

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

2.1.1.1 Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi sekolah.

Seorang manajer di sebuah lembaga pendidikan adalah seorang yang memimpin penyelenggara pendidikan di lembaga tersebut. Sejalan dengan penjelasan Hasanah (2018:27) bahwa “orang yang memimpin organisasi disebut manajer”, manajer di lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Menurut Rucky (2018:22) bahwa : ”Manajer adalah seseorang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan oleh organisasi yang merupakan bagian dari padanya, dan ia mencapai tujuan tersebut melalui usaha yang dilakukan dengan bekerja sama dengan orang lain”. Dewi (2021:27) bahwa : ”Bisa dikatakan manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen”. Hasibuan (2020:22) menyatakan bahwa : ”Manajemen dalam bahasa Inggris artinya *to manage*, yaitu mengatur atau mengelola. Dalam arti khusus bermakna memimpin dan kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga atau

organisasi, memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi”. Artinya, manajemen bertumpu pada proses mengelola sumber daya organisasi baik manusia, stuktur, keuangan, mesin, metode, material dan pemasaran, yang pada akhirnya membutuhkan suatu tindakan manajemen, sehingga unsur-unsur sebagaimana yang diutarakan di atas, dapat secara optimal mendorong kemajuan organisasi atau perusahaan.

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki tanggung jawab memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi. Oleh karena itu, kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang kepala sekolah sebagai manajer. Sukmadi (2017:131) menyatakan bahwa :

Keberhasilan masyarakat atau bangsa ditentukan oleh keberhasilan seluruh organisasi yang terdapat dalam kehidupan masyarakat atau bangsa itu. sedang keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilan para manajer guna mencapai tujuan organisasi. Bagaimana organisasi mencapai tujuannya tergantung performa manajerial efektivitas yang berhubungan dengan tugasnya.

Sebagai seorang manajer tentunya harus memiliki berbagai keterampilan tertentu sebagaimana menurut Sukmadi (2017:133) yang menyatakan bahwa terdapat empat keterampilan manajerial yaitu:

1. *Conceptual skills*/keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi;
2. *Human skills*/keterampilan kemanusiaan, kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik individu maupun kelompok, manajer memerlukan keterampilan ini untuk memperoleh partisipasi dan dapat mengarahkan kelompoknya dalam mencapai tujuan;
3. *Administrative skills*/keterampilan administratif, yaitu dengan PERANG dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan;
4. *Tehnical skills*/keterampilan teknik, yaitu kemampuan menggunakan peralatan, prosedur, teknik-teknik dari suatu bidang tertentu misalnya, akuntansi, produksi, penjualan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajer pendidikan adalah seorang memimpin lembaga pendidikan atau disebut kepala sekolah yang memiliki wewenang untuk mengelola dan mengatur berjalannya sekolah dengan segala kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah. Seiring dengan hal itu, kepala sekolah tetap melakukan koordinasi dengan para stakeholders internal maupun eksternal sekolah supaya organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.2 Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan

Kepala sekolah adalah salah satu komponen penentu dalam proses pencapaian tujuan sekolah. Hal ini menurut Noer (2022:7) dapat dilihat dari peran dan tugas kepala sekolah yang diembanya, yaitu : ”Sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*”. Manajer merupakan salah satu peran dari sekian peran kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer bertugas menetapkan rencana dan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan. Seorang manajer menetapkan struktur organisasi dan menempatkan orang sesuai struktur yang ada lalu mendelegasikan tanggung jawab serta wewenang. Manajer kemudian memantau hasil yang didapat lalu kemudian membandingkan dengan rencana semula, lalu mengidentifikasi penyimpangan jika terjadi dan membuat lagi perencanaan dan pengorganisasian untuk menyelesaikan masalah yang timbul sehingga menghasilkan output yang sesuai harapan.

Menurut Terry (2014:17), menyatakan bahwa : Peran pimpinan sebagai manajer merupakan kemampuan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2018:103), menyatakan bahwa : Peran kepala sekolah sebagai manajer adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer bertanggung jawab dalam mengelola tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana, serta program sekolah agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai manajer menyangkut empat hal penting menurut yaitu : menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan), dan mengoptimalkan sumber daya manusia.

Adapun penjelasan secara rinci sebagai berikut:

1) Menyusun Program

Terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (b) merumuskan keadaan saat ini, (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Kepala sekolah dapat merencanakan tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu

organisasi yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan, serta menetapkan target-target yang hendak dicapai. Terry (2014:17) menyatakan bahwa dalam membuat perencanaan dapat menempuh beberapa tahap yaitu: identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif dan elaborasi alternative. Sedangkan merencanakan artinya kepala sekolah harus benar benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

Kemampuan menyusun program sekolah menurut Mulyasa (2018:103) harus diwujudkan dalam (a) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun, (b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun, (c) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS).

2) Mengorganisasi sekolah

Menurut Sallis (2012:117) organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama antara kelompok orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu guna mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan bersama. Atau pada intinya organisasi adalah koordinasi secara rasional kegiatan sejumlah organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang dirumuskan secara eksplisit,

melalui pengaturan dan pembagian kerja serta melalui herarki kekuasaan dan tanggung jawab.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar, serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru, panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Pengorganisasian juga proses mengatur dan menghubungkan pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien oleh orang-orang yang menjadi anggota dari organisasi tersebut. Pengorganisasian terdiri dari 3 jenis tindakan yaitu; (a) Merancang struktur organisasi yang mencakup pekerjaan, mengidentifikasi tugas yang harus dilakukan dan menggolongkannya kedalam kelompok yang baik penimbanganya (b) Mengidentifikasi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab (c) Menetapkan hubungan-hubungan Merumuskan tujuan organisasi secara jelas, serta mengidentifikasi dan menetapkan macam-macam pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan keseluruhan program yang direncanakan.

Dari penjelasan diatas dapat kita sederhankan bahwa program sekolah akan berjalan lancar, teorganisir dan terkoordinir secara konsisten jika didukung oleh organisasi sekolah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu diorganisasikan secara tersistem sehingga memiliki struktur hirarkis yang terkoordinir secara rapi untuk mencapai tujuan yang

teah ditetapkan. Pengorganisasian sekolah yang telah dilakukan secara cermat dan sudah ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia di sekolah. Selain itu, dengan adanya kejelasan jabatan struktur organisasi, beserta tugasnya maka akan mampu menerjemahkan strategi ke dalam operasi yang produktif.

3) Melaksanakan program

Peran pimpinan selaku manajer memiliki kedudukan yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu program organisasi. Pimpinan tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, serta mengawasi seluruh kegiatan agar program dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui kemampuan manajerial yang baik, pimpinan mampu menciptakan kerja sama yang harmonis, membangun komunikasi yang efektif, serta mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja secara optimal.

Menurut Sallis (2012:173), peran kepala sekolah selaku manajer dalam melaksanakan program adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan agar program pendidikan dapat berjalan secara efektif serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai manajer juga berperan dalam membangun kerja sama, menciptakan budaya mutu, dan memastikan seluruh warga sekolah terlibat aktif dalam pelaksanaan program sekolah.

