh keterampilan pedagogis yang baik, disiplin profesional, inovasi dalam strategi pembelajaran, serta kemampuan komunikasi yang efektif mampu menyampaikan layanan pendidikan yang lebih bermutu, sehingga pengalaman belajar siswa menjadi lebih optimal dan tujuan layanan pendidikan lebih terpenuhi. Penelitian yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Bandung menemukan adanya hubungan yang cukup kuat antara kinerja guru dan kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik, di mana peningkatan kinerja guru berkaitan dengan peningkatan mutu layanan sekolah (koefisien korelasi 0,573), yang menunjukkan bahwa semakin baik kinerja guru maka mutu layanan sekolah juga meningkat (Hidayat, dkk. 2023).

Temuan lain mendukung bahwa kinerja guru memberikan kontribusi besar terhadap mutu sekolah secara keseluruhan; sebuah studi di sekolah dasar menunjukkan bahwa kinerja guru memengaruhi mutu sekolah, dengan sumbangan yang cukup tinggi dalam analisis regresi, sehingga menguatkan peran kinerja guru sebagai determinan utama mutu layanan sekolah yang dirasakan oleh siswa dan pemangku kepentingan lainnya (Adellia, P. & Wulandari, A. 2025).

2.1.4 Mutu Layanan Sekolah

2.1.4.1 Pengertian Mutu Layanan

Mutu layanan mencerminkan sejauh mana layanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan penerima layanan, dalam hal ini peserta didik. SERVQUAL adalah alat ukur yang dikembangkan oleh Parasuraman untuk menilai kesenjangan antara persepsi pelanggan terhadap layanan dan harapan mereka, dengan tujuan memastikan penyedia jasa dapat memenuhi atau melampaui harapan tersebut demi kualitas layanan yang optimal. (Abdullah, dkk. 2022: 1504). Teori SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985, 1988) menjadi landasan teoretis utama dalam penelitian ini. Teori

ini berangkat dari pemahaman bahwa layanan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari produk fisik, yaitu *intangibility* (tidak berwujud), *heterogeneity* (keragaman), *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), dan *perishability* (mudah lenyap). Karakteristik ini menyebabkan penilaian kualitas layanan bersifat subjektif dan berdasarkan persepsi pengguna.

Mutu layanan sekolah merupakan bagian integral dari keberhasilan suatu institusi pendidikan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks sekolah, mutu layanan mengacu pada keseluruhan pengalaman pendidikan yang diterima oleh siswa dan orang tua sebagai pengguna jasa pendidikan. Kualitas layanan pendidikan tidak hanya terbatas pada aspek akademik, tetapi mencakup seluruh interaksi antara sekolah dengan stakeholder-nya, termasuk proses pembelajaran, fasilitas pendukung, administrasi, dan lingkungan sekolah

2.1.4.2 Definisi Mutu Layanan Sekolah

Parasuraman, dkk. (1988: 15-16) mendefinisikan kualitas layanan yang dipersepsikan sebagai *"the consumer's judgment about an entity's overall excellence or superiority"* yang merupakan *"a form of attitude, related but not equivalent to satisfaction, and results from a comparison of expectations with perceptions of performance"*. Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa *"perceived service quality is therefore viewed as the degree and direction of discrepancy between consumers' perceptions and expectations"*. Dalam konteks pendidikan, definisi ini berarti bahwa mutu layanan sekolah dinilai berdasarkan perbandingan antara harapan orang tua/siswa terhadap layanan pendidikan yang seharusnya diterima dengan persepsi mereka terhadap layanan yang benar-benar diberikan oleh sekolah. Dengan kata lain, mutu layanan sekolah tidak hanya menilai output akademik, tetapi juga pengalaman belajar siswa, kepuasan guru, dan kualitas lingkungan sekolah secara menyeluruh. Guru yang berkinerja tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan mutu layanan, karena mereka menjadi ujung tombak dalam penyampaian pendidikan (Limon & Nartgün, 2020).

