

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Konsep Manajemen

Sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani, melakukan dengan tangan. Usman (2009:5) yang dikutip oleh Imam Gunawan dan Djum Djum Noor Benty dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pendidikan (2017:21) mengemukakan bahwa *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai :

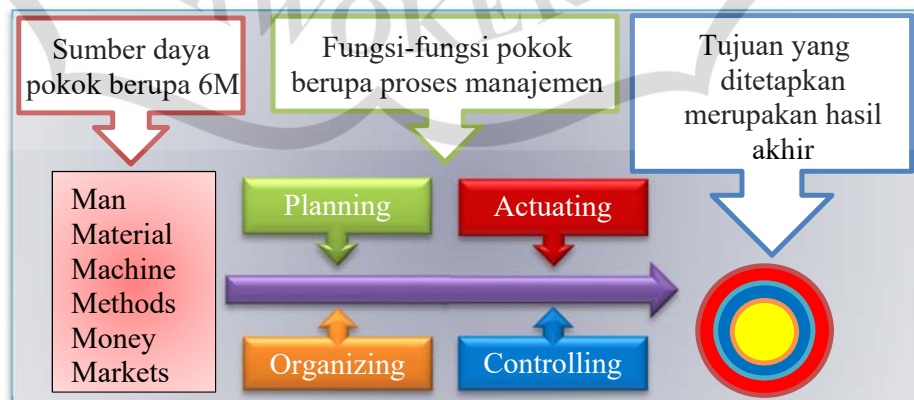
- a. Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.
- b. Pejabat pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Menurut Stoner (1995) bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, serta pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan juga penggunaan berbagai sumber

daya organisasi lainnya supaya dapat mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Sedangkan menurut Williams (2006:4), manajemen melibatkan pembuatan rencana dan keputusan tentang kebutuhan bisnis di masa depan, manajemen adalah tentang membuat penggunaan sumber daya yang hemat biaya melalui organisasi dan kontrol yang efisien, dan manajemen adalah tentang mendapatkan yang terbaik dari orang-orang untuk mencapai tujuan.

Hal serupa juga telah dikemukakan oleh Herujipto (2006:2) yang berpendapat bahwa manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara menggerakkan orang lain untuk bekerja. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses penataan dengan melibatkan seluruh potensi sumber daya, baik manusia maupun non-manusia, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Terry (1978) mengilustrasikan pengertian manajemen seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Pengertian manajemen sebagai proses

Imron (2003b:4 s.d 5) mengemukakan unsur-unsur yang ada dalam pengertian manajemen yaitu :

- a. Adanya suatu proses, hal ini membuktikan bahwa ada tahapan-tahapan tertentu yang harus dilakukan jika seseorang melakukan suatu kegiatan manajemen;
- b. Adanya penataan, artinya makna manajemen sebenarnya yaitu penataan, pengaturan, dan pengorganisasian;
- c. Terdapat sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik sumber manusia maupun sumber non manusia, namun lebih ditekankan pada pelibatan sumber-sumber potensial manusia, karena dengan adanya pelibatan dan pengelolaan sumber-sumber potensial manusia sehingga secara otomatis akan melakukan pengelolaan terhadap sumber-sumber potensial non manusia;
- d. Terdapat tujuan yang hendak dicapai, karena pelibatan sumber-sumber potensi manusia dan non manusia bukanlah tujuan, tetapi sebagai instrumen atau alat untuk mencapai tujuan dan misi tertentu;
- e. Pencapaian tujuan diupayakan agar efektif dan efisien. Manajemen adalah sebagai tatalaksana untuk mencapai tujuan dan umumnya yang memegang police tatalaksana atau leadhershship disebut manager (pimpinan, ketua, kepala). Manager harus dapat melaksanakan, mengatur proses fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, koordinasi/organisasi, pengarahannya, kontrol/pengawasan dan evaluasi/penilaian.