Peran kepala sekolah selaku manajer dalam mengarahkan dan mendorong penerapan budaya mutu diwujudkan melalui kemampuan kepala sekolah dalam membina, mengoordinasikan, serta memotivasi seluruh warga sekolah agar memiliki komitmen terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kepala sekolah berperan menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, tertib, dan berorientasi pada mutu melalui penerapan standar kerja, evaluasi program, serta pembiasaan sikap profesional dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan dan dukungan kepada guru maupun tenaga kependidikan agar terus meningkatkan kompetensi, bekerja sama, dan melaksanakan program sekolah sesuai tujuan yang telah ditetapkan sehingga budaya mutu dapat tumbuh dan diterapkan secara berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2021:119) yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran dalam mengarahkan, membina, dan mendorong seluruh warga sekolah untuk menerapkan budaya mutu melalui kerja sama, disiplin, serta peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan guna mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Dengan demikian, peran kepala sekolah selaku manajer memiliki pengaruh yang sangat penting dalam mengarahkan dan mendorong penerapan budaya mutu di sekolah. Melalui kemampuan dalam mengelola, membina, serta memotivasi seluruh warga sekolah, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, kondusif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Selain itu, komunikasi, koordinasi, dan kerja sama yang

dibangun secara baik juga dapat meningkatkan tanggung jawab serta komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan program sekolah sehingga budaya mutu dapat diterapkan secara optimal dan berkelanjutan.

4) Mengevaluasi program

Peran pimpinan selaku manajer dalam mengevaluasi program merupakan bagian penting dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, hambatan yang dihadapi, serta efektivitas pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Dalam menjalankan fungsi manajerialnya, pimpinan memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengawasan, penilaian, dan perbaikan terhadap pelaksanaan program agar hasil yang dicapai dapat lebih optimal. Melalui evaluasi yang dilakukan secara terencana, pimpinan dapat mengetahui kekurangan maupun kelebihan program sebagai bahan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Selain itu, evaluasi program juga menjadi sarana bagi pimpinan untuk meningkatkan kualitas kerja anggota organisasi melalui pemberian arahan, masukan, dan tindak lanjut perbaikan. Pimpinan selaku manajer harus mampu membangun komunikasi dan koordinasi yang baik dengan seluruh anggota organisasi agar proses evaluasi dapat berjalan secara objektif dan efektif. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat melakukan perbaikan terhadap berbagai kendala yang muncul sehingga pelaksanaan

program menjadi lebih terarah, efisien, dan mampu mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2016:38) yang menyatakan bahwa peran pimpinan selaku manajer dalam mengevaluasi program dilakukan melalui fungsi pengawasan dan pengendalian untuk memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, tujuan, serta standar yang telah ditetapkan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan program, mengetahui hambatan yang terjadi, serta menentukan langkah perbaikan guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

Selanjutnya, Mulyasa (2018:111) menyatakan bahwa peran pimpinan selaku manajer dalam mengevaluasi program dilakukan melalui kegiatan pengawasan, penilaian, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan program untuk mengetahui tingkat keberhasilan serta kendala yang dihadapi dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi tersebut menjadi dasar bagi pimpinan dalam melakukan perbaikan dan peningkatan mutu program agar pelaksanaannya dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Dengan demikian, peran pimpinan selaku manajer dalam mengevaluasi program memiliki kedudukan yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas pelaksanaan program organisasi. Melalui kegiatan pengawasan, penilaian, serta tindak lanjut perbaikan, pimpinan dapat mengetahui tingkat keberhasilan program sekaligus mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan kegiatan. Selain itu, evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan juga mampu mendorong terciptanya proses

kerja yang lebih terarah, disiplin, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan pimpinan dalam melaksanakan evaluasi program secara objektif dan sistematis menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan program dan peningkatan mutu organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer mencakup empat hal penting, yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam mengelola seluruh komponen sekolah secara efektif dan efisien agar pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan dengan baik serta tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal.

2.1.2 Budaya Mutu

2.1.2.1 Pengertian Budaya Mutu

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia. (Nurseha, 2021:4)

Menurut Sallis yang diadaptasi oleh Mulyasa (2013:99), menyatakan bahwa :

Budaya mutu merupakan seperangkat nilai, sikap, dan kebiasaan kerja yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Budaya mutu tercermin dari komitmen seluruh warga sekolah untuk selalu melakukan perbaikan terhadap proses dan hasil pembelajaran demi mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, Sagala (2011:190) mendefinisikan bahwa :

Budaya mutu sebagai pola nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh warga sekolah yang mendorong terciptanya perilaku kerja berkualitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam pandangannya, budaya mutu tidak hanya diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui praktik keseharian guru dan tenaga kependidikan dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran.

Sementara itu, Fattah (2012:23) menjelaskan bahwa :

Budaya mutu dalam pendidikan adalah kondisi organisasi sekolah yang menjadikan mutu sebagai orientasi utama dalam setiap pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Budaya mutu terbangun melalui kepemimpinan kepala sekolah, sistem manajemen yang efektif, serta keterlibatan seluruh warga sekolah dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli Indonesia tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Selain itu budaya kualitas dianggap sebagai jenis budaya organisasi tertentu yang mencakup nilai-nilai bersama dan komitmen terhadap kualitas. Definisi tersebut menyatakan bahwa, selain aspek 'keras' (misalnya manajemen mutu, strategi dan proses), aspek 'lunak' (misalnya nilai, keyakinan dan komitmen) mempengaruhi budaya kualitas. Budaya kualitas juga menyiratkan tanggung

jawab kolektif dianggap bertepatan dengan komitmen manajemen terhadap kualitas serta keterlibatan akar rumput staf akademik, administrasi dan siswa. Agar budaya kualitas berkembang, keseimbangan yang tepat antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan mengkoordinasikan upaya individu.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Mutu

Budaya mutu merupakan elemen penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas karena menjadi dasar dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh warga sekolah. Pemahaman terhadap karakteristik budaya mutu diperlukan agar sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil akhir, tetapi juga pada proses yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Melalui pengenalan karakteristik budaya mutu, sekolah dapat mengidentifikasi nilai-nilai utama yang harus ditanamkan dan dikembangkan dalam rangka menciptakan iklim pembelajaran yang efektif dan bermutu.

Menurut Mulyasa (2013:101), menyatakan bahwa :

Budaya mutu dalam organisasi pendidikan memiliki karakteristik utama berupa komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Sekolah yang berbudaya mutu senantiasa melakukan evaluasi dan pembaruan terhadap proses pembelajaran, manajemen sekolah, serta kinerja pendidik. Komitmen ini tercermin dari kesediaan warga sekolah untuk belajar dari kekurangan dan menjadikannya sebagai dasar peningkatan kualitas pendidikan secara berkesinambungan.

Selanjutnya, Sagala (2011:172) mengemukakan bahwa :

Karakteristik budaya mutu ditandai oleh orientasi pada kepuasan pemangku kepentingan, terutama peserta didik dan orang tua. Dalam konteks sekolah, mutu tidak hanya diukur dari pencapaian akademik, tetapi juga dari kualitas layanan pendidikan, proses pembelajaran yang bermakna, serta pembentukan karakter peserta didik. Budaya mutu mendorong sekolah untuk responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat pendidikan.

Menurut Fattah (2012:25), menyatakan bahwa :

Budaya mutu memiliki karakteristik kerja sama dan keterlibatan seluruh warga sekolah. Mutu pendidikan tidak dapat dicapai secara individual, melainkan melalui sinergi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Budaya mutu tercermin dari adanya komunikasi terbuka, kerja tim yang solid, serta rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan sekolah.

