

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Komite Sekolah

2.1.1.1 Pengertian Komite Sekolah

Komite sekolah didefinisikan dalam lampiran II Kepmendiknas No. 044 Tahun 2002 sebagai “Badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di satuan pendidikan, baik pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah” Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 56 Ayat 3 dijelaskan bahwa Komite sekolah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan sebuah pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah Pasal 1 dijelaskan bahwa Komite sekolah adalah sebuah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli akan pendidikan.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa komite sekolah adalah suatu badan mandiri yang dibentuk untuk mewadahi orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, maupun masyarakat untuk bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan Hartiwi (2020:70) menyatakan bahwa Komite sekolah merupakan badan atau organisasi yang dibentuk sebagai

wadah dari peran serta masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas mutu pelayanan pendidikan.

Komite sekolah adalah sebuah lembaga yang bertanggung jawab untuk menentukan visi, misi, dan tujuan dari sekolah, menetapkan dan memantau anggaran operasional tahunan menggunakan, mengelola, dan mengevaluasi, dan menentukan serta mengkaji kebijakan dan praktik untuk mendukung prestasi peserta didik (Syamsuddin, 2018:89).

Komite sekolah di bentuk berdasarkan musyawarah atau kesepakatan bersama oleh para stakeholder sekolah. Komite sekolah terdiri dari orang tua/wali peserta didik, wakil-wakil guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat setempat, wakil pemerintah daerah, dan utusan dari dinas pendidikan. Pembentukan anggota dari komite sekolah harus dilakukan secara akuntabel bahwa anggota komite sekolah harus memiliki rasa tanggung jawab dalam kinerjanya. Keberadaan komite sekolah begitu penting sebagai kekuatan sekolah untuk dapat bekerjasama dalam menciptakan sekolah yang berkualitas.

Menurut Syamsuddin, (2018:89) hubungan antara sekolah dan masyarakat dapat dilihat dari dua segi yaitu : 1 sekolah sebagai patner kerja dari masyarakat dalam melakukan fungsi pendidikan, dan 2 sekolah sebagai prosedur atau cara yang menangani peranan pendidikan dari masyakarot lingkunganya. Dalam hal antara sekolah dan masyarakat harus saling bekerja sama dan saling bertanggung jawab dalam proses pendidikan di samping tanggung jawab dari pemerintahan pusat, provinsi, dan kabupaten/kota.

2.1.1.2 Tujuan, Kedudukan dan Sifat Komite Sekolah

Berdasarkan buku pedoman kerja komite sekolah bab III pasal 8 telah dijelaskan bahwa dibentuknya komite sekolah bertujuan meningkatkan keikutsertaan atau partisipasi orang tua/wali siswa dan tokoh masyarakat sebagai anggota komite sekolah dalam membantu keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah yang bersangkutan (Sukirno, 2016:3)

Hasan Hariri (2016:196-197) menyebutkan hal berdasarkan SK Mendiknas Nomor 044/U/2002, tujuan dari dibentuknya komite sekolah adalah sebagai suatu organisasi masyarakat sekolah sebagai berikut:

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sebuah satuan pendidikan.
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam menyelenggarakan serta pelayanan pendidikan yang bermutu di sebuah satuan pendidikan.

Dengan demikian tujuan dibentuknya komite sekolah adalah untuk mewadahi partisipasi para stakeholder agar turut serta dalam operasional manajemen sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya. Disamping itu, badan ini juga bertujuan untuk memberdayakan masyarakat sekitar. Keberadaan komite sekolah/madrasah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh karena itu,

pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada.

Komite sekolah memiliki kedudukan di setiap satuan pendidikan, yaitu sekolah, pada seluruh jenjang pendidikan baik pada jenjang pendidikan dasar, hingga pendidikan menengah baik itu sekolah negeri maupun swasta. Di setiap sekolah terdapat satu komite sekolah. Dalam itu terdapat beberapa sekolah pada satu lokasi, atau beberapa sekolah yang berbeda jenjang tetapi berada pada lokasi berdekatan, atau sekolah yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau pertimbangan dapat dibentuk koordinator komite sekolah.

Komite sekolah adalah badan yang bersifat mandiri dan tidak mempunyai hubungan hirarki dengan sekolah ataupun lembaga pemerintahan lainnya. Komite sekolah memiliki kemandiriannya masing-masing, tetapi sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

2.1.1.3 Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat, dan pemerintah, akan tetapi ungkapan bijak itu sampai saat ini hanya bersifat slogan dan masih jauh dari harapan yang sebenarnya. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab masing-masing belum maksimal, terutama pada peran serta masyarakat yang sampai saat ini masih dirasakan belum banyak diterapkan (Hasbullah, 2015:91).

Peran masyarakat dalam pendidikan telah dikemukakan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 54. Secara spesifik, pada

pasal 56 disebutkan bahwasannya di masyarakat ada dewan pendidikan, dan komite sekolah atau komite madrasah yang memiliki peran sebagai berikut:

- a. Masyarakat berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.
- b. Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis.
- c. Komite sekolah atau komite madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Atas dasar untuk pemberdayaan masyarakat itulah, maka digulirkan konsep komite sekolah sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya. Berdasarkan keputusan mendiknas No. 044/2002 dalam Hasbullah (2016:92), keberadaan komite sekolah secara kontekstual berperan sebagai berikut:

a) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*)

Fungsi pemberi pertimbangan bagi Komite Sekolah adalah dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan pada tingkat kabupaten/kota dan pada tingkat satuan pendidikan. Setiap kebijakan dan program yang diputuskan hendaknya dikoordinasikan terlebih dahulu dengan Komite Sekolah. Hal ini

bertujuan untuk menganalisis apakah kebijakan dan program sekolah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai serta situasi dan kondisi sekolah.

