

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara sistematis dan terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2019:2), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini menjadi dasar dalam penerapan manajemen di berbagai bidang, termasuk pendidikan.

Selanjutnya, Mulyasa (2022:20) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Manajemen pendidikan menekankan pentingnya koordinasi seluruh komponen sekolah agar berjalan selaras dan berkesinambungan. Sementara itu, Sagala (2019:41) menyatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan keseluruhan proses pengelolaan pendidikan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh pimpinan pendidikan dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2. Administrasi Pendidikan**

Administrasi pendidikan merupakan bagian penting dari penyelenggaraan pendidikan yang berfungsi mengatur dan melayani seluruh kegiatan pendidikan agar berjalan tertib dan terarah. Menurut Nawawi (2018:11), administrasi pendidikan adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan menekankan pada aspek pelayanan dan tata kelola kegiatan pendidikan.

Selanjutnya, Pidarta (2017:5) menyatakan bahwa administrasi pendidikan adalah seluruh proses pengelolaan kegiatan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, koordinasi, pengawasan, dan pembiayaan pendidikan. Sementara itu, Daryanto (2019:14) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan merupakan usaha dan kegiatan untuk mengatur seluruh proses pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan merupakan proses pengelolaan kegiatan pendidikan yang bersifat administratif dan operasional untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

### **2.1.3. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen kunci dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang menentukan arah, visi, serta budaya kerja sekolah. Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat

dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada.

Menurut Wahjosumidjo (2021:83), kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan warga sekolah agar bersedia bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahan.

Sejalan dengan itu, Mulyasa (2022:45) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dalam menggerakkan, memotivasi, dan membina guru serta tenaga kependidikan agar mampu meningkatkan kinerja dan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Sementara itu, Ashlan dan Akmaluddin (2021: 52) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi komponen- komponen sekolah agar dapat bekerja seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, serta memotivasi seluruh warga sekolah melalui proses interaksi sosial yang berkelanjutan, sehingga tercipta kerja sama yang efektif dalam mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembinaan dan peningkatan kinerja guru serta mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

### **2.1.3.2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam konteks organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah memiliki fungsi strategis sebagai penggerak utama seluruh aktivitas pendidikan. Kepala sekolah dituntut mampu menjalankan berbagai peran kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja guru.

Menurut Sagala (2020:112), fungsi kepemimpinan kepala sekolah meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif. Priansa (2019:156) menjelaskan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mencakup peran sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Seluruh fungsi tersebut saling berkaitan dan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, Mulyasa (2022:98) menyatakan bahwa kepala sekolah yang menjalankan fungsi kepemimpinan secara optimal akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja guru, serta mendorong inovasi pembelajaran di sekolah.

Dengan demikian, fungsi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup pembinaan, motivasi, dan pengembangan profesional guru yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja guru.

### **2.1.3.3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Setiap kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi cara kepala sekolah berinteraksi dengan guru, mengambil keputusan, serta menciptakan iklim kerja di sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2021:134), gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan pola perilaku yang ditampilkan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan tugas.

Sagala (2020:189) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang paling efektif diterapkan di sekolah karena mendorong partisipasi guru, komunikasi terbuka, serta kerja sama dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, Mulyasa (2022:123) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap pengembangan individu guru.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter.

#### **2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pada dasarnya terdapat berbagai indikator yang dapat digunakan untuk menilai kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengarahkan, menggerakkan, serta memberdayakan guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif.

Menurut Ashlan dan Akmaluddin (2021: 87), indikator kepemimpinan kepala sekolah meliputi:

1. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah,

menganalisis penyebabnya, serta menentukan solusi yang tepat dan adil. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan pemecahan masalah yang baik mampu mengambil keputusan secara bijaksana, melibatkan guru, serta meminimalkan konflik dalam organisasi sekolah.

