

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Mutu Sekolah

a. Pengertian Mutu Sekolah

Mutu sekolah merupakan indikator utama keberhasilan layanan pendidikan pada satuan pendidikan, yang mencerminkan pencapaian standar nasional pendidikan (SNP). Mutu sekolah mencakup kualitas input, proses, output, dan dampak pendidikan yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang kemudian diperbarui dalam PP No. 57 Tahun 2021.

Menurut Depdiknas (2009), mutu sekolah diartikan sebagai tingkat pencapaian sekolah dalam memenuhi standar nasional pendidikan, yang terdiri atas:

1. standar isi,
2. standar proses,
3. standar kompetensi lulusan,
4. standar pendidik dan tenaga kependidikan,
5. standar sarana dan prasarana,
6. standar pengelolaan,
7. standar pembiayaan, dan
8. standar penilaian pendidikan.

b. Dimensi Mutu Sekolah

Mutu sekolah sebagai layanan pendidikan yang berkualitas mencakup beberapa dimensi penting, yaitu:

1. Mutu Input: Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, kurikulum, serta manajemen sekolah yang profesional.
2. Mutu Proses: Kualitas pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan, serta supervisi akademik yang efektif.

3. Mutu Output: Hasil belajar peserta didik, baik akademik maupun non-akademik, serta pencapaian kompetensi lulusan.
4. Mutu Outcome: Dampak pendidikan terhadap perilaku, nilai, dan kesiapan siswa dalam menghadapi jenjang pendidikan berikutnya atau kehidupan sosial.

Menurut Sallis (2002), mutu dalam pendidikan adalah upaya terus-menerus untuk memenuhi atau melampaui harapan para pemangku kepentingan, termasuk siswa, orang tua, masyarakat, dan pemerintah.

c. Faktor Penentu Mutu Sekolah

Mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Kompetensi supervisi, manajerial, dan kewirausahaan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menjamin keberlangsungan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Kepala sekolah yang profesional akan mampu:

1. Mengembangkan budaya mutu di sekolah.
2. Melaksanakan supervisi akademik dan pembinaan guru secara konsisten.
3. Menyusun dan menjalankan program kerja berbasis data mutu pendidikan.
4. Menggerakkan seluruh warga sekolah untuk berorientasi pada perbaikan kinerja.

Menurut Mulyasa (2013), keberhasilan sekolah dalam mencapai mutu ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menyinergikan seluruh komponen sekolah untuk bekerja dalam satu visi bersama.

2.1.2 Kinerja Kepala Sekolah

a. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah merupakan perwujudan dari kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari proses pelaksanaan tugas kepemimpinan, manajerial, dan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks pendidikan, kinerja kepala sekolah mencerminkan sejauh mana kepala sekolah mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dan pengelolaan sekolah untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Mulyasa (2019) menyatakan bahwa kinerja kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi secara profesional untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu sekolah.

Sementara itu, Wahjosumidjo (2013) menjelaskan bahwa kinerja kepala sekolah berkaitan erat dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan/edukator, manajer, administrator, supervisor, inovator, dan motivator (EMASLIM). Kepala sekolah yang memiliki kinerja tinggi mampu menggerakkan guru dan tenaga kependidikan secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dari perspektif internasional, Bush (2016) menegaskan bahwa *school principal performance is reflected in the effectiveness of leadership practices that influence teaching quality, school climate, and student achievement*. Artinya,

kinerja kepala sekolah sangat berkaitan dengan dampaknya terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

b. Kinerja Kepala Sekolah dalam Perspektif Kepemimpinan Pendidikan

Kepala sekolah merupakan pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang memiliki tanggung jawab utama dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dari efektivitas kepemimpinan pendidikan yang dijalankannya.

Menurut Sergiovanni (2015), kinerja kepala sekolah yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan membangun visi sekolah, menciptakan budaya akademik yang kuat, serta mendorong profesionalisme guru. Kepala sekolah yang berkinerja tinggi tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.

Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki pengaruh tidak langsung namun signifikan terhadap prestasi belajar siswa melalui peningkatan kualitas pengajaran, motivasi guru, dan iklim sekolah. Dengan demikian, kinerja kepala sekolah menjadi faktor strategis dalam peningkatan mutu sekolah.

c. Dimensi dan Indikator Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah dapat diukur melalui beberapa dimensi utama yang mencerminkan pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah secara menyeluruh. Menurut E. Mulyasa, Kepala Sekolah memiliki peran dan tugas sebagai berikut:

Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor dan Leader (2004).

Namun, dalam praktik penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS), dimensi kinerja lebih ditekankan pada aspek pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah.

Depdiknas (2015) dalam Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah menyebutkan bahwa indikator kinerja kepala sekolah meliputi:

1. Perencanaan program sekolah
2. Pelaksanaan kepemimpinan dan pengelolaan sekolah
3. Pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial
4. Pengembangan sekolah dan sumber daya manusia
5. Evaluasi dan tindak lanjut peningkatan mutu

Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2018) yang menyatakan bahwa kinerja pemimpin organisasi, termasuk kepala sekolah, dapat dilihat dari efektivitas pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi, pengelolaan konflik, serta pencapaian tujuan organisasi.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Siagian (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pemimpin meliputi:

1. Kompetensi dan kemampuan profesional
2. Motivasi kerja
3. Lingkungan kerja
4. Sistem organisasi dan kebijakan

5. Dukungan sumber daya

Dalam konteks pendidikan, Mulyasa (2019) menegaskan bahwa kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi kepala sekolah merupakan faktor dominan yang memengaruhi kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik serta mampu melaksanakan supervisi secara efektif akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian Hallinger dan Heck (2010) juga menunjukkan bahwa efektivitas kinerja kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan instruksional dan kemampuan supervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

2.1.3 Kompetensi Manajerial

a. Pengertian Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kompetensi manajerial merupakan salah satu standar kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan, dan evaluasi dalam konteks pengelolaan sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan bertanggung jawab untuk menciptakan sistem kerja yang terkoordinasi, memastikan ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya secara optimal, serta menjaga kesinambungan mutu dalam proses pembelajaran.

b. Ruang Lingkup Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial mencakup lima fungsi manajemen inti, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Kepala sekolah menyusun rencana strategis dan operasional sekolah berdasarkan visi, misi, tujuan, dan analisis kebutuhan. Ini termasuk penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah mengorganisir sumber daya manusia (guru, tenaga kependidikan), sarana prasarana, dan sumber daya lainnya, termasuk pembentukan tim kerja, pembagian tugas, dan struktur organisasi sekolah.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Kepala sekolah menggerakkan seluruh unsur dalam sekolah untuk melaksanakan rencana kerja, menjalin komunikasi, serta memberikan motivasi dan supervisi agar kegiatan berjalan efektif.

4. Evaluasi (*Evaluating*)

Kepala sekolah menilai hasil pelaksanaan kegiatan secara menyeluruh, baik dari aspek proses maupun hasil, sebagai dasar untuk peningkatan mutu dan perencanaan ke depan.

Menurut Terry (2006), fungsi manajerial adalah suatu siklus yang tidak terputus, di mana perencanaan yang baik akan memandu pelaksanaan dan evaluasi yang berkesinambungan, sehingga tercipta sistem manajemen pendidikan yang dinamis dan responsif.

c. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer Pendidikan

Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kecakapan dalam mengatur seluruh aspek operasional pendidikan, mulai dari pengelolaan kurikulum, keuangan, tenaga pendidik, sarana prasarana, hingga hubungan sekolah dengan masyarakat (komite, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya). Seorang manajer pendidikan juga dituntut untuk mampu memimpin perubahan, membangun budaya mutu, serta mengambil keputusan berbasis data dan kebutuhan sekolah.

Menurut Mulyasa (2013), kepala sekolah yang efektif sebagai manajer akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendukung kolaborasi tim, serta menjamin tercapainya tujuan pembelajaran dan peningkatan mutu sekolah.