Sekolah dan yayasan pendidikan harus meminta pertimbangan kepada Komite Sekolah dalam merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan sekolah, termasuk juga dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa peran Komite Sekolah sebagai pemberi pertimbangan adalah melakukan koordinasi dengan pihak sekolah, dan memberikan masukan dalam setiap kebijakan yang diambil oleh sekolah dengan maksud untuk menganalisis resiko dan keuntungan dari setiap kebijakan. Hal tersebut memungkinkan bahwa kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah tidak akan memberatkan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya.

b) Pendukung (*supporting agency*)

Peran komite Sekolah sebagai pendukung bukan hanya pendukung dalam bidang finansial saja seperti BP3 yang ada sebelum Komite Sekolah. Pernyataan tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Hasbullah bahwa peran Komite Sekolah sebagai pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di Satuan Pendidikan. Peran Komite Sekolah bukan pada aspek dana saja, tetapi juga berupa gagasan dalam rangka penyelenggaraan dan peningkatan mutu pendidikan. Dana atau keuangan dapat dicari manakala memiliki ide dan gagasan yang kreatif, serta mampu menjalin kerjasama secara sinergis di antara semua *stakeholder* pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan Komite Sekolah sebagai pendukung dalam Satuan Pendidikan dapat

bergerak dalam bidang finansial, tenaga maupun ide dan gagasan yang inovatif untuk bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan.

c) Pengontrol (*controlling agency*)

Komite sekolah memiliki peran sebagai pengawas (*controlling agency*). Sesuai dengan peran tersebut Komite Sekolah memiliki hak untuk mengontrol sekolah. Komite Sekolah dalam perannya sebagai pengontrol melakukan aktivitas sebagai berikut: (1) menanyakan proses pembelajaran kepada guru apakah telah sesuai dengan standar; (2) menanyakan dan meminta laporan kondisi kesehatan, gizi, serta bakat peserta didik; (3) ikut serta dalam penyusunan RKS dan RKT; (4) memantau pelaksanaan Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT); (5) memantau penggunaan dana BOS; (6) ikut serta dalam pembagian rapor; (7) mengontrol kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan lainnya; dan (8) mengontrol pelaksanaan PBM.

Selain melakukan pengawasan terhadap kegiatan administrasi, Komite Sekolah juga merupakan badan yang melakukan pengawasan sosial terhadap sekolah. Pengawasan sosial yang dimaksud lebih menitikberatkan pada implikasi sosial yang mengiringinya serta dilakukan secara preventif. Jadi, peran Komite Sekolah sebagai pengontrol dapat disimpulkan bahwa Komite Sekolah memiliki kewenangan untuk mengontrol setiap kebijakan dan segala aktivitas sekolah baik dalam bidang akademik maupun non akademik dalam rangka menciptakan system sekolah yang transparan.

d) Mediator (*Mediator Agency*)

Pada dasarnya posisi Komite Sekolah berada di tengah-tengah antara orang tua murid, murid, guru, masyarakat setempat dan pihak-pihak lain yang terkait dengan sekolah. Posisi tersebut menjadikan Komite Sekolah memiliki tanggung jawab untuk menghubungkan berbagai pihak yang sama-sama memiliki kepentingan pada lembaga sekolah.

Pendidikan untuk anak dimulai dari keluarga, kemudian berlanjut ke sekolah dan masyarakat di sekitarnya. Pada saat anak sudah mulai belajar di sekolah, bukan berarti keluarga dan masyarakat begitu saja melepas partisipasi dan tanggung jawabnya pada pendidikan anak. Ketiga pihak tersebut harus tetap bekerjasama untuk memberikan pendidikan yang terbaik bagi anak. Komite Sekolah sebagai wakil stakeholder, memungkinkan termobilisasinya partisipasi orang tua dan masyarakat kepada sekolah. Jadi, pengelolaan sekolah dapat dilaksanakan secara transparan dan terantau oleh masyarakat. Transparansi pengelolaan pendidikan oleh sekolah dapat membangun sikap saling percaya antara sekolah dan masyarakat.

Fungsi penghubung Komite Sekolah, antara lain: (1) menghubungkan pihak sekolah dengan instansi- instansi pemerintah yang ada di lingkungannya, pihak sekolah dan orang tua siswa ; (2) menghubungi orang tua siswa yang dianggap mampu dan bersedia untuk menjadi donatur terhadap penyelenggaraan kegiatan sekolah; (3) mencari informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan diri oleh sekolah; dan memberi laporan kepada masyarakat tentang penggunaan keuangan dan pelaksanaan program.

Fungsi Komite Sekolah sebagai mediator menjadi sangat penting mengingat bahwa masyarakat memiliki hak untuk ikut aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Hal tersebut bertujuan agar sekolah tidak terisolasi dari masyarakat. Hubungan antara sekolah dengan masyarakat yang baik harus menjadi perhatian dari setiap kepala sekolah dan stafnya. Komite Sekolah sangat berperan dalam menjembatani orang tua, masyarakat dan pihak sekolah untuk bersama-sama mewujudkan sekolah yang bermutu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan di atas, dapat ditarik kesimpulan fungsi Komite Sekolah sebagai mediator adalah sebagai penghubung antara siswa, orang tua siswa, masyarakat dan instansi-instansi pemerintah yang berkaitan dengan sekolah dalam rangka meningkatkan hubungan yang sinergis untuk menciptakan pendidikan yang bermutu. Komite sekolah memiliki penjabaran peran kegiatan operasional komite sekolah, adapun penjabarannya sebagai berikut ini;

- 1) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*), dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan indikator kinerjanya dengan memberikan masukan dan pertimbangan mengenai;
 - a) Kebijakan pendidikan;
 - b) Program pendidikan
 - c) Rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS)
 - d) Kriteria kinerja satuan
 - e) Kriteria tenaga kependidikan
 - f) Kriteria fasilitas pendidikan

- 2) Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, indicator kinerjanya yakni;
 - a) Mendorong orang tua untuk berpartisipasi dalam pendidikan
 - b) Mendorong masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan
 - c) Menggalang dana dalam rangka pembiayaan pendidikan
 - d) Mendorong tumbuhnya perhatian masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu
 - e) Mendorong tumbuhnya komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 3) Pengontrol (*controlling agency*), dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan, indicator kinerjanya yakni;
 - a) Melakukan evaluasi dalam setiap kegiatan
 - b) Melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan program penyelenggaraan pendidikan
 - c) Melakukan pengawasan terhadap kebijaksanaan program keluaran pendidikan.
- 4) Mediator (*mediator agency*) dengan masyarakat di satuan pendidikan, indicator kinerjanya yakni;
 - a) Melakukan kerja sama dengan masyarakat
 - b) Menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat. (Hasbullah, 2016:94)

Salah satu kunci keberhasilan hubungan kerja antara komite sekolah dalam melaksanakan keempat peranannya adalah terciptanya komunikasi organisasi yang efektif antar para pihak yang dapat dilakukan meliputi diskusi, pertemuan kelompok, dan termasuk percakapan telepon. Dalam pertemuan ini semua pihak yang terlibat dapat membawa pengalaman, ide dan menerima umpan balik yang tepat. Dalam hal itu, berdasarkan UU No 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional untuk menjalankan peran komite sekolah juga berfungsi dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mendukung tumbuhnya perhatian dan komitmen terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;
- 2) Mengupaya kerjasama dengan masyarakat (perorangan, organisasi, dunia usaha, dan dunia) dan pemerintah berkaitan dengan penyelenggara pendidikan yang bermutu.
- 3) Menampung dan menganalisis ide, pendapat, tuntutan dan berbagai kebutuhan yang di ajukan oleh masyarakat.
- 4) Memberikan masukan, pertimbangan, serta rekomendasi kepada satuan pendidikan tentang;
 - a) Kebijakan dan program pendidikan
 - b) Rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah (RAPBS)
 - c) Kriteria kinerja satuan pendidikan
 - d) Kriteria tenaga kependidikan
 - e) Hal-hal lain yang bersangkutan dengan pendidikan.