Mutu layanan sekolah juga dipahami sebagai upaya sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan peserta didik, orang tua, dan pemangku kepentingan lain terhadap pendidikan yang efektif, efisien, dan relevan dengan perkembangan zaman. Kualitas layanan tidak hanya mencakup aspek fisik atau fasilitas, tetapi juga aspek hubungan interpersonal, manajemen institusi, serta kualitas interaksi antara guru dan siswa (Irmawati, 2025). Dalam praktiknya, mutu layanan sekolah dapat diukur melalui dimensi-dimensi SERVQUAL, seperti kehandalan layanan, ketepatan respons, jaminan pelayanan, bukti fisik, dan empati terhadap pengguna layanan. Pendekatan ini sering digunakan untuk menilai persepsi siswa terhadap kualitas layanan yang diterima di sekolah (Anisa, 2025).

Dengan demikian, mutu layanan sekolah menjadi indikator penting dalam keberhasilan pendidikan secara menyeluruh, karena mencerminkan kemampuan sekolah dalam memberikan layanan yang tidak hanya memenuhi standar formal, tetapi juga menciptakan pengalaman belajar yang berkualitas, memuaskan bagi semua pemangku kepentingan, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang.

2.1.4.3 Dimensi Mutu Layanan Sekolah

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) mengidentifikasi 10 dimensi awal kualitas layanan, yaitu: *tangibles, reliability, responsiveness, communication, credibility, security, competence, courtesy, understanding/knowning the customer*, dan *access* (Parasuraman, dkk. 1988: 17). Setelah melalui proses pemurnian skala secara empiris, kelima dimensi tersebut dikonsolidasikan menjadi lima dimensi inti yang membentuk skala SERVQUAL:

2.1.4.3.1 Bukti Fisik (*Tangibles*)

"Physical facilities, equipment, and appearance of personnel" (Parasuraman, dkk. 1988: 23). Dalam konteks sekolah, dimensi ini mencakup keadaan fisik sekolah, kelengkapan fasilitas belajar, kebersihan lingkungan, dan penampilan guru serta staf administrasi.

2.1.4.3.2 Keandalan (*Reliability*)

"Ability to perform the promised service dependably and accurately" (Parasuraman, dkk. 1988: 23). Di sekolah, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam menepati janji akademik dan non-akademik, konsistensi pelaksanaan kurikulum, dan akurasi informasi yang diberikan.

2.1.4.3.3 Daya Tanggap (*Responsiveness*)

"Willingness to help customers and provide prompt service" (Parasuraman, dkk. 1988: 23). Pada layanan pendidikan, hal ini meliputi kesigapan sekolah dalam menanggapi keluhan orang tua, kecepatan dalam memberikan pelayanan administrasi, dan kemauan membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar.

2.1.4.3.4 Jaminan (*Assurance*)

"Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence" (Parasuraman, dkk. 1988: 23). Dimensi ini dalam pendidikan mencakup kompetensi pedagogik guru, etika dan kesopanan seluruh tenaga pendidikan, serta kemampuan sekolah dalam membangun kepercayaan masyarakat.

2.1.4.3.5 Empati (*Empathy*)

"Caring, individualized attention the firm provides its customers" (Parasuraman, dkk. 1988: 23). Di sekolah, empati diwujudkan melalui perhatian personal terhadap kebutuhan

individual siswa, pemahaman terhadap latar belakang siswa, serta fleksibilitas dalam pendekatan pembelajaran.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Layanan Sekolah

Mutu layanan sekolah dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Aulia, dkk. 2025):

1. Faktor Internal:
 - a. Kinerja guru: Guru yang kompeten, disiplin, dan adaptif meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan kepuasan stakeholder.
 - b. Kompetensi manajerial kepala sekolah: Kepemimpinan yang efektif menciptakan kebijakan dan lingkungan sekolah yang mendukung layanan berkualitas.
 - c. Iklim organisasi sekolah: Lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif mendorong guru dan staf berkontribusi maksimal.
2. Faktor Eksternal:
 - a. Fasilitas dan sarana pendukung: Ketersediaan laboratorium, ruang kelas, media pembelajaran, dan teknologi mendukung kualitas layanan.
 - b. Kebijakan pendidikan dan regulasi pemerintah: Standar pendidikan, kurikulum, dan evaluasi eksternal memengaruhi prosedur dan kualitas layanan sekolah.
 - c. Partisipasi orang tua dan masyarakat: Dukungan komunitas dan keterlibatan orang tua meningkatkan efektivitas implementasi layanan pendidikan.