Sementara itu, Usman (2014:88) menjelaskan bahwa :

Karakteristik budaya mutu ditunjukkan oleh disiplin dan konsistensi dalam pelaksanaan standar kerja. Sekolah yang memiliki budaya mutu menjadikan standar mutu sebagai pedoman perilaku, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran. Konsistensi ini menciptakan keteraturan dan kejelasan arah dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Selain itu, Nurkolis (2018:137) menegaskan bahwa :

Budaya mutu juga ditandai oleh kepemimpinan yang visioner dan partisipatif. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama yang mampu menanamkan nilai mutu melalui keteladanan, kebijakan manajerial, serta pemberdayaan warga sekolah. Kepemimpinan yang demikian mendorong tumbuhnya kesadaran kolektif untuk menjaga dan meningkatkan mutu pembelajaran.

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik budaya mutu, dapat disimpulkan

bahwa budaya mutu dalam pendidikan merupakan sistem nilai dan kebiasaan bersama yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan melibatkan seluruh warga sekolah. Karakteristik budaya mutu tercermin dari adanya komitmen terhadap perbaikan terus-menerus, orientasi pada kepuasan peserta didik dan pemangku kepentingan, kerja sama dan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah, kedisiplinan dalam menerapkan standar mutu, serta kepemimpinan yang visioner dan partisipatif. Keseluruhan karakteristik tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat dalam membentuk iklim sekolah yang kondusif bagi terselenggaranya pembelajaran yang efektif. Dengan budaya mutu yang kuat, sekolah mampu menciptakan konsistensi perilaku kerja

yang profesional, mendorong inovasi pembelajaran, serta memastikan bahwa setiap proses pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengembangan karakteristik budaya mutu perlu menjadi fokus utama dalam manajemen sekolah, khususnya melalui peran kepala sekolah sebagai manajer yang bertanggung jawab mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawal seluruh upaya peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

2.1.2.3 Indikator Budaya Mutu

Indikator budaya mutu diperlukan sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauh mana nilai, sikap, dan kebiasaan yang berorientasi pada mutu telah terinternalisasi dalam lingkungan sekolah. Keberadaan indikator budaya mutu membantu sekolah dalam mengidentifikasi kondisi nyata pelaksanaan budaya mutu, baik dalam aspek manajerial maupun dalam proses pembelajaran. Melalui indikator yang jelas dan terukur, pengembangan budaya mutu tidak hanya bersifat konseptual, tetapi dapat diamati dan dievaluasi secara sistematis.

Menurut Mulyasa (2013: 101–103), budaya mutu di sekolah dapat dilihat melalui beberapa indikator berikut:

- Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)
Sekolah yang memiliki budaya mutu senantiasa melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap seluruh proses pendidikan, terutama pembelajaran. Perbaikan tidak dilakukan secara insidental, melainkan menjadi kebiasaan yang terus-menerus dilakukan oleh seluruh warga sekolah sebagai bentuk tanggung jawab terhadap mutu pendidikan.
- Orientasi pada mutu pembelajaran
Budaya mutu tercermin dari perhatian utama sekolah terhadap kualitas proses dan hasil pembelajaran. Guru didorong untuk merencanakan pembelajaran dengan baik, menggunakan metode yang tepat, serta melakukan penilaian secara objektif dan berkelanjutan demi meningkatkan hasil belajar peserta didik.

- Keterlibatan seluruh warga sekolah
Budaya mutu tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Keterlibatan ini mencerminkan adanya rasa memiliki dan komitmen bersama dalam menjaga serta meningkatkan mutu sekolah

Selanjutnya Mulyadi (2018:10) menyatakan bahwa terdapat kriteria untuk sekolah berbudaya mutu ditandai dengan adanya 5 (lima) pilar mutu pendidikan, meliputi:

- a. Fokus pada siswa (peserta didik)
Bahwa sekolah/madrasah dan para profesional pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Dengan kata lain proses kegiatan pembelajaran mesti dipersiapkan dengan baik, dikelola secara profesional agar memberikan nilai manfaat yang besar bagi pengembangan potensi siswa.
- b. Keterlibatan total
Bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab Kepala Sekolah, mutu merupakan tanggungjawab semua pihak yaitu, komite, guru, staf, orang tua, bahkan siswa itu sendiri. Mutu, berarti menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.
- c. Pengukuran
Pengukuran ini merupakan bidang yang sering kali gagal dibanyak sekolah, karena apa yang dikerjakan tidak dibarengi pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran sekolah adalah prestasi siswa. Maka para profesional pendidikan mesti belajar untuk mengukur mutu (prestasi siswa), mereka perlu memahami pengumpulan dan analisis data yang diperlukan dalam proses yang sedang dikerjakan. Sehingga para professional pendidikan dapat mengukur dan menunjukkan nilai tambah pendidikan.
- d. Komitmen
Para professional pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai, karena walaupun dijalankan pasti gagal. Ini berarti perlu adanya perubahan budaya dan manajemen yang memiliki komitmen untuk mendukung proses perubahan kearah peningkatan mutu.
- e. Perbaikan berkelanjutan
Mutu didasarkan pada konsep, bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Maka para profesional pendidikan harus konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya mutu dalam konteks pendidikan merupakan suatu sistem nilai dan praktik yang menempatkan peserta didik sebagai pusat dari seluruh proses pendidikan, serta melibatkan seluruh warga sekolah secara aktif dan bertanggung jawab dalam upaya peningkatan kualitas. Fokus pada siswa menunjukkan bahwa setiap kebijakan dan aktivitas pembelajaran harus berorientasi pada kebutuhan, potensi, dan perkembangan peserta didik, sehingga pembelajaran menjadi lebih bermakna dan efektif. Keterlibatan total mencerminkan adanya kerja sama dan rasa memiliki yang kuat dari seluruh warga sekolah, yang menjadikan mutu sebagai tanggung jawab bersama, bukan hanya tugas pimpinan atau guru semata. Pengukuran berfungsi sebagai dasar objektif dalam menilai pencapaian mutu melalui evaluasi kinerja pembelajaran dan program sekolah, sehingga keputusan perbaikan dapat dilakukan secara tepat dan terarah. Komitmen menjadi fondasi utama yang menjamin konsistensi dan kesungguhan dalam menerapkan standar mutu, sedangkan perbaikan berkelanjutan menegaskan bahwa mutu merupakan proses dinamis yang harus terus ditingkatkan seiring dengan perubahan dan tuntutan lingkungan pendidikan. Dengan demikian, kelima indikator tersebut saling melengkapi dan membentuk budaya mutu yang kuat, yang pada akhirnya mendukung terciptanya pembelajaran yang efektif, berkualitas, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.3 Efektivitas Pembelajaran

2.1.3.1 Pengertian Efektivitas Pembelajaran

Pengertian efektivitas secara umum dapat di artikan seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Dimana kata efektivitas lebih mengacu pada tujuan yang telah di targetkan sebelumnya. Efektivitas ini sangat berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan suatu pembelajaran.

Menurut Mahmudi (2020: 143-166) efektivitas adalah :”Sejauhmana unit yang dikeluarkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan”. Menurut Sudjana (2018:50) efektivitas dapat diartikan : ”Sebagai tindakan keberhasilan siswa untuk mencapai tujuan tertentu yang dapat membawa hasil belajar secara maksimal”. Keefektifan pembelajaran berkenaan dengan jalan dan upaya teknik ataupun strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan secara cepat dan tepat.

Efektivitas pembelajaran menurut Supriyono (2018:1) menyatakan bahwa :”Efektivitas pembelajaran merujuk pada berdaya dan berhasil guna seluruh komponen pembelajaran yang diorganisir untuk mencapai tujuan pembelajaran”. Pembelajaran efektif mencakup keseluruhan tujuan pembelajaran baik yang berdimensi mental, fisik, maupun sosial. Pembelajaran efektif memudahkan siswa belajar sesuatu yang bermanfaat. Rohmawati (2008: 89) mengatakan bahwa : ”Efektivitas pembelajaran adalah ukuran keberhasilan dari suatu proses interaksi antar peserta didik maupun dengan guru dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan pembelajaran”.