2. Mencetuskan Visi

Mencetuskan visi merupakan kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan arah dan tujuan jangka panjang sekolah serta mengkomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah. Visi yang jelas akan menjadi pedoman bagi guru dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

3. Memotivasi

Memotivasi adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan dorongan, semangat, serta penghargaan kepada guru agar bekerja secara optimal. Motivasi dapat diberikan melalui keteladanan, pengakuan atas prestasi, maupun pemberian dukungan terhadap pengembangan profesional guru.

4. Memberdayakan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan upaya kepala sekolah dalam memberikan kepercayaan, wewenang, serta kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kompetensi dan berinovasi dalam pembelajaran. Pemberdayaan ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kinerja guru.

Selanjutnya, Mulyasa (2022:110) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Kemampuan menyusun perencanaan sekolah;
2. Kemampuan mengorganisasikan sumber daya sekolah;
3. Kemampuan menggerakkan dan memotivasi guru;
4. Kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan keempat aspek tersebut secara seimbang akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja guru. Sementara itu, Wahjosumidjo (2021:119) mengemukakan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah meliputi:

1. Keteladanan dalam sikap dan perilaku;
2. Kemampuan berkomunikasi secara efektif;
3. Kemampuan mengambil keputusan;
4. Kemampuan membina hubungan kerja yang harmonis.

Keteladanan kepala sekolah menjadi faktor penting karena perilaku kepala sekolah akan menjadi contoh bagi guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan

tugas sehari-hari. Menurut Sagala (2020:201), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi bersama, menciptakan budaya kerja yang positif, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan sekolah.

Oleh karena itu, berdasarkan berbagai indikator yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memecahkan masalah, mencetuskan visi, memotivasi, serta memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan. Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam mengukur kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini, karena dinilai relevan dengan upaya peningkatan kinerja guru di sekolah dasar.

#### **2.1.4. Manajemen Kepala Sekolah**

##### **2.1.4.1. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah**

Manajemen kepala sekolah merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai manajer yang bertanggung jawab dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Kualitas manajemen kepala sekolah akan sangat menentukan terciptanya iklim kerja yang kondusif, keteraturan sistem sekolah, serta peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

Menurut Mulyasa (2022:39), manajemen kepala sekolah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh sumber daya pendidikan di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen kepala sekolah menuntut kemampuan profesional dalam mengelola

tenaga pendidik, peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, serta hubungan dengan masyarakat.

Selanjutnya, Usman (2021:56) menyatakan bahwa manajemen kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah sebagai suatu sistem pendidikan yang terintegrasi melalui fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajemen yang baik akan mendorong terciptanya efektivitas kerja guru dan mutu pembelajaran.

Sementara itu, Djafri (2022: 22) menyatakan bahwa manajemen kepala sekolah adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki sekolah baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya sekolah melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan secara terintegrasi guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen kepala sekolah yang profesional akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, keteraturan sistem sekolah, serta mendorong peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

#### **2.1.4.2. Fungsi Manajemen Kepala Sekolah**

Fungsi manajemen merupakan inti dari pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Melalui penerapan fungsi manajemen yang tepat, kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap kegiatan sekolah berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta mampu meningkatkan kinerja guru secara optimal.

Menurut Terry dalam Hasibuan (2019:38), fungsi manajemen terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi ini saling berkaitan dan harus dilaksanakan secara terpadu.

Mulyasa (2022:41) menjelaskan bahwa fungsi manajemen kepala sekolah meliputi perencanaan program sekolah, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan pendidikan, serta pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh aktivitas sekolah. Fungsi-fungsi tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru.

Selanjutnya, Usman (2021:59) menegaskan bahwa kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi manajemen secara konsisten akan lebih mudah mengendalikan proses pembelajaran, membina guru, serta meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat diketahui bahwa fungsi manajemen kepala sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Pelaksanaan fungsi manajemen yang efektif akan membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara sistematis serta mendorong peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

#### **2.1.4.3. Indikator Manajemen Kepala Sekolah**

Indikator manajemen kepala sekolah berfungsi sebagai acuan dalam mengevaluasi kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah serta dampaknya terhadap kinerja guru. Menurut Mulyasa (2022:43), indikator manajemen kepala sekolah meliputi:

1. Perencanaan, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dan rencana pengembangan sekolah;
2. Pengorganisasian, yaitu kemampuan mengatur dan membagi tugas secara proporsional;
3. Pelaksanaan, yaitu kemampuan menjalankan program sekolah sesuai rencana;
4. Pengawasan, yaitu kemampuan melakukan supervisi, monitoring, dan evaluasi terhadap kinerja guru.