- 5) Mendorong orang tua/ wali dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
- 6) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan;
- 7) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- 8) Komite Sekolah menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah kepada stakeholder secara periodik, baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran program sekolah
- 9) Menyampaikan laporan pertanggung jawaban bantuan masyarakat baik berupa materi (dana, barang tak bergerak maupun bergerak), maupun non materi (tenaga dan pikiran) kepada masyarakat dan pemerintah setempat.

Ditegaskan dalam peraturan pemerintahan Nomor 17 Tahun 2010 tentang pasal 205, fungsi pengawasan komite sekolah lebih ditekankan. Bab ini menjelaskan: (1) komite sekolah melaksanakan supervisi atas penyelenggaraan dan penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan, (2) hasil pemantauan dilaporkan kepada rapat orang tua / wali siswa yang menyelenggarakan dan menghadiri kepala sekolah dan dewan guru.

Secara lebih rinci, Hisbullah (2016:96-99) dalam bukunya Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan, menjelaskan beberapa indikator dari peran Komite Sekolah sebagai berikut:

Tabel. 2.1 Indikator Kinerja Komite Sekolah

Kinerja Komite Sekolah	Fungsi Manajemen	Indikator Kinerja
Sebagai <i>advisory agency</i>	1. Perencanaan sekolah	a. Identifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat; b. Memberikan masukan RKAS; c. Menyelenggarakan rapat RKAS; d. Memberikan pertimbangan perubahan RKAS; e. Ikut mensahkan RKAS bersama kepala sekolah.
	2. Pelaksanaan program a. Kurikulum b. PBM c. Penilaian	a. Memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah; b. Memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada guru-guru.
	3. Pengadaan sumber daya pendidikan (SDM, S/P, Anggaran)	a. Identifikasi potensi sumberdaya pendidikan dalam masyarakat; b. Memberikan pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah; c. Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diadakan di sekolah; d. Memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.
Sebagai badan pendukung (<i>supporting agency</i>)	1. Sumber Daya	a. Pemantauan terhadap kondisi ketenagaan pendidikan di sekolah; b. Mobilisasi guru sukarelawan di sekolah; c. Mobilisasi tenaga kependidikan non guru di sekolah; d. Memantau kondisi sarana/prasarana di sekolah.
	2. Sarana dan Prasarana	a. Mobilisasi bantuan sarana/prasarana di sekolah; b. Evaluasi pelaksanaan dukungan.
	3. Anggaran	a. Memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah; b. Mobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah; c. Koordinasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah;

Kinerja Komite Sekolah	Fungsi Manajemen	Indikator Kinerja
		d. Evaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah.
Sebagai badan pengontrol (<i>controlling agency</i>)	1. Kontrol terhadap Perencanaan Sekolah	a. Pengawasan terhadap proses pengambilan keputusan di sekolah; b. Penilaian terhadap kualitas kebijakan di sekolah; c. Pengawasan terhadap proses perencanaan di sekolah; d. Pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah; e. Pengawasan terhadap kualitas program sekolah.
	2. Kontrol terhadap pelaksanaan program sekolah	a. Pengawasan terhadap organisasi sekolah; b. Pengawasan terhadap penjadwalan program sekolah; c. Pengawasan terhadap alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah; d. Pengawasan terhadap sumber daya pelaksana program sekolah; e. Pengawasan terhadap partisipasi sekolah terhadap program sekolah.
	3. Kontrol terhadap <i>output</i> pendidikan	a. penilaian terhadap hasil Ujian Nasional; b. penilaian terhadap angka partisipasi sekolah; c. penilaian terhadap angka mengulang sekolah; d. penilaian terhadap angka bertahan di sekolah.
Mediator Agency	1. Perencanaan	a. Menjadi penghubung antara KS dengan masyarakat, KS dengan Dewan Pendidikan, serta KS dengan sekolah; b. Identifikasi aspirasi pendidikan dalam masyarakat; c. Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepada sekolah.
	2. Pelaksanaan program	a. Sosialisasi kebijakan dan program pendidikan sekolah terhadap pendidikan masyarakat; b. Memfasilitasi berbagai masukan terhadap kebijakan program terhadap sekolah;

Kinerja Komite Sekolah	Fungsi Manajemen	Indikator Kinerja
		c. Menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program pendidikan; d. Mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap instansi terkait dalam bidang pendidikan di sekolah.
	3. Sumber Daya	a. Identifikasi kondisi sumber daya di sekolah b. Identifikasi sumber daya masyarakat; c. Mobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah; d. Koordinasi bantuan masyarakat.

Sumber: Hasbullah (2016:96-98)

2.1.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

2.1.2.1 Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Sagala (2019:69) menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan

berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Spesifikasi kemampuan tersebut di atas dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah: (1) kepribadian; (2) manajerial; (3) kewirausahaan; (4) supervisi; dan (5) sosial. Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar (2017:122) kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan. Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. Kepala sekolah dituntut untuk

memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah (Gunawan, 2016:86).

2.1.2.2 Konsep Manajerial

Ada beberapa istilah yang berhubungan dengan Manajerial, yaitu: manajemen, manajer dan manajerial itu sendiri. Menurut Kamus Besar Bahasa Mengubah Manajemen berarti “proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran” atau “pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi”. Manajer berarti “orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan rnenggunakan orang untuk mencapai sasaran” atau “orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Dalam bahasa Inggris *management* dan *manager* diterjemahkan sebagai “orang yang melakukan kegiatan manajemen” (Usman, 2016: 3). Berdasarkan pengertian ini terlihat bahwa ada kesamaan pengertian antara manajemen (*management*) dan manajer (*manager*). Pada prinsipnya pengertian manajemen

mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2021: 3).

Terry (2018:96) manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lain. Keempat macam fungsi manajemen menurut Terry (2018: 15) yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), menggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) merupakan bagian-bagian daripada proses manajemen.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” Pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manager atau pengelola (Terry dan Rue, 2018:1). Seorang yang menjadi manajer mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat “*managerial*”. Yang penting diantaranya adalah meniadakan kecenderungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manajer. Pada hakikatnya, tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha para bawahan secara berdayaguna.