Secara umum manajemen dapat diidentifikasi sebagai kemampuan atas ketrampilan memperoleh suatu hasil atas rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

2. Leadership Kepala Sekolah

Mengacu pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti harfiah dari kata leadership adalah kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara umum adalah suatu keterampilan atau fungsi manajemen untuk mempengaruhi, memotivasi, atau mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan **bisa juga didefinisikan** gaya memimpin seseorang. Masing-masing orang pastinya memiliki gaya memimpin sendiri yang tidak sama antara satu dengan lainnya. Semuanya tergantung pada karakter diri. Masing-masing orang juga belum tentu mampu menjadi seorang pemimpin yang memiliki sikap kepemimpinan yang baik.

Menurut Baharudin dan Umiarso (2012), leadership adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Menurut Sondang P. Siagian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu organisasi atau perusahaan tertentu untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahan atau tim kerja lainnya agar mampu mencapai tujuan dengan mudah..

Kepemimpinan memiliki tiga elemen utama, yaitu:

1) Pengikut.

Adanya kepemimpinan karena adanya pengikut atau followership. Seseorang menjadi pemimpin karena ada beberapa orang yang mau mengikuti, yaitu bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin.

2) Tujuan.

Kepemimpinan timbul karena adanya pengikut yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan adanya tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula pemimpin untuk mengaturnya.

3) Pengaruh kegiatan.

Artinya seorang pemimpin dalam kegiatannya membimbing. Mengendalikan dan mengarahkan tindakan-tindakan orang lain ke arah tujuan tertentu.

Menurut Vietzal dkk (2013), seorang leader dalam sebuah organisasi harus memiliki unsur dan kriteria tertentu sehingga layak disebut sebagai pemimpin, yaitu

1) Pengaruh.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama pemimpin tersebut. Pengaruh tersebut membuat pemimpin diikuti dan

membuat orang-orang tunduk pada apa yang dikatakan oleh pemimpin.

2) Kekuasaan.

Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghormati keberadaannya. Tanpa adanya kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki pemimpin, tentu tidak ada yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin membuat orang lain bergantung pada apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang tanpanya ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini membuat hubungan menjadi simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.

3) Wewenang

Wewenang adalah hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menentukan suatu keputusan dalam menjalankan suatu hal/kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pemimpin apabila pemimpin yakin bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberikan kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu adanya campur tangan dari segi pemimpin.

4) Pengikut.

Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin apabila tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberikan dukungan untuk mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpin tersebut.

Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Mulyasa (2007: 24) Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan serta mengarahkan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi, dan kepemilikan motivasi. Kepala sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi siswa dan gurunya yang baik.

Mulyasa (2007:25) menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengelolaan pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya, manajemen sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah dan guru.

Namun demikian, kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sistem sekolah sangat berpengaruh terhadap terlaksananya manajemen yang baik. Perlu disadari bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan bawahannya harus harmonis dan kondusif dalam melaksanakan suatu pekerjaan, untuk itu bagi pihak sekolah mengenai pentingnya kualitas pelayanan pendidikan, dengan memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para guru dan organisasi sekolah secara umum serta memberikan kepuasan kepada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing.

Menurut Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Pasal 12 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yang kinerjanya dinilai secara kumulatif selama 4 tahun dan menjadi dasar untuk kenaikan pangkat atau jabatan. Penerapan 8 standar nasional tersebut menuntut kepala sekolah untuk bekerja secara profesional agar berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri. Untuk tupoksi kepala sekolah mengacu pada ketiga poin di atas. Selain itu tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 yaitu tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi :

- 1) Perencanaan program, meliputi :
 - a. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah;
 - b. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan misi sekolah;

- c. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah;
- d. Menyusun rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS);
- e. Merencanakan program induksi.

2) Menjalankan Program

- a. Mengembangkan program kerja sekolah;
- b. Mengembangkan struktur organisasi;
- c. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan per tahun;
- d. Menyusun manajemen kesiswaan yang meliputi:
 - (1) Melaksanakan penerimaan peserta didik baru (PPDB);
 - (2) Memberikan layanan konseling kepada siswa;
 - (3) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler bagi siswa;
 - (4) Membina prestasi unggulan;
 - (5) Melaksanakan kegiatan penelusuran alumni.
- e. Mengembangkan kurikulum, kalender pendidikan dan kegiatan pembelajaran;
- f. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan;
- g. Pengelolaan sarana dan prasarana;
- h. Pembinaan guru pemula;
- i. Mengelola keuangan sekolah dan pembiayaannya;