Sementara itu, Djafri (2022: 22) mengemukakan bahwa manajemen kepala sekolah diukur berdasarkan indikator:

1. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan  
Fungsi ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan tujuan, menyusun program kerja, serta mengambil keputusan strategis yang menjadi dasar pelaksanaan seluruh kegiatan sekolah. Perencanaan yang baik akan mengarahkan sekolah pada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.
2. Kepemimpinan  
Fungsi kepemimpinan mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, memotivasi, serta membina guru dan tenaga kependidikan agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Melalui fungsi ini, kepala sekolah berperan dalam membangun komitmen dan semangat kerja warga sekolah.
3. Koordinasi  
Fungsi koordinasi menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam menyelaraskan berbagai kegiatan dan peran seluruh unsur sekolah agar berjalan secara terpadu dan harmonis. Koordinasi yang efektif akan mencegah terjadinya tumpang tindih tugas serta meningkatkan efektivitas kerja organisasi sekolah.
4. Pengontrolan  
Fungsi pengontrolan berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan sekolah agar sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan. Melalui pengontrolan, kepala sekolah dapat mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan tindakan perbaikan secara tepat.
5. Pengawasan  
Fungsi pengawasan berfokus pada kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan bertujuan untuk memberikan umpan balik, pembinaan, serta peningkatan kinerja dan mutu pembelajaran di sekolah.

Indikator manajemen kepala sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Indikator-indikator tersebut

digunakan untuk menilai efektivitas manajemen kepala sekolah dalam mengelola sekolah serta meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

### **2.1.5. Kinerja Guru**

#### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Guru sebagai pelaksana utama pendidikan dituntut untuk mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal, mulai dari perencanaan hingga evaluasi pembelajaran. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep kinerja guru menjadi landasan penting dalam kajian manajemen dan administrasi pendidikan.

Menurut Joen,et.al (2022:14) bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.

Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru menunjukkan tingkat keberhasilan guru dalam menjalankan peran sebagai pendidik.

Selanjutnya, Uno dan Lamatenggo (2020:92) menjelaskan bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran yang ditunjukkan melalui penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya yang

mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

#### **2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja guru tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru penting untuk merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Danim dalam Ramli (2021:53) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain adalah sikap mental (motivasi, disiplin kerja, etika kerja); tingkat pendidikan; keterampilan; manajemen dan kepemimpinan; tingkat penghasilan; gaji dan kesehatan; jaminan sosial; iklim kerja; sarana prasarana; teknologi; kesempatan berprestasi. Menurut Supardi (2016:88), kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain kompetensi profesional, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, serta lingkungan kerja. Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Sejalan dengan itu, Mulyasa (2022:98) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu memimpin secara efektif akan memberikan motivasi, bimbingan, serta dukungan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Selain kepemimpinan, manajemen kepala sekolah yang baik juga menentukan keberhasilan guru dalam bekerja secara sistematis dan terarah.

Lebih lanjut, Sagala (2020:112) menyatakan bahwa manajemen sekolah, khususnya dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

pengawasan, memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Manajemen yang efektif akan memastikan ketersediaan sumber daya, kejelasan tugas, serta adanya supervisi dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap kinerja guru.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Wahjosumidjo (2021:169) yang menyatakan bahwa kinerja guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dan manajemen secara seimbang akan mendorong guru bekerja lebih optimal, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas profesionalnya.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari individu guru maupun dari organisasi sekolah. Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah merupakan faktor organisatoris yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, pengelolaan sumber daya yang efektif, serta pelaksanaan supervisi dan pembinaan yang berkelanjutan.