Penelitian manajemen mutu layanan sekolah menunjukkan beberapa faktor utama yang memengaruhi mutu layanan sekolah, yaitu:

1. Kepemimpinan dan Manajemen Mutu

Manajemen mutu yang baik di sekolah, termasuk perencanaan, koordinasi, serta pengawasan mutu layanan sekolah, dapat meningkatkan kepuasan siswa dan efektivitas pelayanan. Kepemimpinan sekolah yang menerapkan prinsip *Total Quality Management* (TQM) terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan sekolah dari sudut pandang siswa dan guru (Dinda, dkk. 2025)

2. Evaluasi Strategi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi strategi internal dan eksternal berperan penting dalam perencanaan perbaikan mutu layanan sekolah. Penelitian menunjukkan pentingnya identifikasi faktor internal dan eksternal serta penerapan tindak korektif untuk mendorong proses peningkatan mutu layanan. (Syaefullah, 2023)

3. Persepsi Siswa

Persepsi siswa terhadap kualitas layanan juga menjadi indikator penting dalam pengukuran mutu layanan sekolah. Studi kasus di SDN Lambangsari menunjukkan bahwa

sebagian besar dimensi SERVQUAL seperti *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* mencerminkan mutu layanan yang sesuai atau melebihi ekspektasi siswa, meskipun dimensi fisik perlu perhatian lebih. (Anisa, 2025)

4. Manajemen Pendidikan di Madrasah

Implementasi manajemen mutu pendidikan pada tingkat madrasah menunjukkan bahwa indikator mutu layanan seperti bukti fisik, *empathy*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance* perlu dikelola secara komprehensif untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap layanan pendidikan. (Permana, dkk. 2022)

2.1.4.5 Aplikasi SERVQUAL dalam Konteks Pendidikan

Penelitian sebelumnya telah mengadaptasi teori SERVQUAL dalam berbagai konteks pendidikan. O'Neill dan Palmer (2004) mengaplikasikan SERVQUAL untuk mengukur kualitas layanan di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa dimensi *reliability* dan *assurance* paling berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa. Dalam konteks pendidikan dasar dan menengah, penelitian oleh Abdullah F. (2006) mengadaptasi SERVQUAL untuk mengukur kualitas layanan sekolah dan menemukan bahwa dimensi *tangibles* dan *empathy* memiliki korelasi dengan loyalitas orang tua.

Di Indonesia, penelitian oleh Setyawan dan Hidayat (2019) mengaplikasikan SERVQUAL untuk mengukur kualitas layanan di sekolah swasta dan menemukan bahwa gap terbesar terjadi pada dimensi *responsiveness* dan *empathy*. Menurut Sutopo (2020) temuan ini menunjukkan bahwa meskipun teori SERVQUAL awalnya dikembangkan untuk sektor jasa komersial, teori ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik ketika diadaptasi untuk konteks pendidikan.

2.1.4.6 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru serta mutu layanan sekolah. Muhibbuddin, dkk. (2025) menemukan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan komitmen guru sebagai moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Hasil ini menunjukkan pentingnya kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan manajerial serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk mendukung kinerja guru.

Penelitian lain oleh Siahaan, dkk. (2022) menekankan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah secara deskriptif berkontribusi pada peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 1, meskipun penelitian ini tidak menguji iklim organisasi secara langsung. Hal ini menguatkan argumen bahwa kompetensi manajerial menjadi faktor kunci dalam efektivitas manajemen sekolah.

Nuraini, N. (2022) juga melaporkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMAN 1 Leuwisadeng. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dan menegaskan bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan manajerial sekaligus membangun iklim kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja guru.