- j. Mengelola lingkungan dan budaya sekolah;
 - k. Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah;
 - l. Melaksanakan program induksi
- 3) Melaksanakan pengawasan
- a. Melaksanakan program pengawasan;
 - b. Melaksanakan evaluasi diri sekolah (EDS);
 - c. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum;
 - d. Mengevaluasi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK);
 - e. Mempersiapkan semua persyaratan akreditasi sekolah.
- 4) Menjalankan kepemimpinan sekolah
- a. Menerjemahkan visi ke dalam misi sasaran mutu;
 - b. Merumuskan tujuan dan sasaran mutu yang ingin dicapai;
 - c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
 - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
 - e. Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan anggaran sekolah/madrasah;
 - f. Melibatkan guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Untuk sekolah/madrasah

swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;

- g. Melakukan komunikasi untuk mendapatkan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
- h. Memelihara dan meningkatkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem penghargaan terhadap prestasi dan sanksi terhadap pelanggaran peraturan dan kode etik;
- i. Menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi peserta didik;
- j. Bertanggung jawab terhadap perencanaan partisipatif terkait pelaksanaan kurikulum;
- k. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
- l. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- m. Memfasilitasi pengembangan, sosialisasi, dan implementasi visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
- n. Membantu, membina, dan memelihara lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif

untuk proses pembelajaran peserta didik dan pertumbuhan profesional guru dan tenaga kependidikan;

- o. Mengelola organisasi dan operasionalisasi sumber daya sekolah/madrasah untuk mewujudkan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- p. Menjalinkan kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, serta komite sekolah/madrasah dalam merespon kepentingan dan kebutuhan masyarakat yang beragam, serta memobilisasi sumber daya masyarakat;
- q. Memberikan contoh/teladan/tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan;
- r. Mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya;
- s. Merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di sekolah/madrasah;
- t. Menyusun Buku Panduan Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti KTSP, silabus, tata tertib sekolah baik untuk guru maupun peserta didik, prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah;
- u. Melakukan analisis kebutuhan guru pemula;
- v. Menunjuk guru pembimbing dari guru-guru yang dinilai layak (profesional);

- w. Membuat SK penunjukan guru menjadi pembimbing guru pemula;
- x. Menjadi pembimbing, jika di satuan pendidikan yang dipimpinya tidak ada guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing;
- y. Mengajukan guru pembimbing dari satuan pendidikan lain ke dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki guru pembimbing dan kepala sekolah/madrasah tidak dapat menjadi guru pembimbing;
- z. Memantau proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula secara berkala;
 - aa. Memantau kinerja guru pembimbing dalam melaksanakan pembimbingan;
 - bb. Mengamati kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru pemula dan memberikan masukan untuk perbaikan;
 - cc. Memberikan penilaian kinerja kepada guru pemula;
 - dd. Menyusun laporan penilaian kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari guru pendamping, pengawas sekolah/madrasah, dan memberikan salinan laporan kepada guru pemula;
 - ee. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;

- ff. Memfasilitasi pengembangan, sosialisasi, dan implementasi visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
 - gg. Membantu, membina, dan memelihara lingkungan sekolah/madrasah dan program-program pembelajaran yang kondusif untuk proses pembelajaran peserta didik dan pertumbuhan profesional guru dan tenaga kependidikan;
 - hh. Memastikan pengelolaan organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
 - ii. Menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, serta komite sekolah/madrasah yang tanggap terhadap kepentingan dan kebutuhan masyarakat yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
 - jj. Memberi teladan/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
 - kk. Mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai bidangnya.
- 5) Melaksanakan Sistem informasi Sekolah
- a. Menciptakan suasana akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menciptakan rasa nyaman dalam bekerja dan

belajar, menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan yang tinggi;

- b. Menata tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah dengan berbasis kinerja;
- c. Menjalin kerja sama atau MOU dengan pihak-pihak lain;
- d. Didukung dengan penerapan TIK dalam pengelolaan sekolah;
- e. Didukung dengan kepemimpinan/manajerial yang bagus dan memiliki tingkat kesinambungan yang tinggi.