#### **2.1.5.3. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja guru digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja serta perumusan kebijakan peningkatan mutu pembelajaran. Menurut Supardi (2016:102), indikator kinerja guru meliputi:

1. Perencanaan pembelajaran, yaitu kemampuan menyusun RPP dan perangkat pembelajaran;
2. Pelaksanaan pembelajaran, yaitu kemampuan mengelola kelas dan menyampaikan materi;
3. Penilaian pembelajaran, yaitu kemampuan melakukan evaluasi dan tindak lanjut hasil belajar;
4. Tanggung jawab profesional, yaitu kedisiplinan dan komitmen terhadap tugas.

Selanjutnya, Uno dan Lamatenggo (2020:97) mengemukakan bahwa indikator kinerja guru mencakup:

1. Penguasaan materi ajar;
2. Penggunaan metode dan media pembelajaran;
3. Pengelolaan kelas;
4. Evaluasi pembelajaran.

Sementara itu, Mulyasa (2022:101) menyatakan bahwa kinerja guru dapat diukur melalui:

1. Kemampuan pedagogik;
2. Kemampuan profesional;
3. Sikap dan kepribadian;
4. Hubungan sosial dalam lingkungan sekolah.

Joan et.al (2022:16) menyatakan bahwa pengembangan instrumen kinerja guru mencakup 3 (tiga) indikator tugas utama yaitu :

1. Perencanaan pembelajaran merupakan tahap awal yang menentukan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas. Pada tahap ini, guru dituntut mampu merumuskan tujuan pembelajaran dalam RPP secara jelas, terukur, dan sesuai dengan kurikulum serta karakteristik peserta didik. Selain itu, guru perlu menyusun bahan ajar secara runut dan kontekstual, merancang kegiatan pembelajaran yang efektif melalui pemilihan strategi, metode, dan alokasi waktu yang tepat, serta memilih sumber dan media pembelajaran, termasuk pemanfaatan TIK, agar materi mudah dipahami oleh peserta didik.
2. Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun. Guru diharapkan mampu memulai pembelajaran secara efektif dengan mengaitkan materi dengan pengetahuan awal peserta didik, menguasai dan menyampaikan materi secara sistematis, serta menerapkan pendekatan, strategi, dan metode pembelajaran yang tepat. Kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran juga tercermin dari kemampuannya memanfaatkan media pembelajaran, mendorong keterlibatan aktif peserta didik, menciptakan suasana belajar yang kondusif, menggunakan bahasa yang jelas dan sesuai, serta mengakhiri pembelajaran dengan refleksi dan tindak lanjut berupa remedial atau pengayaan.
3. Penilaian pembelajaran berfungsi untuk mengukur pencapaian tujuan pembelajaran sekaligus sebagai dasar perbaikan pembelajaran. Guru dituntut mampu merancang dan melaksanakan penilaian secara berkelanjutan dengan berbagai teknik yang sesuai dengan RPP untuk mengukur aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Hasil penilaian

dimanfaatkan sebagai umpan balik bagi peserta didik serta sebagai bahan penyempurnaan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran selanjutnya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli bahwa indikator kinerja guru mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Indikator-indikator ini menjadi dasar dalam menilai sejauh mana guru melaksanakan tugasnya secara efektif dan berkualitas. Dalam penelitian ini indikator kinerja guru yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penyederhanaan dari indikator kinerja guru menurut para ahli, yang disesuaikan dengan kebutuhan pengukuran dan konteks penelitian, tanpa mengurangi makna konseptual masing-masing indikator.