Mereka merupakan alat-alat dengan apa seorang manajer melaksanakan pekerjaan manajemen. Mereka merupakan ciri-ciri pokok yang membedakan seorang menejer dan seorang non-menejer. Secara singkat dapat dikatakan bahwa: (1) Perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti, (2) Pengorganisasian adalah tindakan mendistribusi pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan dan merinci hubungan-hubungan yang diperlukan, (3) Menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kemauan baik dan secara atusias, dan (4) Mengawasi berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana-rencana.

2.1.2.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster dalam Permadi (2021:97) mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas tugas pendidikan di sekolah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Sedangkan Hadari (2015:125) bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kemampuan Manajerial kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kesanggupan, kecakapan, atau kekuatan mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang di antaranya mengatur bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualifikasi. Kualifikasi secara umum maupun secara khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya mewujudkan sekolah yang berhasil. Hal tersebut karena salah satu kunci

yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya yakni kompetensi manajerial (Andang, 2014:78).

Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi: (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung

kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan iptek bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sedangkan indikator untuk kepala sekolah dasar (Andang, 2014:92), yakni: (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah; (2) mengembangkan organisasi; (3) memimpin guru dan staf; (4) mengelola guru dan staf; (5) mengelola sarana prasarana sekolah; (6) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (7) mengelola kesiswaan; (8) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar; (9) mengelola keuangan sekolah; (10) mengelola ketatausahaan; (11) mengelola unit layanan khusus sekolah; (12) menciptakan prinsip-prinsip kewirausahaan; (13) menciptakan budaya iklim; (14) mengelola sistem informasi; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi; (16) mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah; dan (17) mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Herman (2025: 44) dengan indikator sebagai berikut:

1. Mampu menyusun perencanaan Sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mampu mengembangkan organisasi Sekolah sesuai dengan kebutuhan.

3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana Sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
6. Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
10. Mampu mengelola ketatausahaan Sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan Sekolah.
11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.
17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan Sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan baik. Persoalan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah sehingga menyulitkan kepala sekolah untuk melakukan tata kelola sekolah dengan baik. Sementara persoalan kelembagaan berhubungan dengan masalah internal yang muncul, baik setelah dimilikinya sumber daya maupun karena keterbatasan dari sumber daya. Persoalan-persoalan tersebut kalau dibiarkan akan sulit untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus meresponnya dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan

kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefisiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya. Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen dan juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Fungsi kompetensi manajerial menurut Imsuha (2016:99) adalah aneka ragam kualifikasi itu harus dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat. Merupakan kenyataan bahwa cara dan gaya seorang ilmuwan membuat klasifikasi. Fungsi-fungsi manajerial mempengaruhi berbagai faktor seperti: filsafat hidup yang dianutnya; perkembangan pengetahuan yang telah dicapai; kondisi lingkungan; perkembangan teknologi dan pemanfaatannya; kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan.

2.1.2.3 Penguatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, semua upaya pendidikan perlu disesuaikan dengan undang-undang tersebut. Berdasarkan undang-undang tersebut, guru harus memiliki

pendidikan serendah-rendahnya Strata I atau Diploma IV, memiliki pengalaman praktis di kelas tempat mengajar, menguasai empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Peningkatan mutu pendidikan, khususnya jenjang sekolah dasar telah menjadi komitmen pemerintah yang harus diwujudkan secara nyata. Salah satu langkah yang ditempuh Pemerintah untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yaitu guru dan kepala sekolah. Pemerintah telah dan terus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan melalui berbagai program, antara lain: (1) peningkatan mutu professional guru melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pembinaan dalam forum KKG dan MGMP, (2) peningkatan mutu profesional Kepala Sekolah melalui berbagai pendidikan dan pelatihan Kepala Sekolah serta pembinaan dalam forum KKKS dan MKKS; dan (3) meningkatkan mutu professional Pengawas melalui pelatihan pengawas.

Namun demikian, hasilnya belum optimal dan memadai untuk pencapaian serta penjaminan mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan oleh kepala satuan pendidikan yaitu kepala sekolah harus sesuai dengan standar nasional pendidikan yang dirumuskan dalam standar pengelolaan nasional. Untuk menjadikan kepala sekolah sebagai seseorang yang profesional, perlu sebuah wadah atau organisasi sebagai tempat pengembangan kinerja kepala sekolah. Sebuah wadah yang mampu memberikan kesempatan kepala sekolah untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah yang lainnya.

Wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme diantaranya melalui pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS).

KKKS merupakan kelompok kerja bagi kepala sekolah dasar, diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata serta dapat mendukung secara optimum peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Terkait hal tersebut Kepala Sekolah perlu adanya motivasi secara terus menerus untuk senantiasa meningkatkan profesionalismenya. Oleh karena itu KKKS yang merupakan kelompok kerja kepala sekolah dipandang sangat strategis untuk meningkatkan mutu profesionalisme kepala sekolah. Mengingat betapa pentingnya program KKKS tersebut, kepala sekolah dasar perlu meningkatkan kompetensi dan kinerja kepala sekolah melalui program BERMUTU (*Better Education Through Management and Universal Teacher Upgrading*) dengan diharapkan dapat mengatasi masalah pendidikan.

Prinsip kerja KKKS yaitu KKKS merupakan lembaga yang mandiri, tidak mempunyai struktur organisasi yang hierarkis, birokratik dan saling ketergantungan, tetapi merupakan wadah berkumpulnya kelompok kerja kepala sekolah. Program kerjanya disusun dan dirancang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah, mempunyai visi dan misi yang strategis, serta inovatif terhadap upaya pengembangan mutu pendidikan. Komitmen terhadap peningkatan mutu adalah meningkatkan mutu pembelajaran di dalam kelas dan meningkatkan mutu pendidikan, komitmen terhadap metode pembelajaran yang efektif meningkatkan kemampuan belajar siswa dan meningkatkan hasil ujian akhir siswa, dan komitmen terhadap adanya sistem yang mendukung pengembangan profesional. Program

Bermutu dengan adanya KKKS, berfungsi sebagai sarana meningkatkan profesionalisme maupun kompetensi para kepala sekolah akan berpengaruh positif bagi kepala sekolah dalam melaksanakan. Hal ini dapat berjalan dengan efektif dan lancar bila sarana dan prasarana memadai, mendapat dukungan dari pihak-pihak yang terkait dalam hal ini pengawas sekolah, komite sekolah, jaringan pendidikan lainnya, masyarakat yang peduli dengan dunia pendidikan serta pendanaan yang cukup.

Tujuan yang hendak dicapai dalam kegiatan KKKS program bermutu antara lain: (1) memberi kesempatan kepada anggota KKKS untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik; (2) meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, serta mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi anggota KKKS; (3) memberdayakan dan membantu anggota KKKS dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah; (4) meningkatkan kompetensi dan kinerja anggota KKKS dalam mengembangkan profesionalitas guru; (5) meningkatkan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar didik; (6) mendorong guru untuk memiliki kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik; dan (7) membantu Kepala Sekolah untuk memperoleh angka Kredit untuk kenaikan pangkat, peningkatan kualifikasi akademik Kepala Sekolah, dan persiapan Kepala Sekolah dalam menghadapi proses sertifikasi.