3. Mutu/Quality

a. Definisi Mutu

Kata mutu berasal dari bahasa Latin yaitu *Qualis*, yang memiliki arti what kind of. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb). Mutu menurut Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut Crosby adalah kesesuaian dengan yang dipersyaratkan. Mutu menurut West-Burnham (1997) ialah ukuran relatif suatu produk atas jasa sesuai dengan standar mutu desain. Mutu desain meliputi spesifikasi produk dan mutu kesesuaian , yaitu seberapa jauh suatu produk telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang telah ditetapkan. Sedangkan mutu menurut Salis (2003) yang dikutip oleh Prof.Dr.

Husaini Usman, M.Pd.,M.T dalam buku Manajemen (2008:477) adalah konsep yang absolut dan relatif.

Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi, biasanya mahal, sangat mewah, dan jarang dimiliki orang lain. Mutu dengan konsep absolut berarti harus high quality atau top quality. Mutu sendiri dapat didefinisikan sebagai tingkat keunggulan. Mutu yang relatif menurut Salis (2003) bukanlah sebuah akhir, melainkan sebagai sebuah alat di mana produk atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Mutu sebagai konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu prosedural dan transformasional. Aspek prosedural yaitu mutu jasa atau produk yang dihasilkan telah sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan transformasional ialah ukuran mutu lebih mengarah pada peningkatan mutu dan perubahan organisasi. Aspek transformasional meliputi pelayanan prima kepada pelanggan atau customer, customer senantiasa dinomorsatukan, di lingkungan pendidikan budaya transformasional adalah fungsi dari motivasi yang dimiliki pendidik dan pemimpin dengan peserta didik sebagai pusat perhatiannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tentang mutu di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu adalah produk dan atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan

memuaskan pelanggan atau customer. Mutu pada bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, dan output, dan outcome.

b. Manfaat Mutu

Alasan mutu sangat bermanfaat bagi dunia pendidikan yaitu :

- 1) Meningkatkan pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap masyarakat dan pemerintah.
- 2) Menjamin mutu lulusannya.
- 3) Dapat bekerja lebih profesional.
- 4) Meningkatkan persaingan yang sehat.

c. Karakteristik Mutu

Mutu memiliki 13 karakteristik, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kinerja (performa) yaitu berkaitan dengan aspek fungsional sekolah atau satuan pendidikan.
- 2) Waktu wajar (timeliness), yaitu selesai dengan waktu yang relatif wajar.
- 3) Handal (reliability), usia pelayanan prima bertahan lama.
- 4) Daya tahan (durability) sangat baik dan kuat.
- 5) Indah (aesthetics).
- 6) Hubungan manusiawi (personal interface) menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
- 7) Mudah penggunaannya (easy of use).
- 8) Bentuk khusus (feature), yaitu memiliki keunggulan khusus.

- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*), yaitu memenuhi standar tertentu.
- 10) Konsistensi (*consistency*) dalam mutu dan pelayanan.
- 11) Seragam (*uniformity*), yaitu tanpa variasi dan tidak bercampur.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*) secara prima dan maksimal.
- 13) Ketepatan (*accuracy*) terhadap pelayanan.

d. Rancangan Peningkatan Mutu

Peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan adalah tindakan yang diambil oleh satuan pendidikan guna memperbaiki hasil penyelenggaraan pendidikan agar sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas pendidikan yang dilakukan. Satuan pendidikan bisa melakukan rancangan peningkatan mutu pendidikan dengan empat tahapan. Keempat tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

1) Evaluasi

Pada tahap evaluasi, sekolah dapat melakukan perencanaan berbasis data yang diperoleh dari berbagai informasi yang ada sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan perencanaan dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ada berbagai data yang dapat dijadikan acuan untuk evaluasi, seperti profil pendidikan dan rapor pendidikan atau rapor

mutu. Keduanya akan muncul setelah Ujian Nasional atau AKM selesai dilaksanakan.