## 2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

| No | Nama, Tahun dan Judul                                                                                                                                          | Hasil Penelitian                                                                                                                                                      | Persamaan                                                                                                            | Perbedaan                                                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Rohim et.al (2023)<br>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kota Cilegon Banten | Kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kepala sekolah, dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri yang ada di Kota Cilegon | Sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri | menambahkan variabel budaya sekolah dan dilakukan di Kota Cilegon,                              |
| 2  | Putri (2022)<br>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD Al-Irsyad Kota Sorong                                                         | Kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SD Al-Irsyad Kota Sorong                                         | Sama-sama meneliti hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru                                        | Menggunakan satu variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah), objek penelitian sekolah swasta, |

| No | Nama, Tahun dan Judul                                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Persamaan                                                                                                          | Perbedaan                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    | serta teknik sampling sensus                                                             |
| 3  | Puspita, et.al (2021) pengaruh manajemen kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru                                           | (1) manajemen kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja; (2) profesionalisme guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja; (3) manajemen sekolah dan profesionalisme guru secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Tanjung Raja. | Sama-sama meneliti manajemen kepala sekolah sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru                           | memasukkan variabel profesionalisme guru dan lokasi penelitian di Kecamatan Tanjung Raja |
| 4  | Jalilah et.al (2020) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru                                     | (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (2) manajemen kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, (3) kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri Prabumulih.                                   | Sama persis pada variabel penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kepala sekolah, dan kinerja guru | Penelitian pada SMP Negeri Prabumulih dengan teknik sampling sensus                      |
| 5  | Jabar dan Susilo (2019) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri | terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya sekolah terhadap kinerja guru secara sendiri-sendiri atau bersama-sama.                                                                                                                                                       | Sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru SD Negeri                                          | memasukkan variabel supervisi pendidikan dan budaya sekolah                              |

## **2.3. Kerangka Pemikiran**

### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan tingkat kinerja guru karena kepala sekolah bertindak sebagai pengarah, motivator, dan penggerak seluruh aktivitas pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja guru, serta mendorong keterlibatan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal.

Menurut Wahjosumidjo (2021:170), kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru melalui kemampuan kepala sekolah dalam memberikan arahan, bimbingan, dan teladan kerja. Kepala sekolah yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan guru secara positif akan mendorong peningkatan tanggung jawab dan profesionalisme guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Sejalan dengan itu, Mulyasa (2022:99) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena kepala sekolah berperan dalam memotivasi, membina, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan potensi guru.

Temuan teoritis tersebut diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. Putri (2022) dalam penelitiannya di SD Al-Irsyad Kota Sorong membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Selain itu, Jabar dan Susilo (2019) juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri, baik secara parsial maupun simultan dengan variabel lain.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru, terutama dalam meningkatkan motivasi kerja, komitmen profesional, serta kualitas pelaksanaan pembelajaran.

### **2.3.2. Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Manajemen kepala sekolah merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja guru. Manajemen kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengendalikan seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sagala (2020:115) menyatakan bahwa manajemen kepala sekolah yang efektif akan memberikan kejelasan tugas, pembagian kerja yang proporsional, serta sistem pengawasan yang terarah, sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Senada dengan itu, Usman (2021:84) menjelaskan bahwa melalui fungsi manajemen, kepala sekolah dapat mengendalikan pelaksanaan program pembelajaran, melakukan supervisi, serta memberikan umpan balik terhadap kinerja guru.

Secara empiris, pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru dibuktikan oleh Puspita, Tobari, dan Kesumawati (2021) yang menemukan bahwa manajemen kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja. Penelitian ini menunjukkan bahwa keteraturan sistem kerja dan kejelasan manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas guru. Hasil serupa juga ditemukan oleh Rohim et al. (2023) yang menyatakan bahwa

manajemen kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri di Kota Cilegon.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, khususnya dalam menciptakan sistem kerja yang tertib, terencana, dan terkontrol sehingga mendukung pelaksanaan pembelajaran secara optimal.

### **2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah merupakan dua aspek yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan lebih berorientasi pada kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi warga sekolah, sedangkan manajemen berfokus pada pengaturan sistem, prosedur kerja, serta pemanfaatan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Kinerja guru yang optimal akan tercapai apabila kedua aspek tersebut dijalankan secara seimbang dan saling mendukung.

Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, Ashlan dan Akmaluddin (2021:52) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut, Ashlan dan Akmaluddin (2021:87) mengemukakan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah meliputi kemampuan dalam pemecahan masalah, mencetuskan visi, memotivasi, serta memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang efektif dengan indikator-indikator tersebut akan

menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya.