2.1.4 Kompetensi Supervisi

a. Pengertian Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

Kompetensi supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan profesional kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, menilai, dan menindaklanjuti kegiatan supervisi pendidikan secara sistematis guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.

Menurut Mulyasa (2019), supervisi pendidikan adalah proses pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk membantu guru meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif. Dengan demikian, kompetensi supervisi kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi lebih pada pembinaan dan pengembangan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Wahjosumidjo (2013) menyatakan bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam

membina guru melalui kegiatan observasi, evaluasi, dan pemberian umpan balik secara konstruktif untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran.

Dalam perspektif internasional, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) mendefinisikan *instructional supervision* sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran melalui pengembangan profesional guru. Hal ini menegaskan bahwa supervisi merupakan bagian integral dari kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

b. Supervisi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) memiliki tanggung jawab utama dalam menjamin kualitas proses pembelajaran di sekolah. Salah satu peran utama dalam kepemimpinan pembelajaran adalah pelaksanaan supervisi akademik yang efektif.

Menurut Sergiovanni (2015), kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang terlibat langsung dalam pembinaan guru melalui supervisi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, bukan sekadar pemenuhan administrasi. Supervisi yang bermakna mampu menciptakan budaya reflektif dan kolaboratif di sekolah.

Hallinger (2011) menegaskan bahwa supervisi merupakan komponen utama kepemimpinan instruksional karena melalui supervisi kepala sekolah dapat memengaruhi praktik mengajar guru dan hasil belajar siswa secara tidak langsung tetapi signifikan.

c. Dimensi dan Indikator Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

Kompetensi supervisi kepala sekolah mencakup beberapa dimensi utama yang saling berkaitan. Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, kompetensi supervisi meliputi kemampuan kepala sekolah dalam:

1. Merencanakan program supervisi akademik dan manajerial
2. Melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan dan teknik yang tepat
3. Menilai kinerja guru dan tenaga kependidikan
4. Menindaklanjuti hasil supervisi untuk peningkatan profesionalisme guru

Depdiknas (2015) dalam Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah menambahkan bahwa indikator kompetensi supervisi kepala sekolah meliputi:

1. Penyusunan jadwal dan instrumen supervisi
2. Pelaksanaan observasi kelas secara objektif
3. Pemberian umpan balik yang konstruktif
4. Penyusunan program tindak lanjut supervisi

Menurut Glickman (2018), supervisi yang efektif harus bersifat klinis, kolaboratif, dan berkelanjutan, sehingga guru merasa dibimbing, bukan diawasi. Oleh karena itu, kompetensi supervisi juga mencakup keterampilan komunikasi interpersonal dan kemampuan membangun hubungan profesional.

d. Pendekatan dan Model Supervisi Kepala Sekolah

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah dapat menggunakan berbagai pendekatan supervisi sesuai dengan kebutuhan guru dan konteks sekolah. Menurut Sahertian (2010), terdapat beberapa pendekatan supervisi, antara lain:

1. Supervisi klinis

2. Supervisi kolaboratif
3. Supervisi artistik
4. Supervisi ilmiah

Supervisi klinis, sebagaimana dikemukakan oleh Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1980), merupakan proses supervisi yang sistematis melalui tahap perencanaan, observasi, dan pertemuan balikan (*feedback conference*) untuk memperbaiki praktik pembelajaran guru.