2) Perencanaan

Setelah melakukan evaluasi pencapaian pendidikan, untuk selanjutnya satuan pendidikan dapat mulai merencanakan evaluasi dengan cara-cara tertentu. Misalnya melalui Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Satuan pendidikan dapat merencanakan kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja atas hasil evaluasi yang kurang baik. Misalnya, jika nilai rata-rata literasi siswa rendah, satuan pendidikan dapat memberikan pendampingan kepada siswa. Hal lain yang dapat dilakukan adalah menyelenggarakan pelatihan atau lokakarya KKG sekolah untuk meningkatkan kompetensi literasi.

3) Peningkatan

Pada tahap ini, satuan pendidikan mengimplementasikan program peningkatan mutu pendidikan yang telah dirancang pada tahap perencanaan. Setelah program diimplementasikan, satuan pendidikan perlu mengukur pencapaian hasilnya. Selain itu, juga memantau perubahan yang terjadi sebelum dan sesudah program dilaksanakan.

4) Pemantauan dan evaluasi

Monitoring dimaksudkan untuk menjaga agar kegiatan yang dilaksanakan tetap sesuai dengan tujuan. Sementara itu, evaluasi dimaksudkan untuk memberikan masukan bagi kegiatan yang akan datang untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Agar pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan kolaborasi dan kerjasama yang baik antar elemen yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Selain itu, pembentukan tim peningkatan mutu pendidikan juga harus dipersiapkan.

4. Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari School Based Management (SBM). Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat. Manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi dan fleksibilitas kepada sekolah dengan mendorong partisipasi warga sekolah (kepala sekolah, tenaga pendidik, peserta didik, tenaga kependidikan) secara langsung untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan melalui peran serta warga sekolah dan masyarakat, sangat dibutuhkan pengelolaan satuan pendidikan yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara tepat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 27 disebutkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan anak usia dini serta jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Fleksibilitas dimaksudkan antara lain berupa keleluasaan untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin. Dengan demikian, diharapkan sekolah dapat bergerak lebih dinamis, responsif, dan inovatif dalam menjawab segala tantangan yang dihadapi. Penerapan MBS antara lain bertujuan untuk meningkatkan, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, meningkatkan tanggung jawab kepala satuan pendidikan, meningkatkan persaingan atau kompetisi yang sehat antar satuan pendidikan, serta meningkatkan efisiensi, relevansi, dan pemerataan pendidikan di daerah.

b. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Ada 8 (delapan) prinsip dalam pelaksanaan MBS yaitu :

1) **Kemandirian**

Sekolah yang mandiri dapat diartikan sebagai sekolah yang mampu menyelesaikan segala permasalahan tanpa terlalu bergantung pada campur tangan pemerintah pusat. Sekolah diharapkan mampu menciptakan dan meningkatkan situasi, kondisi, dan budaya kemandirian melalui berbagai cara seperti mengembangkan unit usaha sekolah, membangun kerja sama dengan pihak lain dalam bidang komersial, dan upaya lain untuk meningkatkan pemasukan dana dan peningkatan program sekolah.

2) **Kemitraan**

Prinsip kemitraan merupakan bentuk kerja sama antara sekolah dengan pemangku kepentingan. Esensi kemitraan pada dasarnya adalah meningkatkan keterlibatan, kepedulian, rasa memiliki dan dukungan masyarakat baik dalam bentuk dukungan moral, pemikiran, tenaga, material, maupun finansial. Bentuk kemitraan yang dapat dilakukan dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah sesuai dengan kategori sekolah. Pastikan bahwa kemitraan yang dilakukan bersifat saling menguntungkan dan setara.

3) **Partisipasi**

Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan aktif para pemangku kepentingan. Konteks partisipasi dalam

implementasi MBS meliputi pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan di sekolah. Tujuan utama peningkatan partisipasi antara lain untuk meningkatkan kontribusi, memberdayakan kemampuan stakeholder, meningkatkan peran serta stakeholder, dan menjamin setiap keputusan yang diambil mewakili aspirasi stakeholder. Upaya peningkatan partisipasi di satuan pendidikan dapat diwujudkan melalui penyediaan sarana partisipasi, advokasi, publikasi, serta transparansi terhadap pemangku kepentingan.