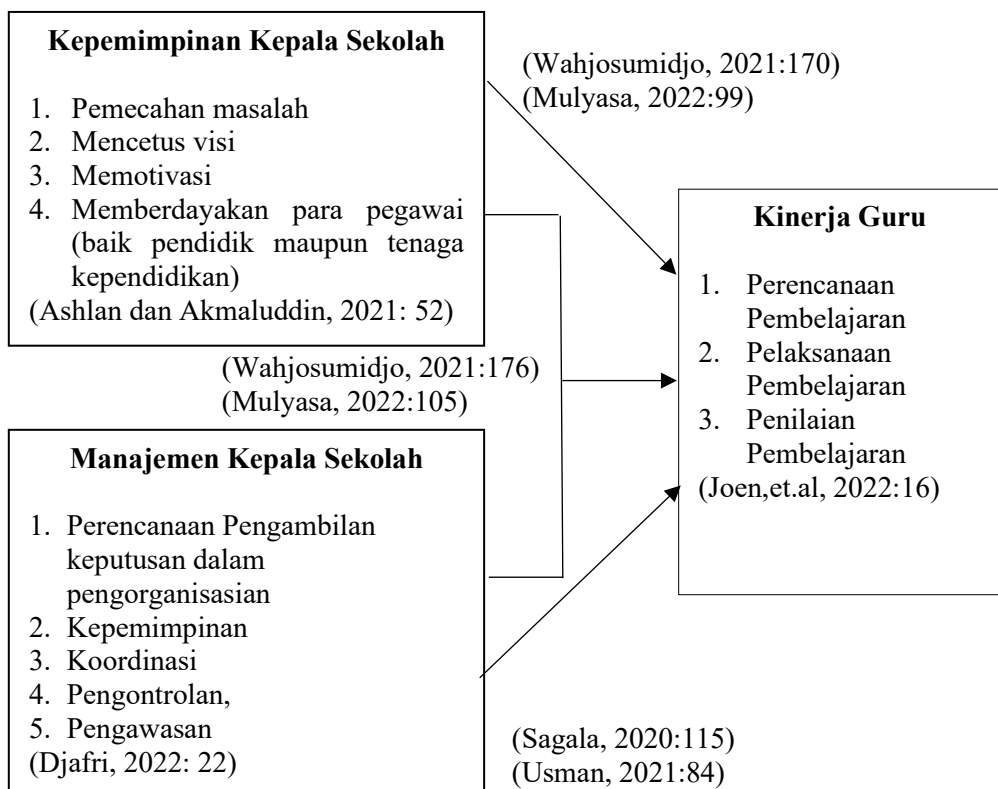
Selain kepemimpinan, aspek manajemen kepala sekolah juga memiliki peran penting dalam menunjang kinerja guru. Djafri (2022:22) menjelaskan bahwa manajemen kepala sekolah merupakan proses pengaturan dan pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Adapun indikator manajemen kepala sekolah meliputi fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi, pengontrolan, dan pengawasan. Manajemen yang baik akan menciptakan keteraturan kerja, kejelasan tugas, serta sistem pengawasan yang mendukung pelaksanaan tugas guru secara optimal.

Kinerja guru sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dapat dipahami sebagai hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Joen et al. (2022:14) menyatakan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru yang tercermin dalam penampilan, perbuatan, serta prestasi kerjanya. Selanjutnya, Joen et al. (2022:16) menjelaskan bahwa pengembangan instrumen kinerja guru mencakup tiga indikator utama, yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

Keterkaitan antara kepemimpinan, manajemen kepala sekolah, dan kinerja guru ditegaskan oleh Wahjosumidjo (2021:176) yang menyatakan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam memadukan fungsi kepemimpinan dan manajemen. Pendapat ini diperkuat oleh Mulyasa (2022:105) yang menegaskan bahwa kepemimpinan dan

manajemen kepala sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru, karena keduanya berfungsi sebagai penggerak sekaligus pengendali proses pendidikan di sekolah. Dengan demikian, sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan manajemen yang profesional menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian teoritis dan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Sinergi antara kepemimpinan yang inspiratif dan manajemen yang tertata menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyajikan paradigma penelitian digambarkan pada Gambar 2.1.