Sementara itu, Daresh (2008) menekankan bahwa pendekatan kolaboratif dalam supervisi akan meningkatkan rasa memiliki guru terhadap proses peningkatan mutu pembelajaran dan mendorong pengembangan profesional secara berkelanjutan.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

Kompetensi supervisi kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Siagian (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi supervisi antara lain:

1. Latar belakang pendidikan dan pengalaman kepala sekolah
2. Pelatihan dan pengembangan profesional
3. Motivasi dan komitmen kepemimpinan
4. Dukungan sistem dan kebijakan pendidikan

Mulyasa (2019) menegaskan bahwa kepala sekolah yang memiliki pemahaman pedagogik yang kuat dan kemampuan komunikasi yang baik akan lebih efektif dalam melaksanakan supervisi akademik. Penelitian Zepeda (2017) juga menunjukkan bahwa kualitas supervisi sangat dipengaruhi oleh kapasitas

reflektif kepala sekolah dan kemampuannya dalam memberikan umpan balik profesional kepada guru.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada berbagai studi sebelumnya yang meneliti pengaruh kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah, baik di tingkat nasional maupun internasional. Berikut adalah beberapa temuan penting dari penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel dalam studi ini:

1. Penelitian oleh Rahmat (2022)

Rahmat (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Pembelajaran dan Mutu Lulusan di Sekolah Dasar” menemukan bahwa kompetensi supervisi dan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas proses pembelajaran dan mutu lulusan. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa kepala sekolah yang aktif melakukan supervisi dan mengelola sumber daya secara tepat mampu meningkatkan semangat kerja guru, kedisiplinan siswa, dan pencapaian nilai akademik. Penelitian ini menjadi referensi penting bagi analisis pengaruh kompetensi manajerial dan supervisi terhadap kinerja kepala sekolah dan mutu sekolah.

2. Penelitian oleh Fatmawati (2021)

Fatmawati (2021) dalam tesisnya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Negeri” menekankan bahwa inovasi, kreativitas, dan kemitraan yang dibangun oleh

kepala sekolah berpengaruh besar dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan progresif. Fatmawati menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan mampu menggali potensi lokal, memberdayakan guru, serta mendorong siswa untuk aktif, mandiri, dan kreatif. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa kompetensi kepala sekolah berkorelasi positif dengan mutu sekolah.

3. Studi oleh Leithwood & Jantzi (2008)

Dalam studi internasional yang dilakukan oleh Leithwood dan Jantzi (2008) berjudul *“Linking Leadership to Student Learning”*, dijelaskan bahwa kepemimpinan sekolah (school leadership) memiliki pengaruh tidak langsung namun kuat terhadap hasil belajar siswa melalui peningkatan kualitas guru dan lingkungan sekolah. Kepemimpinan instruksional yang meliputi supervisi, manajemen pembelajaran, dan pemberdayaan guru menjadi mediator utama dalam pencapaian produktivitas dan mutu sekolah. Studi ini menjadi dasar teoritis kuat dalam memahami bagaimana kompetensi kepala sekolah berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan.

4. Studi oleh Bush (2019)

Bush (2019), dalam artikel ilmiahnya *“School Leadership and Educational Outcomes: A Global Perspective”*, menegaskan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada peningkatan kapasitas organisasi dan budaya belajar. Bush menggarisbawahi bahwa model kepemimpinan transformatif yang mengintegrasikan supervisi, pengelolaan organisasi, dan inovasi kewirausahaan adalah model yang paling relevan dalam konteks perubahan pendidikan abad ke-

21. Penelitiannya mendukung pentingnya integrasi tiga kompetensi kepala sekolah (supervisi, manajerial, dan kewirausahaan) dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan dan mutu layanan sekolah.

