

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan faktor terpenting bagi setiap negara untuk dapat berkembang pesat. Negara yang maju menempatkan pendidikan sebagai prioritas pertamanya, karena hanya dengan pendidikan, kesejahteraan rakyat dapat terwujud. Bagaimanapun, dalam perkembangannya, pendidikan di Indonesia senantiasa harus menghadapi beberapa masalah di setiap tahapnya. Dengan demikian, Manajemen pendidikan sangat diperlukan dalam peningkatan mutu input dan output, juga mutu proses yang digerakkan oleh kekuatan manajerial dan kepemimpinan pengelola kependidikan, yaitu kepala sekolah dan guru. Fatah dalam Suharsaputra (2013) menyebutkan 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 untuk belajar secara efektif, dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai (Damayanti, 2017).

Banyak sarjana menganggap pendidikan menjadi kekuatan pendorong di belakang pembangunan ekonomi dan kemajuan sosial di suatu negara. Untuk lembaga pendidikan agar dapat berfungsi secara efektif, sistem manajemen dan administrasi yang kompeten perlu dibuat. Manajemen pendidikan menjamin kelancaran suatu sistem pendidikan dengan mengelola aktivitas sehari-harinya. Perencanaan adalah komponen kuat manajemen pendidikan dan terbukti kondusif dalam menghilangkan masalah apapun yang mungkin berkembang di masa mendatang. Banyak teori yang diadaptasi dari sector industry sehingga persyaratan pendidikan khusus dapat dipenuhi. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa manajemen dan perencanaan pendidikan pertama kali dimulai sebagai bidang studi yang bergantung pada bidang lain dan akhirnya menjadi bidang yang mapan dengan ide dan teorinya sendiri. Ide dan teori ini kemudian berkembang menjadi model alternatif yang diperoleh melalui observasi dan pengalaman berbagai institusi pendidikan.

Tingkat pendidikan di Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam dan manusia sangat tertinggal di bawah negara tetangga. Tingginya tingkat pendidikan bahkan tidak mengurangi tingginya pengangguran. Bukan hal yang aneh lagi jika saat ini masih bisa ditemukan pengangguran perguruan tinggi dikarenakan rendahnya kualitas pendidikan di negeri ini.

Permasalahan demi permasalahan pendidikan di Indonesia seakan-akan tidak selesai setiap tahunnya. Permasalahan terjadi mulai dari tahap input, proses, sampai output. Ketiga tahapan ini sejatinya saling terkait satu sama lain. Input mempengaruhi keberlanjutan dalam proses pembelajaran, yang kemudian turut mempengaruhi hasil output. Selanjutnya, output akan mempengaruhi input dalam jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi atau masuk ke dalam dunia kerja, dimana teori mulai dipraktikkan.

Kunci untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan demikian harus dimulai sejak pembelajaran di sekolah tingkat dasar, karena akan mempengaruhi proses pendidikan di tingkat setelahnya. Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Sedangkan pendidikan itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sebagai lembaga yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang sangat vital keberadaannya, sekolah merupakan tempat terjadinya proses pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan secara tidak langsung dapat dilihat dari keberhasilan sekolah dalam menciptakan output pendidikan yang sesuai dengan amanat negara. Selain itu, sekolah dipandang sebagai organisasi sosial memiliki tujuan tertentu dan merupakan tujuan bersama.

Salah satu masalah sulit yang dihadapi pendidikan di Indonesia saat ini adalah kualitas sekolah yang buruk. Persoalan pendidikan akan secara konsisten timbul dengan alasan bahwa nasib negara pada akhirnya bergantung pada sifat pendidikan, khususnya dalam era globalisasi. Kualitas pendidikan yang rendah dipengaruhi oleh

berbagai faktor seperti rendahnya bantuan pemerintah untuk pendidik, sifat instruktur, kerangka kerja, prestasi siswa, sirkulasi pendidikan yang setara, dan biaya pendidikan yang signifikan.