Efektivitas pembelajaran menurut Rohmawati (2015: 17) adalah

Ukuran keberhasilan dari suatu proses interaksi antar siswa maupun antar siswa dan guru dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Efektivitas pembelajaran dapat dilihat dari aktivitas siswa selama pembelajaran berlangsung, respon siswa terhadap pembelajaran dan penguasaan konsep siswa. Untuk mencapai suatu konsep pembelajaran yang efektif dan efisien perlu adanya hubungan timbal balik antara siswa dan guru untuk mencapai suatu tujuan secara bersama, selain itu juga harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah, sarana dan prasarana, serta media pembelajaran yang dibutuhkan untuk membantu tercapainya seluruh aspek perkembangan siswa.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran adalah tingkat keberhasilan yang dicapai dari suatu metode pembelajaran tertentu sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Efektivitas pembelajaran dapat dilihat dari aktivitas peserta didik selama pembelajaran berlangsung, respon peserta didik terhadap pembelajaran dan penguasaan konsep pembelajaran. Untuk mencapai suatu konsep pembelajaran yang efektif dan efisien perlu adanya hubungan timbal balik antara siswa dan guru untuk mencapai suatu tujuan secara bersama, selain itu juga harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah, sarana dan prasarana, serta media pembelajaran yang dibutuhkan untuk mempermudah selama proses pembelajaran berlangsung.

2.1.3.2 Tujuan dan Hakikat Efektivitas Pembelajaran

Efektivitas pembelajaran pada hakikatnya merupakan ukuran keberhasilan proses pembelajaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal, mencakup ketepatan perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian hasil belajar peserta didik. Menurut Hamalik (2005:171), menyatakan bahwa :

Pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang menyediakan kesempatan belajar seluas-luasnya bagi peserta didik sehingga mereka dapat beraktivitas secara aktif dan interaktif dalam proses belajar mengajar, dengan demikian hasil belajar yang dihasilkan dapat sejajar dengan tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sedangkan Supardi (2019:164–165) menjelaskan bahwa :

Efektivitas pembelajaran merupakan suatu keterkaitan dan hasil yang dinyatakan yang menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan pembelajaran dan hasil yang dicapai; unsur-unsur dalam pembelajaran seperti manusia, materi, fasilitas dan prosedur diarahkan untuk mengubah perilaku siswa ke arah yang lebih baik sesuai potensi yang dimiliki agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Selain itu, Uno (2018:29) menekankan bahwa :

Hakikat efektivitas pembelajaran adalah sejauh mana tujuan pembelajaran dapat dicapai oleh peserta didik; pembelajaran hanya dapat disebut efektif bila terjadi perubahan perilaku peserta didik sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan dan bukan sekadar kegiatan yang berlangsung semata.

Miarso (2019:516–517) menyatakan bahwa : “Efektivitas pembelajaran sebagai hasil belajar yang bermanfaat bagi peserta didik melalui prosedur pembelajaran yang tepat, di mana pencapaian tujuan belajar menjadi indikator utama efektivitas tersebut”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan dan hakikat efektivitas pembelajaran tidak hanya menekankan pada terlaksananya proses belajar mengajar, tetapi lebih pada tingkat ketercapaian tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan secara sistematis. Efektivitas pembelajaran tercermin dari kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pembelajaran, yang ditandai dengan terjadinya perubahan pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta didik secara optimal. Pembelajaran yang efektif mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna, melibatkan peserta didik secara aktif, serta memberikan manfaat nyata bagi pengembangan potensi mereka. Oleh karena itu, efektivitas pembelajaran menjadi tolok ukur penting dalam menilai kualitas proses pendidikan, karena

keberhasilannya menunjukkan bahwa seluruh komponen pembelajaran telah berfungsi secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

2.1.3.3 Indikator Efektivitas Pembelajaran

Uno (2018:113) mengungkapkan bahwa terdapat lima indikator yang menunjukkan bahwa pembelajaran tersebut efektif adalah sebagai berikut: adanya pengorganisasian materi dengan baik, adanya komunikasi yang baik atau efektif, adanya antusiasme dan penguasaan materi pembelajaran, adanya sikap yang positif terhadap siswa, dan adanya hasil belajar peserta didik yang baik. Secara lebih jauh kita bahas indikator di atas yaitu:

a. Pengorganisasian materi yang baik

Pengorganisasian yaitu cara mengurutkan materi yang disampaikan secara teratur dan logis, sehingga dapat terlihat jelas adanya keterkaitan topik atau bahasan selama pembelajaran. Pengorganisasian materi tersebut dapat dibagi menjadi tiga bagian tahapan dalam setiap pertemuan mengajar yaitu: pendahuluan, pelaksanaan, dan penutup.

1) Pendahuluan

Kegiatan pendahuluan dilaksanakan untuk menciptakan pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik yang akan di ajar.

2) Pelaksanaan

Guru menyiapkan diri dengan baik dan matang, dengan menguasai materi yang akan di ajarkan dengan baik dan memberikan ilustrasi dengan jelas. Sehingga dengan penguasaan materi yang baik akan membuat pemaparan yang baik dan jelas.

3) Penutup

Guru dapat merangkum kembali materi yang sudah diajarkan, dan sekaligus memberikan kesimpulan dari pembelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, ataupun memberikan kesan yang menyenangkan di akhir proses belajar sehingga menimbulkan kesan yang baik, serta guru memberikan motivasi agar peserta didik belajar dengan rajin. Kegiatan ini untuk meningkatkan komunikasi serta interaksi dengan peserta didik sehingga pembelajaran menjadi lebih efektif.

b. Komunikasi yang baik atau efektif

Kecakapan guru dalam menyajikan materi termasuk didalamnya yaitu penggunaan media dan alat bantu ataupun untuk menarik perhatian peserta didik, hal ini merupakan karakteristik dari proses belajar yang baik. Komunikasi yang efektif dalam proses pembelajaran ini mencakup diantaranya penyajian materi yang jelas, kelancaran guru dalam berbicara, interpretasi gagasan disertai contoh yang nyata, guru mampu berbicara yang baik, baik itu nada, intonasi, dan mimik atau ekspresi, serta kemampuan untuk mendengarkan. Selain itu Komunikasi yang sangat penting yaitu komunikasi interpersonal yaitu dapat membangun suasana yang hangat dengan peserta didik dan saling menerima percaya satu sama lain hal inilah yang meningkatkan komunikasi menjadi efektif.

c. Penguasaan materi pembelajaran

Penguasaan materi harus dikuasai oleh seorang guru, seorang guru harus diorganisir materi dengan baik dan sistematis. Guru hendaknya mengaitkan antara pengetahuan yang dimiliki peserta didik dengan materi yang ada, hal ini akan menjadikan suasana pembelajaran lebih efektif dan hidup. Tidak cukup dengan penguasaan materi pelajaran saja, penguasaan ini harus diimbangi dengan kemauan dan juga semangat untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta didik. Hal yang ditekankan disini yaitu tidak cukup dengan penguasaan materi oleh guru saja akan tetapi semangat dan adanya motivasi kepada peserta didik tersebut.

d. Sikap positif terhadap peserta didik

Sikap positif tersebut diantaranya:

- 1) Memberikan respon kepada peserta didik, memberikan respon disini bersifat untuk membangun semangat peserta didik bukan sebaliknya menurunkan semangat. Contohnya memberi pujian kepada peserta didik agar dapat termotivasi menjadi seseorang yang lebih baik lagi. Dengan adanya respon ini memberikan kesan yaitu perhatian terhadap peserta didik.
- 2) Memberikan tugas dan peluang peserta didik untuk memperoleh keberhasilan. Tugas yang diberikan tentunya disesuaikan dengan apa yang peserta didik pelajari, guru memberikan tugas yang menarik yaitu berkaitan dengan sumber yang ada di lingkungan mereka.
- 3) Menyampaikan tujuan pembelajaran sejak awal sehingga peserta didik mengetahui dan paham apa yang harus dilaksanakan. Hal ini penting agar peserta didik memiliki pengetahuan langkah apa yang harus dilakukan kedepan, dengan cara guru dapat membimbing agar perhatian peserta didik sesuai dengan pembelajaran yang diinginkan.