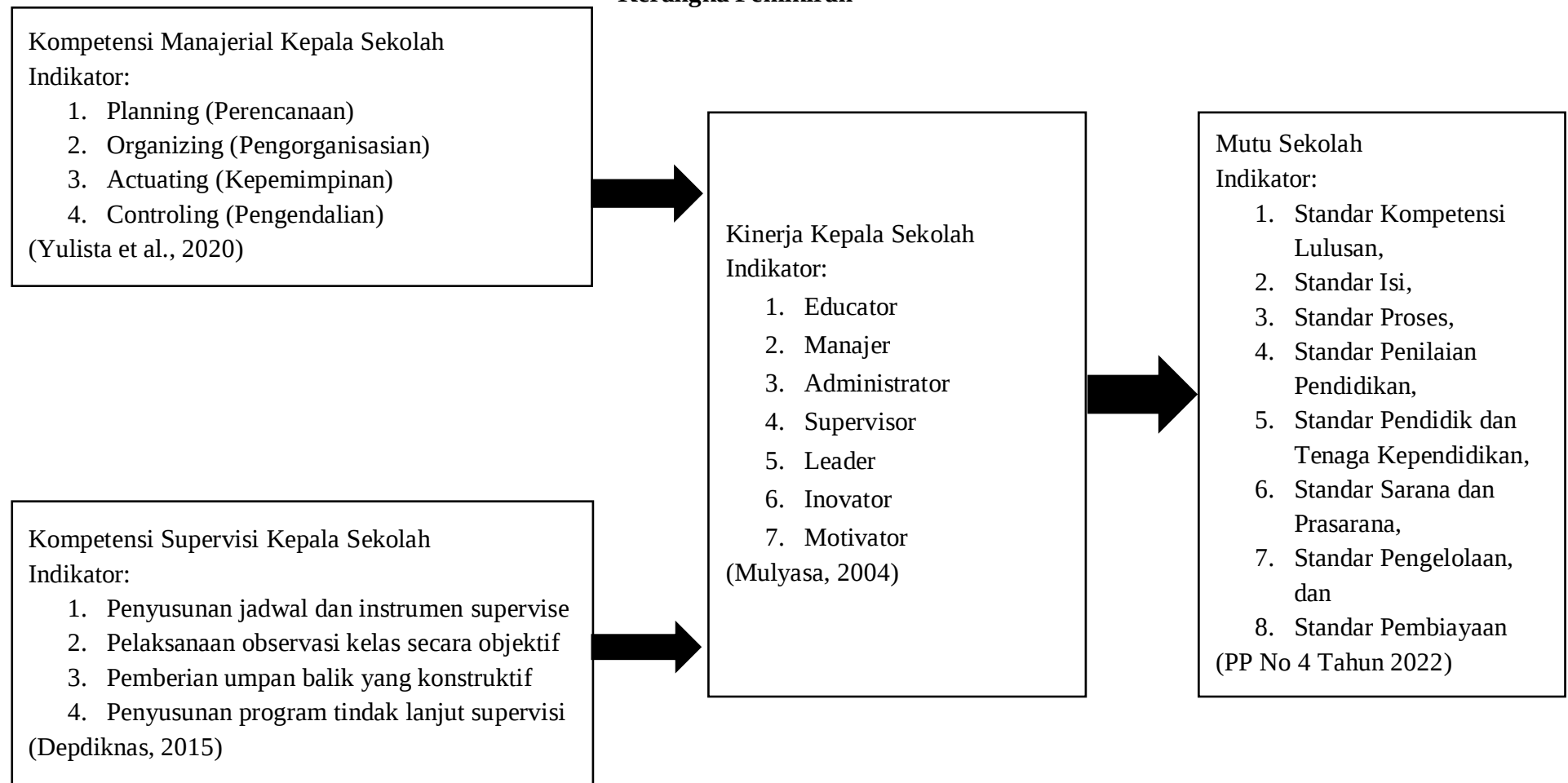
5. Simpulan Kajian Penelitian Terdahulu

Berdasarkan keempat penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi supervisi, manajerial, dan kewirausahaan kepala sekolah memiliki hubungan yang erat dengan kinerja dan mutu sekolah. Baik studi nasional maupun internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya bersifat administratif, tetapi sangat strategis dalam menggerakkan guru, membangun iklim belajar yang positif, serta menjamin keberlanjutan mutu pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melanjutkan dan memperkuat temuan-temuan terdahulu dalam konteks Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sodonghilir, Kabupaten Tasikmalaya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan asumsi di atas, dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63), menjelaskan bahwa:

”hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”
Oleh karena itu, berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dikemukakan

hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah
2. Terdapat pengaruh kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah
3. Terdapat pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap mutu sekolah