Sumber: SPMI 2019

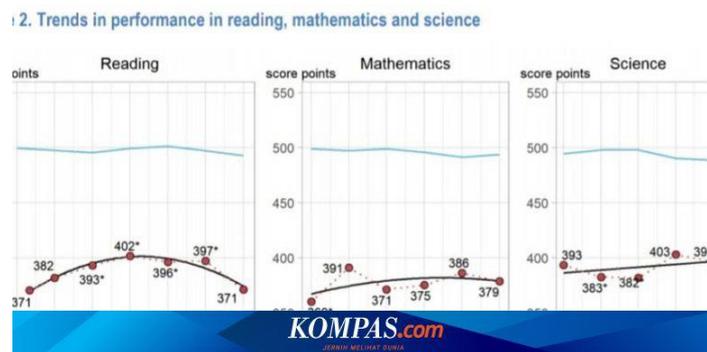
Gambar 1.1 Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah

Mutu pendidikan dasar dan menengah di Indonesia belum seperti yang diharapkan. Hasil pemetaan mutu pendidikan secara nasional pada tahun 2014 menunjukkan hanya sekitar 16% satuan pendidikan yang memenuhi standar nasional pendidikan (SNP). Sebagian besar satuan pendidikan belum memenuhi SNP, bahkan ada satuan pendidikan yang masih belum memenuhi standar pelayanan minimal (SPM) (Kemdikbud, 2016). Hal tersebut sangat disayangkan karena pendidikan bermutu telah menjadi sebuah tuntutan bagi kita semua di masa ini. Mutu pendidikan menjadi isu penting setelah program peningkatan angka partisipasi meningkat. Mutu pendidikan yang lebih spesifik ditunjukkan oleh mutu sekolah. Belum banyak sekolah bermutu di negara ini, terutama di daerah pinggiran. Masih banyak sekolah yang masih berjuang meningkatkan sarana fisik sekolah, belum sampai kepada mutu secara keseluruhan. Mutu sekolah menjadi poin penting bagi kelangsungan peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia (Damayanti, 2017).

Kerumitan sekolah semakin muncul seiring dengan meningkatnya permintaan wali, siswa, dan lingkungan yang lebih luas untuk pendidikan berkualitas. Sekolah sebagai organisasi instruktif dengan cara ini perlu meningkatkan dan secara konsisten meningkatkan sifat administrasi mereka untuk memberikan hasil pembelajaran yang lebih baik dan berkualitas melalui siklus instruktif yang sukses. Terlebih lagi untuk lebih produktif, sejalan dengan peningkatan kemajuan dalam inovasi data, korespondensi dan globalisasi. Wasliman (2007) menyebutkan bahwa masalah-masalah di dalam pendidikan di sekolah meliputi: 1) Pemerataan, 2) Mutu, 3) Relevansi, 4) Efisiensi, dan 5) masih lemahnya manajemen/pengelolaan pendidikan.

Adapun menurut Nur Ahmad (2010), Masalah yang dihadapi lembaga pendidikan di Indonesia antara lain: 1) Kekurangan aset tenaga pendidik ahli, 2) Pelaksanaan dan pendampingan instruktur yang tidak ideal, 3) pembelajaran yang masih konvensional, 4) Anggaran pendidikan yang terbatas, 5) Kualitas SDM yang rendah untuk mengawasi persekolahan, 6) Kualitas dan kemampuan dasar lulusan yang tidak mengatasi masalah mereka, dan 7) program pendidikan instruktif yang belum didasarkan pada masyarakat dan lingkungan.

Berbagai laporan juga mengungkapkan bahwa prestasi ilmiah siswa Indonesia masih jauh dari ideal. Laporan Asosiasi Internasional untuk Evaluasi Prestasi Pendidikan (IEA), sebuah organisasi global gratis yang mengarahkan pemeriksaan dan studi untuk cakupan yang luas pada tahun 2011, memperkirakan korelasi pencapaian dan berbagai bagian pelatihan di 64 negara menunjukkan bahwa kapasitas IPA dan Matematika Internasional siswa sekolah menengah Indonesia berada di peringkat 38 dari 39 negara yang ditinjau (IEA, 2011). Sementara itu, konsekuensi estimasi *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) tahun 2011 menunjukkan bahwa kapasitas matematika siswa SMP Indonesia adalah 34 dari 38 negara, sedangkan kapasitas siswa Indonesia di bidang sains. adalah 32 dari 38 negara yang disurvei (TIMSS, 2011). Gambarnya adalah sebagai berikut:



Sumber: Kompas.com 2019

Gambar 1.2 Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) Tahun 2011

Sejalan dengan itu, Loeb et al. (2012) mengemukakan masalah yang dihadapi sekolah di zaman modern, yaitu penggunaan sumber daya yang masih kurang efektif dan efisien, minimnya pengkondisian berbagai sumber dan metode untuk terjadinya proses pembelajaran optimal, ketidakmampuan sekolah menjalankan fungsi ekonomis, sosial, politis, pendidikan dan budaya, kurang jelasnya penjabaran visi, misi dan tujuan sekolah, output sekolah yang stagnan, lingkungan yang kurang kondusif dalam mendukung terjadinya pembelajaran, kurangnya dukungan personalia dalam peningkatan prestasi di sekolah, pelaksanaan evaluasi yang kurang komprehensif, serta kurangnya keharmonisan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Semua pemasalahan di atas menggambarkan kondisi sekolah yang belum efektif dalam menjalankan perannya sebagai salah satu unsur penting dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Kunci mengatasi semua permasalahan tersebut adalah dengan membentuk sekolah efektif yang bisa menghasilkan siswa berprestasi. Konsep sekolah efektif atau pendidikan efektif menurut Burušić et. al. (2016) adalah derajat di mana sistem pendidikan dan komponennya serta pemangku kepentingan mampu mencapai tujuan tertentu dan dampak yang diinginkan. Karena dalam konteks tujuan dan dampak sistem pendidikan adalah direpresentasikan dari segi prestasi, sistem pendidikan yang memberikan kontribusi lebih banyak untuk prestasi siswa yang yang lebih baik dianggap sebagai sistem pendidikan / sekolah yang efektif (Sammons, 2007; Scheerens, Glas dan Thomas, 2007; Vlăsceanu, Grünberg, dan Pârlea, 2004).

Perwujudan sekolah efektif perlu memandang sekolah sebagai sistem memiliki komponen inti berupa input, proses dan output, yang merupakan satu kesatuan yang

utuh dan saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Di dalam konteks keterkaitan input, proses, dan output pendidikan itu, aspek efektivitas merupakan salah satu gugus kinerja sistem pendidikan yang harus mendapatkan pengutamaan di sekolah (Zahroh, 2014a). Oleh karena itu, menjadi sekolah efektif merupakan prasyarat peningkatan mutu pendidikan di tanah air.

Semua upaya administrasi dan kepemimpinan yang terjadi di sekolah harus dikoordinasikan terhadap semua upaya yang membuat semua siswa belajar. Artinya, kapabilitas instruktur dan karakter yang berbeda, pelaksanaan pendidik, administrasi, strategi sekolah, budaya sekolah, masyarakat, relasi lingkungan lokal, penyelenggara penunjang siswa seperti ekstrakurikuler, perpustakaan, yayasan, fasilitas penelitian, dan lain-lain merupakan penanda yang membantu menentukan kelangsungan hidup pembelajaran. Jadi dengan pembelajaran yang memadai, seharusnya sekolah menjadi menarik (Kholis, 2015a).

Mathibe (2007) berpendapat bahwa salah satu alasan yang selalu dikemukakan terkait kegagalan sekolah adalah karena kepala sekolah tidak memiliki keterampilan dan pelatihan yang sesuai dengan manajemen dan kepemimpinan. Lebih lanjut, Mestry dan Singh (2007) mengutip Bush dan Odura yang menyatakan bahwa jarang ada pelatihan kepemimpinan formal dan kepala sekolah ditunjuk atas dasar catatan pengajaran mereka daripada kemampuan kepemimpinan mereka. Banyak kepala sekolah yang melayani tidak memiliki kepemimpinan dasar dan pelatihan manajemen sebelum dan setelah mereka memasuki jabatan kepala sekolah. Akibatnya, banyak sekolah yang tidak dipimpin secara memadai dan berakibat pada buruknya prestasi yang dihasilkan.