- 4) Memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk aktif dalam proses belajar mengajar, dengan cara mengadakan variasi kegiatan yang aktif yaitu dapat melibatkan peserta didik dalam menyampaikan pendapat atas materi yang diberikan.
- e. Hasil belajar
Kewajiban yang mutlak yang harus seorang guru lakukan yaitu memberikan penilaian hasil belajar kepada peserta didik. Dalam hal inilah dapat dikatakan indikator pembelajaran yang efektif dapat kita ketahui dari hasil belajar peserta didik. Pembelajaran yang efektif setidaknya peserta didik harus menguasai 75% dari materi yang diajarkan. Jika penguasaan materi pada peserta didik kurang dari angka tersebut dapat dikatakan pembelajaran kurang efektif

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pembelajaran

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu pembelajaran, baik dari faktor guru, faktor siswa, materi pembelajaran, media, maupun model pembelajaran. Menurut Slavin (2019:52), faktor yang mempengaruhi Efektivitas yaitu : "Mutu (*quality*), ketepatan (*appropriateness*), intensif (*intensive*), dan waktu (*time*)".

Berikut beberapa penjelasan mengenai faktor yang mempengaruhi efektivitas pembelajaran:

- a. Mutu pengajaran, yaitu: sejauhmana penyajian informasi atau kemampuan membantu siswa dengan mudah mempelajari bahan. Adapun indikator kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, yaitu:
 - 1) Memulai kegiatan pendahuluan.
 - 2) Mengelola kegiatan inti.
 - 3) Mengorganisasi proses kegiatan pembelajaran dengan baik.
 - 4) Memberikan apresiasi kepada siswa.

- 5) Mengakhiri proses kegiatan pembelajaran penentuan keefektifan pembelajaran tergantung pada pemberian informasi yang disajikan terhadap siswa yang harus mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sebesar 75%.
- b. Tingkat pengajaran yang tepat, yaitu sejauh mana guru memastikan bahwa siswa sudah siap dalam menerima pembelajaran baru yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mempelajarinya. Adapun indikator aktivitas siswa dalam proses pembelajaran, yaitu:
- 1) Mendengarkan atau memperhatikan penjelasan dari pendidik/ peserta didik.
 - 2) Membaca Lembar Kerja Siswa (LKS).
 - 3) Berdiskusi dengan kelompok serta berpartisipasi aktif dalam mengerjakan LKS.
 - 4) Mempresentasikan hasil kelompok.
 - 5) Mendengarkan kelompok lain pada saat presentasi kelompok.
 - 6) Mengajukan pertanyaan saat presentasi kelompok.
 - 7) Merayakan reward.
 - 8) Perilaku tidak relevan dengan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).
- c. Intensif, yaitu sejauhmana guru memastikan bahwa siswa termotivasi untuk mengerjakan tugas-tugas belajar dan untuk mempelajari bahan yang disajikan. Dengan demikian, pembelajaran akan efektif dan akan memberikan perubahan yang positif terhadap siswa. Adapun indikator hasil belajar dalam kegiatan pembelajaran yaitu:

- 1) Representasi Masalah.
- 2) Mengorganisasikan kegiatan proses belajar siswa.
- 3) Bahasa dan penulisan pembelajaran akan berjalan apabila keefektifan aktivitas siswa dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Faktor pendidik memegang peranan penting, terutama kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran secara sistematis. Selain itu, karakteristik peserta didik, seperti motivasi belajar, minat, kesiapan, dan kemampuan awal, turut menentukan keberhasilan proses pembelajaran karena peserta didik merupakan subjek utama dalam kegiatan belajar. Faktor metode dan model pembelajaran juga berpengaruh signifikan, di mana pemilihan strategi yang tepat, inovatif, dan berpusat pada peserta didik dapat meningkatkan keaktifan, pemahaman, serta hasil belajar. Di samping itu, penggunaan media pembelajaran yang relevan dan bervariasi mampu memperjelas materi dan meningkatkan daya tarik pembelajaran. Lingkungan belajar yang kondusif, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta dukungan manajemen sekolah dan kebijakan pendidikan juga menjadi faktor pendukung penting dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif. Dengan demikian, efektivitas pembelajaran hanya dapat tercapai secara optimal apabila seluruh faktor tersebut dikelola dan disinergikan dengan baik dalam proses pembelajaran.

2.1.4 Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Mengembangkan Budaya Mutu yang mendukung Efektivitas Pembelajaran

Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan yang akan diambil guna untuk mengembangkan budaya mutu di setiap sekolah yang dipimpinnya dengan mengarahkan seluruh tenaga yang ada di sekolah baik kependidikan maupun non kependidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2018:112) bahwa : ”Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendaya gunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai sebuah tujuan”.

Sekaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) (Gaspersz, 2023: 201). Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama baik itu perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali sekolah yang dia pimpin. Menurut Mulyasa (2018:122) Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Mengembangkan Budaya Mutu antara lain sebagai berikut :

- 1) Perencanaan (*planning*)

Suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan

yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan. Dalam hal perencanaan ini kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Yaitu mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Kepala Sekolah sebagai manajer, di samping harus menetapkan perencanaan program, ia juga harus mampu mengorganisasikan, *staffing*, *directing* dan *coordinating* terhadap semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

3) Pelaksanaan (*actuating*)

Peran kepala sekolah sebagai pelaksana (*actuating*) merupakan fungsi manajerial yang sangat menentukan dalam menggerakkan seluruh sumber daya sekolah agar rencana dan tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara nyata. Dalam fungsi ini, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak utama yang mampu memotivasi guru, tenaga kependidikan, dan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Kepala sekolah berperan memastikan bahwa setiap program yang telah direncanakan dapat diimplementasikan melalui pembagian tugas yang jelas, pemberian arahan yang terstruktur, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif dan harmonis.

Sebagai pelaksana, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan, membimbing, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi yang intensif dan terbuka agar setiap individu memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan sekolah. Melalui fungsi *actuating*, kepala sekolah mendorong partisipasi aktif guru dalam proses pembelajaran, memfasilitasi pengembangan profesional, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, peran kepala sekolah sebagai pelaksana tidak hanya berfokus pada pelaksanaan teknis program, tetapi juga pada upaya membangun motivasi, semangat kerja, dan budaya sekolah yang produktif sehingga seluruh aktivitas pendidikan berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

4) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan

bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah harus bisa menjamin sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagianbagian yang ada dari sekolah tersebut, maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran Kepala Sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Kepala Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai perencana, pengorganisasi, pelaksana, dan pengendali seluruh sumber daya sekolah agar bergerak secara sinergis menuju peningkatan mutu. Melalui kemampuan manajerial yang efektif, Kepala Sekolah mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada kualitas, menumbuhkan komitmen bersama di kalangan guru dan tenaga kependidikan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Selain itu, Kepala Sekolah berperan dalam menetapkan standar mutu, mendorong inovasi pembelajaran, melakukan supervisi dan evaluasi secara sistematis, serta memastikan adanya tindak lanjut terhadap setiap hasil evaluasi sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas. Dengan kepemimpinan manajerial yang kuat, konsisten, dan partisipatif, budaya mutu tidak hanya menjadi slogan, tetapi terinternalisasi dalam sikap, perilaku, dan praktik kerja seluruh warga sekolah, sehingga berdampak langsung pada peningkatan mutu proses dan hasil pendidikan secara berkelanjutan.