Hasil yang diharapkan dari KKKS Model Bermutu adalah: (1) tersedianya kesempatan bagi anggota KKKS untuk saling bertukar pengalaman dan saling memberi umpan balik; (2) terwujudnya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan anggota KKKS; (3) terwujudnya pemberdayaan anggota KKKS dan dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah; (4) terwujudnya perubahan perilaku anggota KKKS dalam meningkatkan pengetahuan, pokok kompetensi, dan kinerja; dan (5) terwujudnya peningkatan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik (Fitra, 2013:73).

Manfaat dari kegiatan KKKS bagi kepala sekolah yakni: (1) meningkatnya kompetensi dalam menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) serta pengelolaan manajemen sekolah; (2) melalui keikutsertaan kegiatan di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh Pengakuan Kerja dan Hasil Belajar (PPKHB) bagi kepala sekolah yang akan meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang S1/DIV dengan ketentuan yang berlaku; (3) melalui keikutsertaan kegiatan secara aktif dan terus menerus di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh sejumlah angka kredit untuk kenaikan pangkat sebagai salah satu bentuk peningkatan mutu kepala sekolah secara berkelanjutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan (4) terhimpunnya dokumen portofolio yang dapat digunakan untuk kebutuhan peningkatan kualifikasi akademik kepala sekolah ke jenjang S1/DIV dan pengembangan profesionalisme kepala sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolah adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Kepala sekolah dalam manajemen sekolah harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan (Gunawan dan Benty, 2017:112). Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan kepemimpinannya, pengikut dan situasi. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. “Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan”. Salah satu kekuatan dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

2.1.3 Mutu Layanan Pendidikan

2.1.3.1 Konsep Dasar Mutu Layanan Pendidikan

Penyelenggaraan layanan belajar bagi peserta didik biasanya dikaji dalam konteks mutu pendidikan yang erat hubungannya dengan kajian kualitas manajemen dan sekolah efektif. Komite Sekolah/Madrasah sebagai lembaga

mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (Pasal 56, ayat 3 UU Nomor 20 Tahun 2003). Hal ini untuk menjadikan organisasi tetap bertahan dan terus melangsungkan kehidupannya, masalah mutu harus menjadi perhatian termasuk dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, masalah mutu dalam dunia pendidikan harus menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, sekolah dan masyarakat. Mengingat masih diperlukan upaya yang serius guna meningkatkan mutu pendidikan serta persaingan global dalam bidang pendidikan yang menunjukkan kecenderungan makin meningkat dengan baik.

Merosotnya mutu pendidikan di Indonesia secara umum dan mutu pendidikan secara spesifik dilihat dari persepsi masyarakat luas dapat disebabkan oleh buruknya sistem pendidikan nasional dan rendahnya sumberdaya manusia. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat (Rini, 2021:81). Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* (dapat dipegang) maupun yang *intangible* (tidak dapat dipegang) (Suryosubroto, 2020:210).

Sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Mutu dalam pandangan ini digunakan

untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki “mutu” akan membuat pemiliknya berbeda dari orang lain yang tidak mampu memilikinya (Sallis, 2016:52)

Mutu berarti sesuatu yang dinilai dari tingkat keunggulan. Mutu dalam konsep yang absolut berarti harus *high quality* atau *top quality*. Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, mahal, sangat mewah, dan jarang dimiliki orang. Misalnya rumah mewah, mobil mewah, perhiasan mewah, meubel mewah, perabot mewah. Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu melibatkan berbagai input seperti bahan ajar, metode pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya untuk penciptaan suasana sekolah yang kondusif. Mutu dalam pendidikan untuk menjamin kualitas *input*, proses, produk/*output*, dan *outcome* sekolah sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap diproses. Proses pendidikan yang bermutu apabila mampu menerapkan PAKEM yang efektif. *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik peserta didik tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar atau sesuai, dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas dengan kompetensi yang dimiliki oleh lulusan.

Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis.

Dapat pula prestasi di bidang lain, seperti prestasi di cabang olahraga, seni, keterampilan, dan lain-lain. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya (Sowiyah, 2020:24).

Disisi lain rendahnya mutu pendidikan diakibatkan beberapa hal sebagai berikut: Rendahnya mutu pendidikan menurut Deming secara umum disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan (Sallis, 2016:103).

Pandangan secara umum banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran di kelas, di laboratorium, dan lingkup belajar lainnya melalui fasilitas internet, aplikasi metode, strategi, dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang cukup, manajemen pendidikan yang dilakukan secara professional, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang professional. Standar nasional pendidikan yang tepat untuk seluruh kalangan penyelenggara pendidikan perlu ditetapkan sebagai acuan norma dalam pendidikan.

Pandangan masyarakat secara sempit atau khusus, faktor dominan yang berpengaruh dan berkontribusi besar terhadap mutu pendidikan adalah guru yang professional dan guru yang sejahtera. Oleh karena itu, guru harus secara professional melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran, pembimbingan dan pelatihan terhadap peserta didik agar berkompeten.

Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Sesungguhnya, ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis, dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum, yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut (Sallis, 2016: 30-31).

Banyak aspek yang berkaitan dengan mutu pendidikan, dan banyak pula pandangan yang komprehensif mengenai mutu pendidikan. Hal ini penting untuk melihat kondisi pendidikan secara utuh, meskipun secara praktis fokus dalam melihat mutu bisa berbeda-beda sesuai dengan maksud dan tujuan suatu kajian atau tinjauan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya atau tanpa disadari, namun ini merupakan hasil dari suatu proses pendidikan. Jika proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar untuk memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas. Mutu pendidikan mempunyai kesesuaian dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variable. Pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas

pendidikan dapat dipandang sebagai variabel bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualitas guru, anggaran, kelengkapan fasilitas belajar, dan sebagainya.

Memang bisa mengetahui mutu ketika kita mengalaminya, tetapi merasa tetap kesulitan ketika mendiskripsikan dan menjelaskannya. Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu/kualitas yang dapat diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat persamaan dalam faktor-faktor antara lain:

1. mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini, mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama, yaitu (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; (2) mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap keterampilan, dan nilai-nilai. Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar, dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga profesional kependidikan dapat disediakan di sekolah (Fattah, 2019:90).

Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan

kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu:

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
8. standar penilaian pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta keberadaan bangsa yang bermartabat. Mutu bermanfaat bagi dunia pendidikan karena 1) meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah, 2) menjamin mutu lulusannya, 3) bekerja lebih profesional, dan 4) meningkatkan persaingan yang sehat (Usman, 2019:513-514). Namun dalam kenyataannya, perhatian dunia pendidikan akan kualitas/mutu pendidikan menjadi sesuatu hal yang baru jika dibandingkan dengan dunia bisnis. Oleh karena itu, mutu dan penjaminan mutu dapat dipandang sebagai inovasi dalam pendidikan. Sosialisasi menjadi hal yang penting dalam mendukung keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan.

2.1.3.2 Indikator Mutu Layananan Pendidikan

Pengertian mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Masukan pendidikan terdiri atas: (a) sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya; (b) masukan perangkat yang meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana program, dan sebagainya; (c) masukan harapan yang berupa visi dan misi. Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud meliputi: (1) proses pengambilan keputusan; (2) proses pengelolaan kelembagaan; (3) proses pengelolaan program; (4) proses belajar mengajar; (5) proses *monitoring* dan evaluasi.

Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila koordinasi dan pepaduan berbagi masukan pendidikan dilakukan secara harmonis sehingga mampu menumbuhkan suasana *enjoyable learning*, mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan anak didik. "Sekolah sebagai organisasi

kerja menghasilkan produk yang berupa jasa, perubahan, dan perlindungan.” (Umaedi, 2019:92). Jasa yang dihasilkan oleh sekolah berupa pengajaran, yang sekaligus merupakan inti kegiatan pendidikan di sekolah. Jasa sekolah tersebut digunakan oleh bukan hanya murid tetapi juga orang tua, pengguna lulusan, pemerintah, dan masyarakat pada umumnya.

Keluaran pendidikan dipandang sebagai kinerja sekolah yang dapat diamati dari aspek-aspek kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran (Tim Dosen UPI, 2019:136) didasarkan pada “Misi mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat.” Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan *Output* atau keluaran pendidikan dipandang sebagai kinerja sekolah yang dapat diamati dari aspek-aspek kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.

Selanjutnya Tim Dosen UPI (2019:95) mengungkapkan indikator mutu layanan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Berwujud (*tangible*)
 - a. Menjaga kelas yang bersih, rapih dan nyaman
 - b. Melengkapi kelas dengan audivisual dan alat-alat tulis

- c. Penggunaan ruang kelas secara teratur
 - d. Memiliki fasilitas olah raga
 - e. Memiliki perpustakaan untuk mendukung pembelajaran lengkap
 - f. Memiliki kantin
2. Keandalan (*reliability*)
- a. Guru menguasai materi pembelajaran
 - b. Guru terbuka untuk ditanya
 - c. Sekolah memberi berbagai bahan bacaan untuk memperkaya pembelajaran
 - d. Guru memberi nilai secara objective
 - e. Guru datang tepat waktu
 - f. Guru tidak absen
 - g. Jumlah Guru cukup
 - h. Guru memiliki rencana pembelajaran
 - i. Guru mematuhi rencana pembelajaran dengan disiplin yang diterapkan secara konsisten
3. Daya Tanggap (*responsiveness*)
- a. Melaksanakan pengumuman hasil ujian yang tepat waktu
 - b. Melaksanakan pelayanan administrasi yang cepat, tidak berbelit-belit
 - c. Sekolah tidak melakukan kesalahan administrasi
 - d. Peserta didik dibantu dalam memecahkan kesulitan administrasi
 - e. Melaksanakan pembelajaran yang teratur
4. Kepastian (*assurance*)
- a. Guru santun dalam memberi pelayanan

- b. Keluhan peserta didik selalu diperhatikan
 - c. Waktu belajar digunakan dengan baik
 - d. Pekerjaan ulangan dikembalikan pada peserta didik
5. Empati (*empathy*)
- a. Sekolah memahami kesulitan peserta didik
 - b. Besarnya uang sekolah dibicarakan dengan orang tua peserta didik
 - c. Sekolah memberi perhatian pada kemajuan peserta didik
 - d. Guru bersedia membantu peserta didik dalam mengatasi permasalahan belajar
 - e. Guru bersikap bersahabat dengan peserta didik
 - f. Sekolah memahami minat dan kebutuhan belajar peserta didik

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara *output* dibagi *input*. Baik *output* maupun *input* adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas *input* berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas *output* dapat berupa jumlah barang atau jasa. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti disain, operasi produk atau jasa dan pemeliharannya.

Efisiensi adalah suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara *input* dengan *output*, namun karena hubungan ini dapat dianalisis dari sejumlah perspektif maka penilaian tentang efisiensi mungkin harus mempertimbangkan lebih dari satu aspek hubungan. Keputusan investasi pada

suatu program atau proyek pendidikan, misalnya, perlu mempertimbangkan baik efisiensi internal maupun efisiensi eksternal. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara *output* pendidikan (pencapaian belajar) dan *input* (sumber daya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan *output* pendidikan. Efisiensi internal berkaitan dengan hubungan antara *input* dan *output* di dalam suatu sistem atau lembaga pendidikan. Dalam hal ini, menurut Suryadi (2015:43) bahwa, “*Output* pendidikan diukur sehubungan dengan tujuan-tujuan kelembagaan secara internal daripada dengan tujuan-tujuan masyarakat yang lebih luas.” Efisiensi eksternal dari suatu lembaga pendidikan dapat dinilai melalui seberapa baik lembaga pendidikan tersebut mempersiapkan lulusannya untuk melakukan peran-peran di masyarakat, seperti ditunjukkan oleh prospek pekerjaan dan penghidupan para lulusannya. Ukuran ini biasanya dinilai melalui keseimbangan antara *social costs* dengan *social benefit*.

Suatu perbedaan lainnya berkenaan dengan konsep efisiensi adalah antara efisiensi teknis, yang berkaitan dengan pencapaian *output* semaksimal mungkin melalui *input* sumber daya tertentu dengan tingkat teknologi tertentu, dengan efisiensi ekonomi yang berkaitan dengan suatu tingkat pencapaian *output* yang diharapkan dengan biaya atau pengorbanan seminimal mungkin. Apabila program pendidikan dianggap sebagai komoditas pada suatu mekanisme (asumsi) pasar, maka konsep efisiensi ekonomi lebih sesuai untuk dijadikan rujukan dalam analisis, misalnya untuk program-program pendidikan profesional, keahlian, dan kejuruan. Tetapi, apabila program pendidikan dianggap sebagai *public goods* (misalnya