Untuk memahami istilah “efektivitas” sejumlah istilah dan konsep sering kali dikaitkan termasuk "kompetensi, pengembangan, kualitas, perbaikan, evaluasi, pemantauan, peninjauan, terampil, kesesuaian, akuntabilitas, dan kinerja". Konsep efektivitas sangat luas, sepertihalnya rasional, usaha dan pencapaian. Itulah mengapa kepala sekolah mungkin dapat mengidentifikasi efektivitas sekolah lewat kinerja siswa dalam ujian eksternal. Orang tua dapat membedakan efektivitas sekolah dengan cara melihat murid berperilaku di rumah, dan tampil di ujian nasional. Masyarakat mungkin akan mengamati efektivitas sekolah tersebut dalam hal perilaku moral yang baik dari siswanya. The Commonwealth Secretariat (1993)

dalam laporannya menggambarkan kinerja internal, pekerjaan, perhatian eksternal dan keluaran staf sebagai penanda umum sekolah efektif.

Sebagaimana dikemukakan oleh Chapman (1991) sekolah yang efektif adalah sekolah yang mendorong kemajuan siswanya dalam berbagai hasil intelektual, sosial dan emosional, dengan mempertimbangkan status sosial ekonomi, keluarga latar belakang dan pembelajaran sebelumnya. Sebagian besar studi efektivitas sekolah menunjukkan bahwa 80% atau lebih prestasi siswa dapat dijelaskan oleh latar belakang siswa daripada sekolah (Teddlie & Reynolds, 2000).

Penelitian tentang sekolah efektif telah menjadi diskusi di antara pendidik profesional di banyak negara. Tiga puluh tahun yang lalu ada keraguan besar tentang kemampuan sistem pendidikan di banyak negara untuk meningkatkan proses pembelajaran dan prestasi akademik kelompok besar anak-anak dunia. Lingkungan rumah kemudian dianggap sebagai penentu terbesar faktor dalam kemampuan siswa untuk sukses di sekolah dan dalam kehidupan. Sekarang, keyakinan itu berganti bahwa sekolah yang efektif dapat memberikan hasil positif pada prestasi siswa. Pendapat itu secara umum diterima dan didukung oleh penelitian, baik di lingkungan pemerintahan, sosial dan pendidikan dari banyak negara.

Selama tiga puluh tahun pula, sebagian besar penelitian pendidikan berfokus pada penemuan dan pendefinisian sekolah efektif untuk memandu upaya peningkatan sekolah yang banyak orang tua dan pemerintah butuhkan. Penelitian sekolah yang efektif berusaha untuk menentukan faktor yang terkait dengan sekolah efektif sementara penelitian peningkatan sekolah berfokus pada cara sekolah dapat menggunakan temuan tersebut menjadi lebih efektif. Kedua tradisi tersebut diilhami oleh keyakinan bahwa sekolah dapat membuat perbedaan positif dalam kehidupan siswa mereka. Penelitian ini juga didasarkan pada realitas pengamatan bahwa beberapa sekolah berkinerja lebih baik daripada yang lain dan jika kita dapat menentukan apa yang memisahkan sekolah efektif dari sekolah biasa-biasa saja atau sekolah buruk guru dan administrator akan dapat berkembang dan menerapkan kebijakan dan prosedur yang akan meningkatkan prestasi siswa.

Penelitian ini dilakukan terkait dengan upaya pendefinisian karakteristik sekolah yang efektif telah diterima dan diadopsi oleh banyak pengelola sekolah. Beberapa peneliti awal telah mengubah temuan mereka ke dalam program

komersial yang dijual ke sekolah-sekolah di seluruh dunia dengan klaim, Penelitian Tiga puluh lima tahun sekolah efektif telah mengungkapkan strategi pemberdayaan sekolah dan pemerintah lokal untuk menerapkan perubahan sistemik jangka panjang yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap siswa berhasil (Lezotte dan Pepperl, 1999). Sayangnya, hampir semua penelitian di lapangan telah dilakukan di sekolah dasar dengan sosial ekonomi rendah (SER) dan mungkin tidak valid atau dapat diterapkan ke semua sekolah. Kontroversi seputar definisi karakteristik, desain penelitian, analisis statistik dan kesimpulan, bahkan untuk sekolah dengan SER mungkin tidak banyak diketahui pemimpin sekolah.