Namun demikian terdapat beberapa faktor yang mendukung dan menghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan tenaga kependidikan, kedisiplinan, motivasi kerja, serta terciptanya komunikasi dan kerja sama yang baik di lingkungan sekolah. Sementara itu, faktor eksternal meliputi dukungan orang tua, masyarakat, pemerintah, serta tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam menunjang pelaksanaan program sekolah

a. Faktor pendukung internal

Menurut Sallis (2012:89), faktor pendukung internal dalam pengembangan budaya mutu berasal dari dalam organisasi sekolah itu sendiri, seperti kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru dan tenaga kependidikan, kerja sama tim, komunikasi yang efektif, serta adanya motivasi untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor-faktor tersebut menjadi kekuatan utama dalam menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, faktor pendukung internal memiliki peran yang sangat penting dalam membantu kepala sekolah mengembangkan budaya mutu di sekolah. Adanya kepemimpinan yang baik, komitmen seluruh warga sekolah, komunikasi yang efektif, serta kerja sama yang harmonis dapat menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Melalui dukungan internal tersebut, pelaksanaan program sekolah dapat berjalan lebih optimal sehingga budaya mutu dapat diterapkan secara berkelanjutan.

b. Faktor pendukung eksternal

Menurut Sallis (2012:91), faktor pendukung eksternal dalam pengembangan budaya mutu merupakan dukungan yang berasal dari luar organisasi sekolah, seperti peran pemerintah, orang tua, masyarakat, dunia usaha, serta tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Dukungan eksternal tersebut sangat penting dalam membantu sekolah meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan.

Dengan demikian, faktor pendukung eksternal menjadi salah satu unsur penting dalam membantu kepala sekolah mengembangkan budaya mutu di sekolah. Dukungan dari pemerintah, orang tua, masyarakat, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan program sekolah secara lebih efektif. Selain itu, adanya kerja sama yang baik antara sekolah dan pihak luar juga dapat memperkuat upaya peningkatan kualitas pendidikan sehingga budaya mutu dapat tumbuh dan berkembang secara optimal di lingkungan sekolah.

2. Faktor penghambat

Faktor yang menghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi rendahnya disiplin dan motivasi kerja, kurangnya

komitmen guru dan tenaga kependidikan, keterbatasan kemampuan manajerial, serta kurang optimalnya komunikasi dan koordinasi di lingkungan sekolah. Sementara itu, faktor eksternal meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, kurangnya dukungan orang tua dan masyarakat, keterbatasan anggaran, serta adanya perubahan kebijakan pendidikan yang dapat memengaruhi pelaksanaan program sekolah.

a. Faktor penghambat internal

Menurut Mulyasa (2018:129), faktor penghambat internal dalam pengembangan budaya mutu di sekolah meliputi rendahnya disiplin dan motivasi kerja, kurangnya kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, lemahnya komunikasi dan koordinasi, serta rendahnya komitmen warga sekolah dalam melaksanakan program pendidikan. Hambatan tersebut dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan program sekolah dan menghambat terciptanya budaya mutu secara optimal.

Dengan demikian, faktor penghambat internal dapat memengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Rendahnya disiplin, motivasi kerja, kompetensi, serta kurang optimalnya komunikasi dan koordinasi dapat menyebabkan pelaksanaan program sekolah berjalan kurang efektif. Oleh karena itu, diperlukan upaya pembinaan, peningkatan kerja sama, serta penguatan komitmen seluruh warga sekolah agar hambatan internal dapat diminimalisasi dan budaya mutu dapat berkembang secara optimal.

b. Faktor penghambat eksternal

Menurut Mulyasa (2018:132), faktor penghambat eksternal dalam pengembangan budaya mutu di sekolah meliputi kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat, keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, perubahan kebijakan pendidikan yang cepat, serta keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan program sekolah. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi kelancaran pelaksanaan program dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan demikian, faktor penghambat eksternal dapat menjadi tantangan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat, keterbatasan sarana dan prasarana, serta perubahan kebijakan dan keterbatasan anggaran dapat memengaruhi kelancaran pelaksanaan program pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama yang baik antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat agar hambatan eksternal tersebut dapat diatasi sehingga pengembangan budaya mutu dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian mengenai faktor-faktor yang mendukung dan menghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan budaya mutu di sekolah sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara faktor internal dan eksternal. Faktor pendukung seperti kepemimpinan yang kuat, motivasi kerja, komunikasi yang baik, serta dukungan dari orang tua dan masyarakat dapat memperlancar upaya peningkatan mutu pendidikan.

Namun demikian, adanya hambatan seperti rendahnya disiplin, keterbatasan kompetensi, kurangnya sarana prasarana, serta perubahan kebijakan dapat mengurangi efektivitas peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan untuk memperkuat faktor pendukung dan meminimalisasi faktor penghambat agar pelaksanaan budaya mutu di sekolah dapat berjalan secara optimal, efektif, dan berkesinambungan.

Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mendukung efektivitas pembelajaran meliputi strategi peningkatan mutu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan komitmen, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Untuk lebih jelasnya upaya-upaya tersebut sebagai berikut :

1. Strategi peningkatan mutu

Strategi peningkatan mutu merupakan langkah penting yang perlu dilakukan untuk mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Berbagai kendala baik yang bersumber dari internal maupun eksternal menuntut adanya upaya sistematis dan berkelanjutan agar tidak menghambat pelaksanaan program pendidikan. Melalui penerapan strategi peningkatan mutu yang tepat, kepala sekolah dapat memperkuat peran manajerialnya dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah sehingga budaya mutu dapat terwujud secara efektif dan berkesinambungan.

Menurut Sallis (2012:145), strategi peningkatan mutu dalam mengatasi hambatan pengembangan budaya mutu di sekolah dilakukan melalui penerapan Total Quality Management (TQM), yaitu pendekatan manajemen yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta fokus pada kepuasan pelanggan pendidikan. Melalui strategi ini, sekolah didorong untuk secara terus-menerus melakukan evaluasi, memperbaiki proses kerja, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada mutu.

Dengan demikian, strategi peningkatan mutu melalui penerapan Total Quality Management (TQM) menjadi pendekatan yang efektif dalam mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu. Melalui perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta fokus pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, sekolah dapat memperkuat sistem kerja yang lebih terarah dan profesional. Hal ini pada akhirnya dapat mendukung terciptanya budaya mutu yang konsisten, efektif, dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu upaya penting dalam mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Melalui pengembangan sumber daya manusia, kualitas kompetensi, keterampilan, serta profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dapat ditingkatkan sehingga mampu mendukung pelaksanaan program sekolah secara lebih efektif. Selain itu, pengembangan

sumber daya manusia juga berperan dalam memperbaiki sikap kerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen seluruh warga sekolah terhadap pencapaian budaya mutu yang diharapkan.