program pendidikan dasar sebagai pendidikan wajib), maka konsep efisiensi teknologis, pemerataan, dan keadilan merupakan pendekatan yang lebih relevan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Siti Waliyah (2022). Judul penelitian “Pengaruh Peran Komite Sekolah, Peran Kepala Sekolah, Dan Pengelolaan Pembiayaan Sekolah Terhadap Mutu Sekolah SMP dan MTs.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan komite sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $Y = 115,628 + 0,306X_1$; kekuatan korelasi sebesar 0,633 dengan kontribusi 14,0%; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh peran kepala sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $Y = 53,962 + 0,629X_2$; kekuatan korelasi sebesar 0,567 dengan kontribusi 32,1%; (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pembiayaan sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $\hat{A} = 85,909 + 0,565X_3$; kekuatan korelasi sebesar 0,565 $\hat{A}$ dengan kontribusi 31,9%; (4) ada pengaruh positif dan signifikan komite sekolah, peran kepala sekolah dan pembiayaan sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $\hat{A} = 28,570 + 0,164 X_1 + 0,385 X_2 + 0,293 X_3$ $\hat{A}$ dengan kontribusi variabel independen sebesar 43,2 %. Saran pada penelitian ini adalah guru hendaknya meningkatkan kompetensinya untuk lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat menghantarkan peserta didik meraih prestasi dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah hendaknya menguasai kompetensi manajerial, kewirausahaan dan supervisi agar dapat

menjalankan peran dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya meningkatkan mutu sekolah. Dinas Pendidikan hendaknya memberi fasilitas berupa workshop dan pelatihan kepada guru, kepala sekolah maupun komite sekolah tentang manajemen berbasis sekolah sebagai salah satu upaya peningkatan mutu sekolah.

2. Indra Satria (2022). Judul penelitian “Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Komite, Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Lulusan Smk Di Kota Jambi.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja kepala sekolah, kinerja komite sekolah dan kinerja guru berpengaruh positif secara parsial terhadap mutu lulusan, hal ini dibuktikan kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru dengan nilai thitung $>$ ttabel $2,098 > 1,6584$, kinerja komite sekolah $6,581 > 1,6584$. kinerja guru $3,820 > 1,6584$. Kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru secara simultan berpengaruh bersama-sama secara positif terhadap mutu lulusan, hal ini dibuktikan dengan nilai Fhitung $>$ Ftabel atau $15,769 > 3,08$ dengan nilai persamaan regresi berganda $Y = 14,259 + 0,016 X_1 + 0,196 X_2 + 0,110 X_3$. Berdasarkan hasil penelitian ini ditarik kesimpulan bahwa kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan.
3. Siti Laela (2023). Judul penelitian “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar Negeri.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah dasar negeri di Kecamatan Cikande. Jika kompetensi manajerial kepala sekolah baik, maka mutu sekolah dapat

meningkat. Sebaliknya, jika kompetensi manajerial kepala sekolah kurang baik, maka mutu sekolah dapat menurun. Dengan demikian kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah dasar negeri.

4. Nidia Joistin Samosir (2024). Judul “Penelitian Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Di Sma Darma Utama.” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap mutu pendidikan sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah, yang mencakup kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, terbukti memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang jelas, serta mengimplementasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
5. Agus (2016). Judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pelayanan Pendidikan Di Yayasan Pendidikan Al-Ma'mun Education Center (AMEC) Depok.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan, maka peningkatan terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Kinerja Guru perlu ditingkatkan terlebih dahulu. Prioritas utama dalam peningkatan mutu pelayanan sekolah adalah pada Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah itu sendiri karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh

positif, namun tidak terlalu kuat atau masih kurang terhadap mutu pelayanan pendidikan. Sedangkan kinerja guru berpengaruh positif dan kuat terhadap mutu pelayanan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu yang relevan untuk lebih jelasnya disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
1	Siti Waliyah (2022)	Pengaruh Peran Komite Sekolah, Peran Kepala Sekolah, Dan Pengelolaan Pembiayaan Sekolah Terhadap Mutu Sekolah SMP dan MTs.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan komite sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $Y = 115,628 + 0,306X_1$; kekuatan korelasi sebesar 0,633 dengan kontribusi 14,0%; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh peran kepala sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $Y = 53,962 + 0,629X_2$; kekuatan korelasi sebesar 0,567 dengan kontribusi 32,1%; (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pembiayaan sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $\hat{A} =$	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Dinas Pendidikan hendaknya memberi fasilitas berupa workshop dan pelatihan kepada guru, kepala sekolah maupun komite sekolah tentang manajemen berbasis sekolah sebagai salah satu upaya peningkatan mutu sekolah.

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
			$85,909 + 0,565X_3$; kekuatan korelasi sebesar 0,565 $\hat{A}$ dengan kontribusi 31,9%; (4) ada pengaruh positif dan signifikan komite sekolah, peran kepala sekolah dan pembiayaan sekolah terhadap mutu sekolah dengan persamaan $\hat{A} =$ $28,570 + 0,164 X_1 +$ $0,385 X_2 + 0,293 X_3$ $\hat{A}$ dengan kontribusi variabel independen sebesar 43,2 %. Saran pada penelitian ini adalah guru hendaknya meningkatkan kompetensinya untuk lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat menghantarkan peserta didik meraih prestasi dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah hendaknya menguasai kompetensi manajerial, kewirausahaan dan supervisi agar dapat menjalankan peran dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya meningkatkan mutu sekolah. Dinas	

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
			Pendidikan hendaknya memberi fasilitas berupa workshop dan pelatihan kepada guru, kepala sekolah maupun komite sekolah tentang manajemen berbasis sekolah sebagai salah satu upaya peningkatan mutu sekolah.	
2	Indra Satria (2022)	Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Komite, Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Lulusan Smk Di Kota Jambi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja kepala sekolah, kinerja komite sekolah dan kinerja guru berpengaruh positif secara parsial terhadap mutu lulusan, hal ini dibuktikan kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru dengan nilai thitung > ttabel $2,098 > 1,6584$, kinerja komite sekolah $6,581 > 1,6584$. kinerja guru $3,820 > 1,6584$. Kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru secara simultan berpengaruh bersama-sama secara positif terhadap mutu lulusan, hal ini dibuktikan dengan nilai Fhitung >	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan.

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
			F_{tabel} atau $15,769 > 3,08$ dengan nilai persamaan regresi berganda $Y = 14,259 + 0,016 X_1 + 0,196 X_2 + 0,110 X_3$. Berdasarkan hasil penelitian ini ditarik kesimpulan bahwa kinerja kepala sekolah, kinerja komite dan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan.	
3	Siti Laela (2023)	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar Negeri	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah dasar negeri di Kecamatan Cikande. Jika kompetensi manajerial kepala sekolah baik, maka mutu sekolah dapat meningkat. Sebaliknya, jika kompetensi manajerial kepala sekolah kurang baik, maka mutu sekolah dapat menurun. Dengan demikian kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah dasar negeri.	Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah kurang baik, maka mutu sekolah dapat menurun. Dengan demikian kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah dapat meningkatkan mutu sekolah dasar negeri.