Selain itu, penelitian oleh Wulandari, A., dkk. (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan kompetensi manajerial yang baik mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif, yang mendukung pencapaian visi sekolah, temuan ini relevan sebagai dasar pengembangan manajemen sekolah yang efektif.

Sementara itu, Samosir, dkk. (2022) menekankan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu pendidikan di SMA Darma Utama. Hasil ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang unggul dalam manajemen berpotensi menciptakan layanan pendidikan yang berkualitas, sehingga meningkatkan mutu sekolah secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi/iklim kerja memiliki pengaruh penting terhadap kinerja guru dan mutu layanan sekolah.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
1	Muhibbudin, dkk. (2025)	<i>Analysis of the Influence of Principal's Managerial Competence and Organizational Climate on Teacher Performance with Teacher Commitment</i>	Kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Hubungan ini diperkuat oleh komitmen guru.	Kepala sekolah perlu meningkatkan kompetensi manajerial dan mendorong iklim organisasi yang mendukung untuk meningkatkan kinerja guru, serta memperkuat komitmen guru melalui kebijakan sekolah.
2	Siahaan, dkk. (2024)	<i>Managerial Competence of School Principals in Improving Teacher Performance</i>	Kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 1 (lebih deskriptif tanpa pengujian hubungan statistik).	Penelitian ini mendukung pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai faktor dalam peningkatan kinerja guru meskipun tidak menguji iklim organisasi.

3	Nuraini, N. (2022)	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Leuwisadeng	Kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah.	Kepala sekolah harus meningkatkan kompetensi manajerial dan menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja guru.
4	Wulandari, A., dkk. (2022)	<i>Managerial Competency of the Principal in SMA Banua Kalimantan Selatan Bilingual Boarding School</i>	Kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang baik dalam mengelola sumber daya manusia sehingga mendukung pencapaian visi sekolah .	Hasil penelitian menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara efektif oleh kepala sekolah untuk pencapaian tujuan sekolah.
5	Samosir, dkk. (2022)	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Darma Utama	Kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu pendidikan sekolah (berfokus pada mutu layanan).	Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial unggul cenderung menciptakan mutu layanan sekolah yang lebih baik, dan hasil ini dapat dijadikan dasar pengembangan manajemen sekolah.

2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan mutu layanan sekolah merupakan salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Mutu layanan tidak hanya ditentukan oleh faktor hasil akademik, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sekolah dan kinerja tenaga pendidik. Dalam konteks ini, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah diduga memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru serta mutu layanan sekolah.

Kompetensi manajerial kepala sekolah mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program sekolah. Kompetensi manajerial yang efektif memungkinkan terciptanya sistem kerja yang terstruktur, pembagian tugas yang jelas, supervisi akademik yang berkelanjutan, serta pengambilan keputusan yang tepat. Kondisi tersebut dapat mendorong guru untuk bekerja secara profesional sehingga kinerja guru meningkat.

Selain kompetensi manajerial, iklim organisasi sekolah juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja guru. Iklim organisasi yang kondusif ditandai dengan adanya