Menurut Wahjosumidjo (2015:84), pengembangan sumber daya manusia dalam konteks peningkatan mutu pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan profesionalisme seluruh warga sekolah melalui pelatihan, pembinaan, serta pemberian kesempatan belajar yang lebih luas. Upaya ini bertujuan agar setiap individu di lingkungan sekolah mampu berkontribusi secara optimal dalam mewujudkan budaya mutu serta mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan berkesinambungan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu strategi penting dalam mengatasi hambatan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Melalui peningkatan kompetensi, keterampilan, serta profesionalisme guru dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan, sekolah dapat memperkuat kualitas kinerja seluruh warga sekolah. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya efektivitas pelaksanaan program sekolah serta terciptanya budaya kerja yang lebih disiplin, produktif, dan berorientasi pada mutu secara berkesinambungan.

3. Penguatan komitmen

Penguatan komitmen merupakan salah satu upaya penting dalam mengatasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Komitmen yang kuat dari seluruh warga sekolah, baik

kepala sekolah, guru, maupun tenaga kependidikan, menjadi dasar dalam menciptakan kesungguhan dan tanggung jawab bersama dalam melaksanakan program sekolah. Melalui penguatan komitmen, setiap individu diharapkan memiliki kesadaran untuk bekerja secara konsisten, disiplin, dan berorientasi pada peningkatan mutu sehingga berbagai hambatan yang muncul dapat diatasi secara lebih efektif.

Menurut Terry (2014:92), penguatan komitmen dalam organisasi merupakan upaya untuk membangun kesediaan dan kesungguhan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen yang kuat tercermin dari adanya loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab dalam menjalankan setiap program organisasi secara konsisten dan berkelanjutan.

Dengan demikian, penguatan komitmen menjadi faktor penting dalam mengatasi berbagai hambatan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Komitmen yang kuat dari seluruh warga sekolah akan mendorong terciptanya kedisiplinan, tanggung jawab, serta kerja sama yang baik dalam melaksanakan setiap program sekolah. Hal ini pada akhirnya dapat memperkuat pelaksanaan budaya mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

4. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan merupakan langkah penting dalam mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Melalui kegiatan evaluasi,

kepala sekolah dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan program telah berjalan, mengidentifikasi kendala yang muncul, serta menilai efektivitas strategi yang telah diterapkan. Hasil evaluasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus agar pelaksanaan program sekolah semakin efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2016:41), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan merupakan bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*) dalam manajemen yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, serta tindakan korektif untuk memperbaiki kekurangan sehingga tercapai peningkatan mutu secara terus-menerus.

Dengan demikian, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan menjadi langkah penting dalam mengatasi hambatan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu di sekolah. Melalui proses ini, kepala sekolah dapat mengidentifikasi kekurangan dalam pelaksanaan program, melakukan perbaikan secara sistematis, serta meningkatkan efektivitas kinerja seluruh warga sekolah. Hal ini pada akhirnya mendukung terciptanya budaya mutu yang lebih baik, konsisten, dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mendukung efektivitas pembelajaran sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta

mengawasi seluruh sumber daya sekolah agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui penerapan budaya mutu yang kuat, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan belajar yang disiplin, kondusif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Selain itu, dukungan dari guru, tenaga kependidikan, serta seluruh warga sekolah menjadi faktor penting dalam mewujudkan efektivitas pembelajaran yang optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis menggunakan beberapa teori untuk melakukan analisis Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Yang Mendukung Efektifitas Pembelajaran, yang disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Rangkuman Teori Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Yang Mendukung Efektifitas Pembelajaran

NO	PERTANYAAN PENELITIAN	TEORI YANG DIPILIH UNTUK MENJAWAB PERTANYAAN PENELITIAN
1	Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mendukung efektivitas pembelajaran	Terry, (2014:90). Mulyasa, (2018:85) Sallis, (2012:80), Robbins, (2016:109)
2	Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai manajer	Sallis (2012:89), Mulyasa (2018:129)
3	Upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan	Mulyasa (2018:129) Wahjosumidjo (2015). Terry (2014:92), Robbins (2016:111).

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Implikasi hasil penelitian
1	Ismawiyah (2024)	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah	Budaya mutu bisa dibangun dengan mengoptimalkan peran kepala sekolah dengan maksimal seperti peran sekolah sebagai manajer. Selain itu juga mengefektifkan pengawasan dalam kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan.	Kepala sekolah perlu memperkuat perannya sebagai penggerak utama budaya mutu melalui perencanaan yang berorientasi pada kualitas pembelajaran, pengorganisasian sumber daya sekolah yang efektif, pemberian motivasi dan keteladanan kepada guru, serta pengendalian melalui supervisi dan evaluasi berkelanjutan.
2	Sudjiati (2024)	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Implementasi Kurikulum Merdeka.	Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi kurikulum merdeka melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, semua dilaksanakan secara	Peran kepala sekolah sebagai manajer memiliki posisi strategis dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah dituntut mampu merencanakan program pembelajaran

			berkelanjutan dan bersama sama dengan <i>stakeholder</i> sekolah.	secara adaptif, mengorganisasi sumber daya sekolah, serta menggerakkan guru dan tenaga kependidikan agar memahami dan menerapkan prinsip pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.
3	Maulina Amanabella (2023)	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Aisyiyah Poncowati	Kepala sekolah di SD Aisyiyah Poncowati memiliki peran kunci dalam manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian	Peran kepala sekolah sebagai manajer menjadi faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial yang efektif dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, serta mengevaluasi seluruh sumber daya sekolah secara optimal.
4	Jannah, M., Yuhana, Y., & Hilaiyah, T. (2024).	Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Mengembangkan Budaya Sekolah	Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya sekolah bahwasannya kepala sekolah melaksanakan perannya sebagai manajer dengan baik.	Keberhasilan pengembangan budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menggerakkan partisipasi seluruh warga sekolah dan menjalin komunikasi yang efektif.

5	Sukadi (2022)	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMK Ganesa Sekampung Lampung Timur	Kepala sekolah telah menjalankan berbagai peran penting, yaitu sebagai pendidik yang memberikan contoh teladan, sebagai administrator yang mengelola sumber daya sekolah, sebagai supervisor yang melakukan pengawasan akademik, dan sebagai manajer yang mengatur arah kebijakan pendidikan.	Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam melalui kepemimpinan manajerial yang efektif.
---	------------------	--	---	--

Berdasarkan kelima penelitian terdahulu terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki keunikan atau kebaruan penelitian karena belum ada peneliti lain yang melakukan penelitian terkait dengan unit kajian peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mendukung efektivitas pembelajaran.

Penelitian ini memiliki keunikan dan kebaruan karena secara khusus mengkaji peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mendukung efektivitas pembelajaran sebagai satu kesatuan unit kajian yang terintegrasi. Selama ini, sebagian besar penelitian lebih banyak membahas peran kepala sekolah, budaya sekolah, atau efektivitas pembelajaran secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran utuh mengenai keterkaitan langsung antara fungsi manajerial kepala sekolah, penguatan budaya mutu, dan

pencapaian efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah kajian (*research gap*) dengan menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam membangun budaya mutu yang secara sistematis dan berkelanjutan berdampak pada efektivitas pembelajaran. Dengan fokus tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baru secara konseptual dan empiris dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

2.2 Pendekatan Masalah

Pendekatan masalah merupakan sebuah metode untuk mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian dapat memahami lebih kompleks tentang suatu permasalahan yang menjadi objek penelitian. Permasalahan dilapangan semakin kompleks dengan berbagai sumber data yang digunakan sebagai acuan untuk menemukan jawaban-jawaban dari proses yang dilakukan peneliti sehingga metode pendekatan masalah ini suatu sub metode agar mampu memecah suatu permasalahan.