4) Keterbukaan

Sebagai lembaga pendidikan formal yang memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat, prinsip keterbukaan sangat penting untuk diterapkan. Keterbukaan dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap program-program yang dijalankan sekolah. Upaya yang dapat dilakukan oleh satuan pendidikan untuk membangun keterbukaan kepada masyarakat adalah dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi yang tersedia untuk menyampaikan beraneka program yang akan dijalankan dan menyampaikan laporan setiap program yang telah berjalan.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip yang sangat penting diterapkan oleh sekolah. Akuntabilitas berarti suatu keadaan dimana sesuatu dapat dipertanggungjawabkan. Upaya peningkatan akuntabilitas dapat dilakukan dengan menyusun pedoman pemantauan kinerja satuan pendidikan, menyusun rencana pengembangan sekolah, merespon pertanyaan dan pengaduan masyarakat.

6) **Ketahanan.**

Perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolah.

7) **Kesiapan.**

Semua warga sekolah harus benar-benar siap fisik dan mental untuk melaksanakan MBS.

8) **Komitmen.**

Kepala sekolah sebagai seorang leader dan juga warga sekolah lainnya harus memiliki komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk menjalankan MBS.

B. Penelitian Relevan

1. Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah di SD Depok I Depok Sleman Yogyakarta yang ditulis oleh Sumiyati pada tahun 2018. Atas dasar hasil penelitian dan analisisnya data terkait Efektivitas Leadership Dalam

Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman Yogyakarta, yaitu sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah telah menjalankan peran utamanya sebagai pemimpin dan manajer dengan baik, disamping peran lainnya sebagai entrepreneur yang tangguh dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai entrepreneur yang tangguh, pekerja keras dan cerdas kreatif, inovatif, berkomitmen dan berusaha menjadi teladan bagi warga sekolahnya.
- b. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Depok 1 Depok Sleman melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) cukup bagus, hal ini dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah, guru, karyawan, dan stakeholder dalam berkolaborasi dan menjalin komunikasi dalam melaksanakan setiap kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Kinerja tersebut dilakukan dengan cara menyusun strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut dengan melakukan : analisis lingkungan, menganalisis kesenjangan kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang diharapkan pada jangka menengah dan pendek, mengatasi kesenjangan secara bertahap, melaksanakan program dan, memonitoring mengevaluasi program-program tersebut secara berkesinambungan untuk aksi lebih lanjut.

2. Analisis Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SD 023893 Binjai yang ditulis oleh Rayanta Ginting, Akrim Lubis

dan Indra Prasetya pada tahun 2021. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya data tentang Analisis Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sd 023893 Binjai, yaitu sebagai berikut :

- a. Perencanaan manajemen kurikulum disusun oleh kepala sekolah dan para guru SDN 023893 Binjai telah sesuai dengan standar kurikulum yang berlaku sekarang K13. Serta kesesuaian dengan visi dan misi untuk meningkatkan mutu sekolah.
 - b. Susunan dalam manajemen tenaga pendidik di SDN 023893 untuk meningkatkan mutu sekolah kepala sekolah melakukan tahapan perencanaan, Perencanaan tenaga pendidik adalah suatu pengembangan strategi penyusunan tenaga pendidik (sumber daya manusia) yang berkomprensip guna memenuhi kebutuhan organisasi dimasa depan terlaksana secara efektif dan efisien.
 - c. Manajemen sarana dan prasarana dalam, meningkatkan mutu pembelajaran di SDN 023893 berjalan sangat baik dan manajemen sarana dan prasarananya pun sudah berjalan sesuai peraturan yang telah ditetapkan.
3. Efektivitas Implementasi Pilar Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Provinsi Lampung, yang ditulis oleh Alben Ambarita pada tahun 2014. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya data tentang Efektivitas Implementasi Pilar Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Provinsi Lampung yaitu yaitu sebagai berikut :