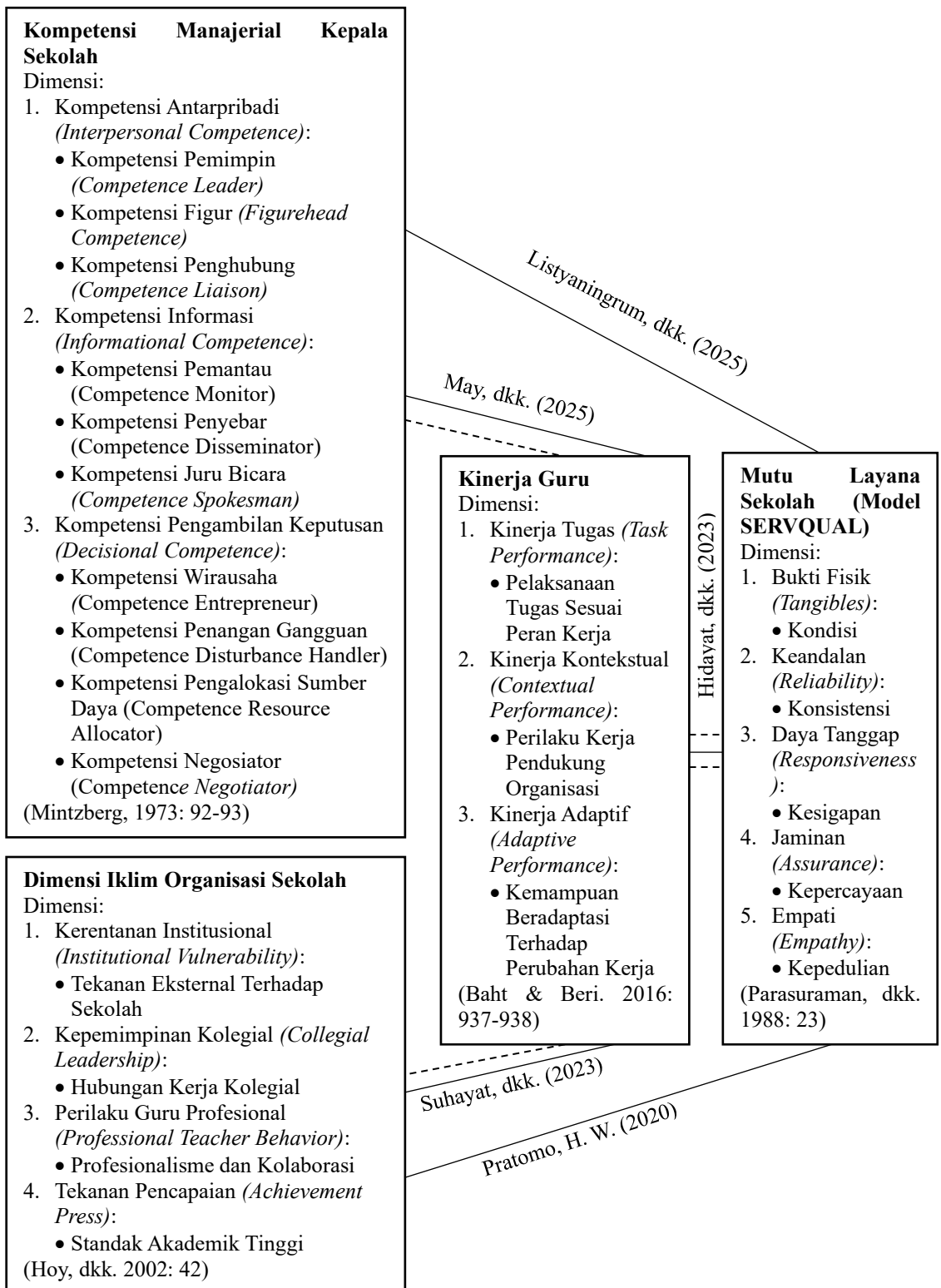
hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta budaya kerja yang kolaboratif. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu layanan sekolah. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif serta memberikan layanan pendidikan secara profesional kepada peserta didik. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru berimplikasi langsung terhadap peningkatan mutu layanan sekolah.

Di sisi lain, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap mutu layanan sekolah. Pengelolaan yang efektif serta suasana kerja yang kondusif dapat menciptakan sistem layanan pendidikan yang lebih berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja guru berperan memediasi pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap mutu layanan sekolah. Artinya, peningkatan mutu layanan sekolah tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan dan iklim organisasi, tetapi juga melalui peningkatan kinerja guru sebagai mekanisme penghubung.

Dengan demikian, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang logis dan sistematis.

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang dirumuskan berdasarkan teori dan belum didasarkan pada fakta empiris.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

H2: Iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

H3: Kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan sekolah.

H4: Iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan sekolah.

H5: Kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan sekolah.

H6: Kinerja guru memediasi pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap mutu layanan sekolah.

H7: Kinerja guru memediasi pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap mutu layanan sekolah.