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4. Hipotesis

Dalam penelitian kuantitatif, perumusan hipotesis merupakan tahap penting karena hipotesis berfungsi sebagai dasar dalam pengujian hubungan atau pengaruh antarvariabel yang diteliti. Hipotesis disusun berdasarkan kajian teori dan kerangka pemikiran yang telah dikembangkan sebelumnya, sehingga arah penelitian menjadi jelas dan terukur.

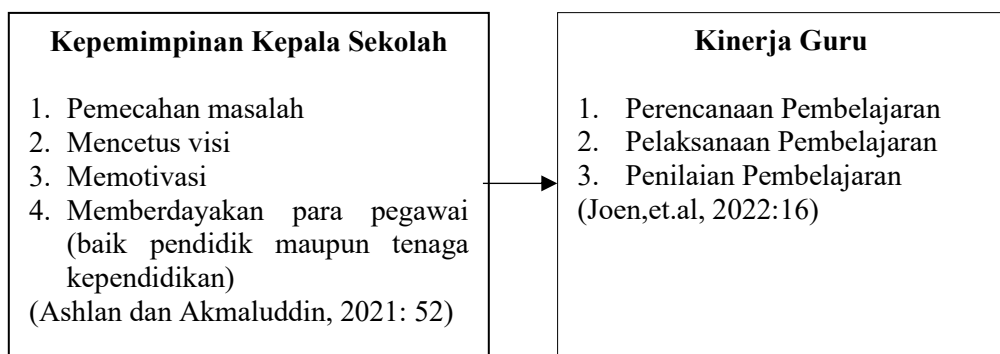
Hipotesis dapat dipahami sebagai dugaan atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan dan masih perlu dibuktikan secara empiris melalui pengumpulan serta analisis data (Sugiyono, 2024:64). Dengan mengacu pada kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

$H_{o1}$  : Kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_{a1}$  : Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru sebagaimana dirumuskan dalam Hipotesis 1 dapat digambarkan sebagai berikut.



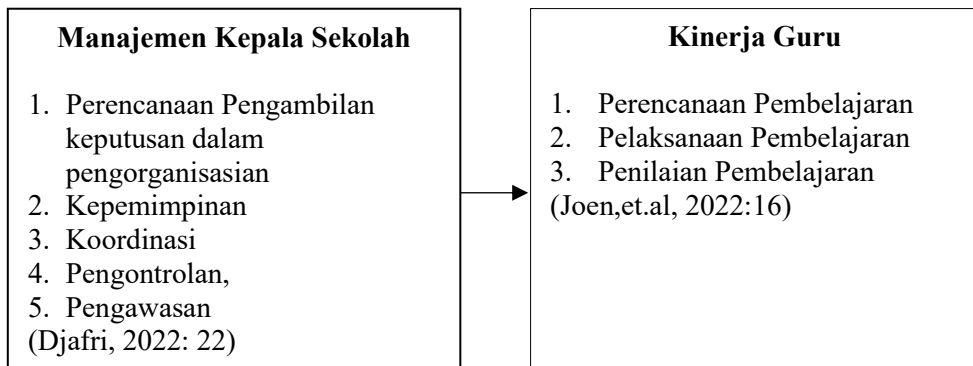
**Gambar 3. 1**  
**Kerangka Hipotesis 1**

## 2. Hipotesis 2

$H_{o2}$  : Manajemen kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_{a2}$  : Manajemen kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, hubungan antara manajemen kepala sekolah dan kinerja guru sebagaimana dirumuskan dalam Hipotesis 2 dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3. 2**  
**Kerangka Hipotesis 2**

## 3. Hipotesis 3

$H_{o3}$  : Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_{a3}$  : Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, hubungan antara kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dan kinerja guru sebagaimana dirumuskan dalam Hipotesis 3 dapat digambarkan sebagai berikut.