- a. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus tentang efektivitas implementasi manajemen kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta lingkungan dan budaya sekolah. Sumber data adalah pengawas, kepala sekolah, tenaga pendidik, komite, dan tenaga kependidikan sekolah dasar inti/penunjang di 5 (lima) sekolah dasar dari 5 (lima) kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
 - b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah sudah efektif dan melibatkan pemangku kepentingan, namun belum didukung oleh ketersediaan dokumen pendukung.
4. Keefektifan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Percobaan 2 Dan SDN Ngringin Kecamatan Depok Kabupaten Sleman yang ditulis oleh Listijaningsih, Udik Budi Wibowo pada tahun 2015. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya data tentang Keefektifan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Percobaan 2 dan SDN Ngringin Kecamatan Depok Kabupaten Sleman, yaitu sebagai berikut :
- a. Aspek konteks di SDN Percobaan 2 dan SDN Ngringin sudah sangat efektif;
 - b. Dari segi pendidik dan tenaga kependidikan, SDN Percobaan 2 sudah sangat efektif, sedangkan SDN Ngringin dikategorikan kurang

- efektif. Pemenuhan sarana prasarana sekolah di SDN Percobaan 2 dan SDN Ngringin sudah diupayakan secara efektif;
- c. Pelaksanaan proses belajar mengajar di kedua sekolah tersebut sudah efektif;
 - d. Aspek produk, yaitu karakter dan kedisiplinan siswa, prestasi guru, dan prestasi sekolah di SDN Percobaan 2 dan SDN Ngringin sudah efektif.
5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Balerejo 1 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak yang ditulis oleh Sarjono pada tahun 2009. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Balerejo 1 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak, yaitu sebagai berikut :
- a. Penyusunan perencanaan rencana kerja kepala sekolah sudah dilaksanakan dengan baik karena sudah dirapatkan serta melibatkan guru, komite, pengurus sekolah serta tokoh masyarakat dan telah disosialisasikan.
 - b. Implementasi rencana kerja di SD Negeri Balerejo 1 pelaksanaan manajemennya dilakukan secara terbuka serta selalu berkoordinasi dengan guru, komite serta pengurus sekolah baik yang sifatnya akademik maupun non-akademik. Dalam setiap kegiatan selalu dibentuk kepanitiaan.

- c. Setiap kegiatan dilakukan evaluasi dan monitoring oleh kepala sekolah. Kegiatan tersebut dilakukan secara terbuka dalam forum dewan guru.
6. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto) yang ditulis oleh M.J Hari Marsongko pada tahun 2009. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto, yaitu sebagai berikut :
- a. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran serta fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan baik. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo juga memiliki semangat, tekad, kompetensi dan keberaian untuk menggunakan strenght, menghadapi weaknesses, memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan (Threats) serta mampu berkoordinasi dengan stakehilder dengan sangat baik.
 - b. Dalam mencapai prestasi, sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstrakurikuler melalui bimbingan karir seperti temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa prestasi seekolah sangat baik ditandai dengan prsetasi akademik maupun non akademik. Selain itu

adanya pengakuan dari masyarakat yang ditunjukkan dengan antusiasme peserta didik yang mendaftar yang berasal dari luar daerah serta partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan sekolah dan pemenuhan sarana dan prasarana sekolah.

c. Dalam mengatasi berbagai kendala yang ada, Kepala SD Muhammadiyah Wonorejo mengadakan koordinasi dengan stakeholder yang ada serta melakukan pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat sekolah dan komite dengan menghadirkan nara sumber serta mengadakan bimbingan.

7. Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar Islam di Kecamatan Sungai Beduk Kota Batam yang ditulis oleh Kasman Taha pada tahun 2021. Berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya tentang Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar Islam di Kecamatan Sungai Beduk Kota Batam, Kepala Sekolah telah melakukan berbagai kegiatan dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya yaitu :

- a. Meningkatkan profesionalisme guru dengan cara membuat aturan yang mengikat semua guru, melakukan pembinaan serta memberi motivasi;
- b. Kepala sekolah meningkatkan mutu sarana dan prasarana dengan cara membentuk tim khusus untuk pemeliharaan dan perawatan fasilitas yang ada di sekolah serta melakukan studi banding.