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
4	Nidia Joistin Samosir (2024)	Penelitian Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Di Sma Darma Utama.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap mutu pendidikan sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah, yang mencakup kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, terbukti memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang jelas, serta mengimplementasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang jelas, serta mengimplementasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
5	Agus (2016)	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pelayanan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan, maka peningkatan	Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah itu sendiri karena

No.	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Hasil Penelitian
		Pendidikan Di Yayasan Pendidikan Al-Ma'mun Education Center (AMEC) Depok	terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Kinerja Guru perlu ditingkatkan terlebih dahulu. Prioritas utama dalam peningkatan mutu pelayanan sekolah adalah pada Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah itu sendiri karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh positif, namun tidak terlalu kuat atau masih kurang terhadap mutu pelayanan pendidikan. Sedangkan kinerja guru berpengaruh positif dan kuat terhadap mutu pelayanan pendidikan di sekolah.	variabel ini terbukti memiliki pengaruh positif, namun tidak terlalu kuat atau masih kurang terhadap mutu pelayanan pendidikan. Sedangkan kinerja guru berpengaruh positif dan kuat terhadap mutu pelayanan pendidikan di sekolah.

2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan kualitas sumber daya manusia di Indonesia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan, dan pendidikan merupakan salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut. Sementara salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan (sekolah), khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya

telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan salah satunya adalah diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yaitu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Komite sekolah sebagai badan pemberi pertimbangan bagi sekolah memiliki arti, bahwa komite sekolah dipandang sebagai mitra kerja kepala sekolah yang dapat diajak bermusyawarah tentang masa depan sekolah. Melalui komite sekolah orang tua dan masyarakat dapat ikut merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, sampai dengan menetapkan cara atau strategi yang akan ditempuh untuk mencapainya yang berupa rumusan kebijakan, program, dan kegiatan sekolah.

Peran komite sekolah sebagai badan pendukung bagi penyelenggara dan upaya peningkatan mutu pendidikan, dapat berupa dukungan finansial, tenaga, dan dukungan pikiran. Secara nyata pemberian dukungan ini dapat diwujudkan diantaranya dengan pemecahan masalah kekurangan guru, biaya sekolah bagi anak kurang mampu, dan tenaga untuk ikut memperbaiki sekolah yang rusak. Pemberdayaan bantuan sarana dan prasarana yang diperlukan di sekolah melalui sumber daya yang ada pada masyarakat, hal ini dilakukan dengan berkoordinasi dengan dewan pendidikan.

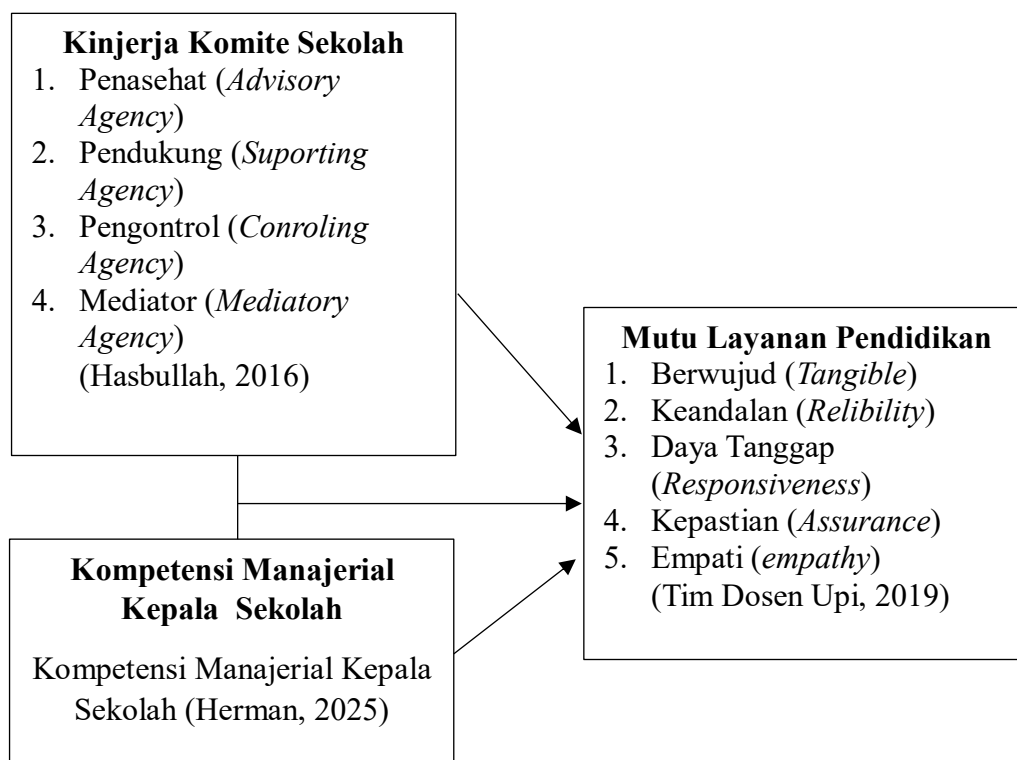
Selain komite sekolah, mutu layanan pendidikan berkaitan erat dengan kemampuan manajerial kepala sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah

yang tepat melalui pelaksanaan fungsi manajemen yang terdapat dalam ruang lingkup kompetensi manajerial kepala sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk selalu bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf dan siswa dengan penuh semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap kepala sekolah harus bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan.

Disisi lain kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan baik. Persoalan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah sehingga menyulitkan kepala sekolah untuk melakukan tata kelola sekolah dengan baik. Sementara persoalan kelembagaan berhubungan dengan masalah internal yang muncul, baik setelah dimilikinya sumber daya maupun karena keterbatasan dari sumber daya. Persoalan-persoalan tersebut kalau dibiarkan akan sulit untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus meresponnya dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan mutu layanan pendidikan karena kepala sekolah sebagai manajer mengelola seluruh sumber daya (guru, sarana prasarana, kurikulum) dan proses di sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, meningkatkan kinerja guru, serta memastikan layanan pendidikan berkualitas sesuai kebutuhan siswa dan masyarakat. Melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang baik, kepala sekolah dapat mendorong inovasi dan menciptakan budaya mutu yang berdampak langsung pada kualitas lulusan dan kepuasan pelanggan pendidikan.

Untuk lebih jelasnya berikut adalah diagram kerangka pemikiran yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Diagram Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kinerja komite sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.
2. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.
3. Terdapat pengaruh kinerja komite sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap mutu layanan pendidikan.