Meskipun asal muasal yang tepat dari penelitian sekolah efektif dapat diperdebatkan, adalah kesepakatan umum dalam literatur bahwa penelitian sekolah yang efektif, seperti yang kita kenal sekarang dikembangkan sebagai reaksi terhadap studi oleh Coleman, J. S., Cambell, E. Q., Hobson, C. J., McParland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D (1966) di Amerika Serikat dan di Inggris Raya oleh Komite Plough (1967). Laporan Coleman menyimpulkan bahwa variable nasional ekonomi yang diperhitungkan sekolah ternyata memiliki pengaruh yang kecil terhadap prestasi belajar siswa. Kesimpulan ini sebagian besar diambil untuk menyiratkan bahwa sekolah umum membuat sedikit perbedaan di kehidupan pendidikan siswa dan status sosial ekonomi merupakan faktor penentu keberhasilan di sekolah. Laporan berikutnya di Inggris oleh The Ploughden Committee (1967) dan studi tahun 1972 di A.S. sekolah oleh Jencks (1972) beberapa tahun kemudian sampai pada kesimpulan yang sama, memberikan kredibilitas pada temuan Coleman. Penelitian sekolah yang efektif lahir dari kontroversi seputar temuan ini.

Studi tentang efektivitas sekolah turut mendominasi literatur pendidikan manajemen dan administrasi selama beberapa tahun terakhir. Menurut literatur, studi sekolah efektif memiliki dua tujuan berbeda: pertama, untuk mengidentifikasi faktor-faktor karakteristik sekolah efektif, dan kedua, untuk mengidentifikasi perbedaan antara hasil pendidikan di beberapa sekolah. Pilihan dan penggunaan ukuran hasil yang seragam telah terbuka untuk diperdebatkan di banyak bidang penelitian pendidikan. Walau demikian disepakati satu indikator untuk mengukur sekolah efektif adalah dampaknya pada hasil pendidikan siswa.

Isu-isu yang berkaitan dengan sekolah efektif merupakan tantangan yang mendasar bagi para praktisi baik pendidikan maupun publik. Banyak pihak

mengakui bahwa pencapaian kesuksesan suatu sekolah akan berbeda-beda walaupun dengan populasi yang sama.

Komunikasi yang terbuka dan dilakukan terus menerus, serta pembuatan keputusan yang melibatkan semua pihak, merupakan mekanisme yang hendaknya mampu meningkatkan kualitas organisasi sekolah. Tantangannya tidak hanya menciptakan sekolah yang memiliki kemampuan untuk menjawab masalah-masalah kontemporer secara efektif saja, tetapi untuk menyelesaikan isu-isu baru mengenai efektivitas yang muncul.

Banyak studi selanjutnya yang dirancang untuk menantang dan bahkan membantah laporan Coleman dilaksanakan di sekolah-sekolah perkotaan dengan sosial ekonomi rendah yang biasanya memiliki jumlah siswa sekolah yang tinggi yang berbicara bahasa Inggris sebagai bahasa kedua atau bahkan ketiga. Sekolah-sekolah di awal studi ini dipilih karena hasil pencapaian mereka lebih baik dari yang diharapkan mengingat susunan sosial ekonomi mereka (Edmonds, 1979). Pertanyaan yang kemudian muncul, apakah kemandirian karakteristik sekolah yang efektif tetap berlaku tanpa memandang status sosial ekonomi (SES) dan budaya siswa, atau apakah itu karakteristik dasar dari sekolah rata-rata dan tidak berpengaruh nyata terhadap prestasi belajar siswa yang tinggi (Lamendola, 2002).

Penelitian juga menunjukkan bahwa guru dan kepala sekolah merupakan tenaga kependidikan yang paling banyak memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Hubungan yang efektif dan komunikasi kepala sekolah dengan orang lain sangat penting. Kepala sekolah yang efektif dapat mengatur diri mereka sendiri dan hubungannya dengan orang lain dengan baik (Arhipova, Kokina, & Rauckiené-Michaelsson, 2018). Fauzi & Rokhmat (2018) menguraikan teori bahwa keberlangsungan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik jika pemimpin dapat menempatkan orang yang tepat di dalamnya tempat yang tepat dalam organisasi. Efektivitas sekolah dalam hal ini mengacu pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai lembaga pendidikan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing di dalam struktur programnya agar siswa belajar dan mencapai hasil yang diinginkan (kompetensi) (Nur, Harun, & Ibrahim, 2016). Supardi (2013: 2) percaya bahwa sekolah yang efektif berarti memiliki kemampuan untuk memberdayakan setiap komponen sekolah yang penting, baik internal

maupun eksternal, serta memiliki sistem manajemen yang baik, transparan, dan akuntabel untuk mencapai visi-misi-tujuan sekolah efektif dan efisien.