Pendekatan masalah dalam kajian ini berangkat dari kenyataan bahwa efektivitas pembelajaran di sekolah belum sepenuhnya berjalan optimal, yang ditandai dengan belum maksimalnya ketercapaian tujuan pembelajaran, rendahnya partisipasi aktif peserta didik, serta variasi hasil belajar yang belum merata. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kondisi tersebut adalah lemahnya budaya mutu di lingkungan sekolah. Menurut Mulyasa (2018:181), bahwa : "Budaya mutu merupakan sistem nilai, kebiasaan, dan komitmen bersama yang

mengarahkan seluruh aktivitas sekolah pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Tanpa budaya mutu yang kuat, proses pembelajaran cenderung berjalan rutinitas dan kurang berorientasi pada peningkatan kualitas hasil belajar”.

Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala sekolah memegang peranan strategis sebagai manajer yang bertanggung jawab mengelola dan mengarahkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Wahjosumidjo (2018:83) menegaskan bahwa :”Kepala sekolah sebagai manajer memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan sekolah, termasuk proses pembelajaran”. Namun demikian permasalahan muncul ketika fungsi manajerial tersebut belum dijalankan secara optimal, sehingga program peningkatan mutu pembelajaran tidak terencana dengan baik, tidak terimplementasi secara konsisten, dan kurang mendapat pengawasan yang berkelanjutan.

Permasalahan lain yang sering dijumpai adalah belum optimalnya peran kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan profesionalisme guru sebagai pelaksana utama pembelajaran. Sagala (2021:98) menyatakan bahwa :

Efektivitas pembelajaran sangat bergantung pada kualitas kinerja guru, yang dipengaruhi oleh pembinaan dan supervisi akademik dari kepala sekolah. Ketika kepala sekolah kurang aktif dalam memberikan arahan, pendampingan, serta evaluasi terhadap proses pembelajaran, guru cenderung menggunakan metode konvensional dan kurang inovatif, sehingga pembelajaran menjadi kurang efektif dan tidak sepenuhnya berpusat pada peserta didik.

Selain itu, pendekatan masalah ini juga menyoroti lemahnya pengelolaan sarana dan prasarana pembelajaran yang berdampak pada terbatasnya dukungan terhadap pembelajaran yang efektif. Menurut Mulyasa (2018:189), bahwa :

”Sarana dan prasarana yang dikelola secara baik dan tepat guna akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menunjang terciptanya pembelajaran yang bermutu. Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan keterbatasan fasilitas, pemanfaatan media pembelajaran yang kurang optimal, serta perencanaan anggaran yang belum sepenuhnya berpihak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

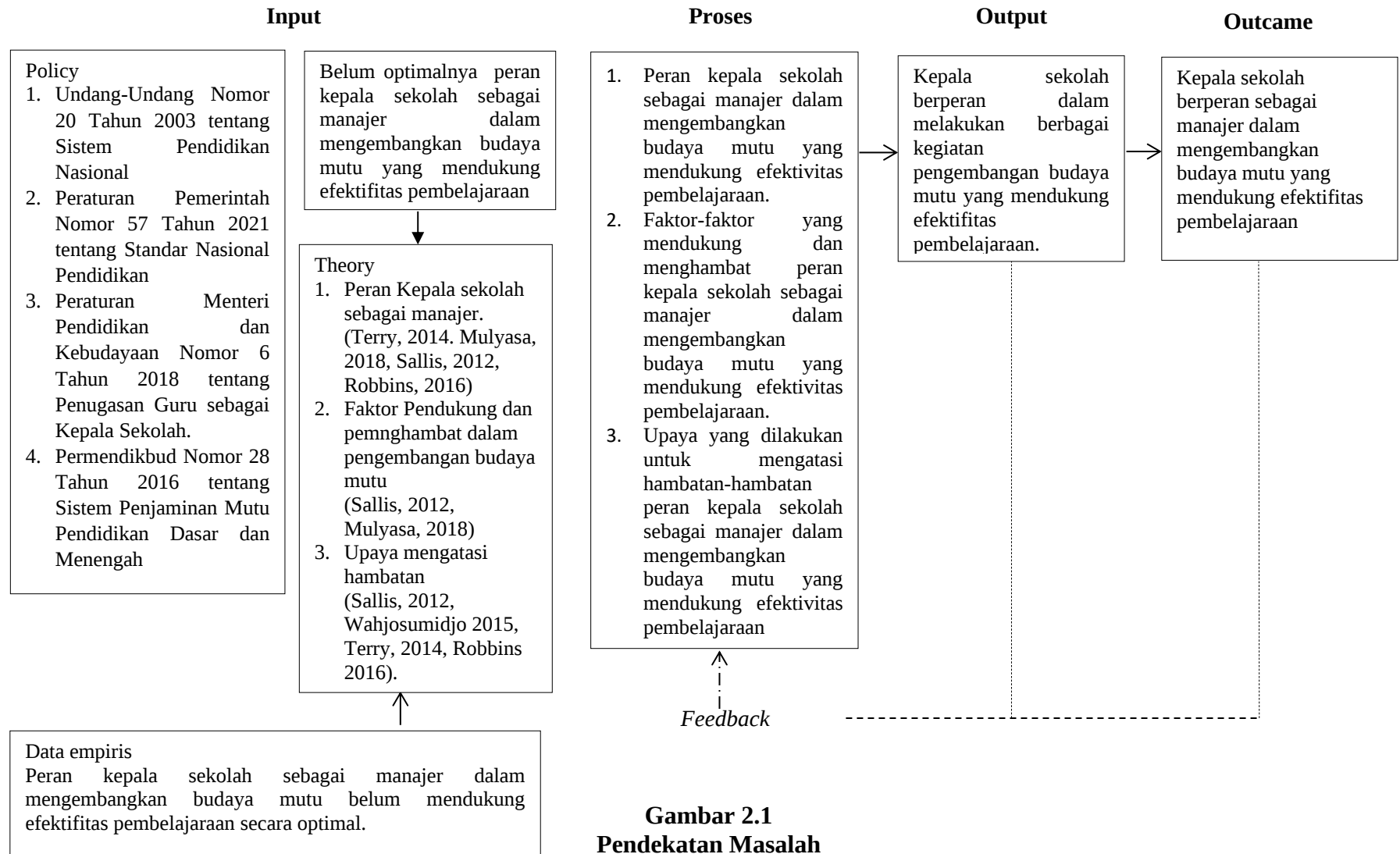
Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan masalah dalam penelitian ini diarahkan pada pentingnya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu yang mampu mendukung efektivitas pembelajaran secara menyeluruh. Fattah (2017:47) menegaskan bahwa : “Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu dan efektivitas pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan fungsi manajerial dengan kepemimpinan yang berorientasi pada kualitas”.

Menurut Mulyasa (2018:122) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan budaya mutu antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan,
2. Pengorganisasian,
3. Pelaksanaan, dan
4. Pengendalian.

Oleh karena itu, kajian ini memfokuskan perhatian pada bagaimana kepala sekolah menjalankan peran manajerialnya dalam membangun budaya mutu, serta sejauh mana peran tersebut berkontribusi terhadap terciptanya pembelajaran yang efektif di sekolah.

Berdasarkan uraian yang dijadikan pendekatan masalah dalam penelitian ini maka apabila diuraikan dalam bagan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Pendekatan Masalah