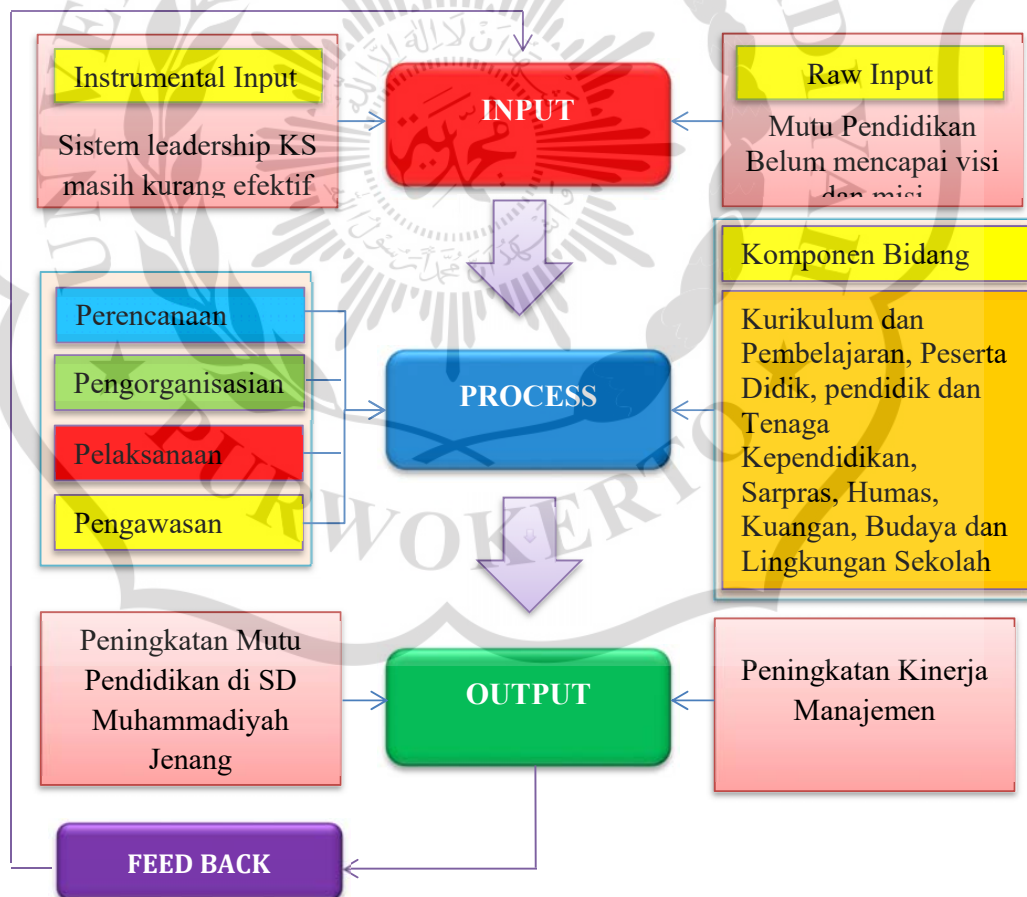
- c. Kepala sekolah meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan cara mengadakan kegiatan penataan pada kurikulum, menekankan pola pendidikan berintikan nilai-nilai Islam.
- d. Kepala sekolah meningkatkan prestasi peserta didik dengan mempersiapkan peserta didik untuk menghadap ujian nasional dengan maksimal, melakukan seleksi yang ketat pada proses PPDB serta menyediakan wadah untuk pengembangan diri peserta didik.

C. Kerangka Pikir

Kinerja guru merupakan kompetensi yang harus dimiliki tenaga pendidik dalam melaksanakan berbagai tugas keprofesionalannya. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh guru selama menempuh pendidikan, motivasi awal yang dimiliki guru dalam menentukan profesinya, dan faktor motivasi yang diperoleh guru di lingkungan kerjanya serta tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai leader di lingkungan kerja tenaga pendidik, terkait hal membuat dan memutuskan suatu kebijakan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidiknya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara kepala sekolah untuk membawa anggotanya mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah berusaha mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan dan kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber daya

guru, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya. Kepemimpinan seorang kepala sekolah akan sangat diterima oleh guru jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dan disukai oleh guru. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru, dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Semakin tepat pemilihan gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru. Secara ringkas, kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.2 Proses Pelaksanaan Penelitian