Sebagai kriteria untuk efektivitas sekolah, aspek kepemimpinan adalah yang terpenting. Hopkins dan Lagerweij (1996) mendefinisikan pemimpin sebagai berikut:

“Pimpinan sekolah harus menunjukkan kapasitas [seperti] berfungsi sebagai pemimpin dan inovator, mampu mengetahui bagaimana perubahan dapat diterapkan dalam praktik, mampu menentukan ruang lingkup perubahan, kapasitas dukungan dan stimulasi, dan mampu mengembangkan keterampilan untuk mendorong pembelajaran pada organisasi.”

Kepemimpinan dapat berasal dari semua tingkat manajemen tergantung pada sifat tugasnya. Bahkan, termasuk baik tim maupun individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan, dan karenanya tidak menerima pasif arahan dari kepemimpinan. Kepemimpinan perusahaan adalah istilah itu.

Tentunya dalam menciptakan sekolah efektif, semua pihak ikut mendukung, termasuk kepala sekolah, pendidik, dewan sekolah, dan daerah setempat. Pemimpin visioner, budaya sekolah, staf sekolah yang inovatif, dan iklim yang mendukung akan mendukung sekolah untuk mencapai tujuannya. Tanpa partisipasi yang besar dalam kerangka kerja yang terkoordinasi, hasilnya akan mengecewakan semua pihak.

Pembelajaran efektif didukung lingkungan belajar yang efektif pula. Lingkungan sekolah yang kondusif bagi terciptanya pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sehingga terwujudlah sekolah efektif. Tanpa mengabaikan berbagai faktor yang mempengaruhi dalam mengimplementasikan sekolah efektif seperti sarana prasarana, staf sekolah, dana operasional yang memadai, iklim sosial, dan iklim organisasi di sekolah yang kurang mendukung, diduga kepemimpinan visioner berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan sekolah efektif seperti peneliti temukan pada SDIT di Jawa Barat yang diwakili oleh SD Al Ma'soem, SD Ar Rafi Baleendah, dan SD Alam Jatinangor.

SDIT atau Sekolah Dasar Islam Terpadu adalah Sekolah Islam yang diselenggarakan dengan memadukan secara integratif nilai dan ajaran Islam dalam bangunan kurikulum dengan pendekatan pembelajaran yang efektif dan pelibatan

yang optimal dan kooperatif antara guru dan orangtua, serta masyarakat untuk membina karakter dan kompetensi peserta didik.

Pada lembaga pendidikan yang efektif ditemukan budaya uniformitas atau keseragaman dalam melakukan fungsi dan substansi manajerial (Komariah, 2005). Budaya sekolah adalah salah satu penentu utama pencapaian keberhasilan siswa dan visi sekolah. Budaya juga efektif pada semua hasil organisasi. Jelaslah bahwa budaya sekolah dipengaruhi oleh semua pemangku kepentingan dan mempengaruhi semua individu. Namun utamanya budaya pada akhirnya diciptakan, ditanamkan, berevolusi, dan dimanipulasi oleh para pemimpin.

Namun demikian, ada berbagai permintaan dan impian dari masing-masing sekolah, dengan mempertimbangkan budaya tertentu yang dibentuk di setiap sekolah. Penalaran ini mendukung munculnya metodologi lain, khususnya penyelenggaraan peningkatan sifat pendidikan yang memungkinkan setiap aset yang dimiliki oleh sekolah dioptimalkan sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Dengan demikian, budaya organisasi yang khas dapat memengaruhi efektifitas sekolah.

Proses dinamis penciptaan budaya dan manajemen adalah inti dari kepemimpinan dan membuat kita menyadari bahwa kepemimpinan dan budaya adalah dua sisi dari mata uang yang sama (Schein, 2010). Meskipun pemimpin sadar akan budaya organisasinya, mereka sering tidak yakin tentang bagaimana mempengaruhi orang lain untuk memahaminya (Hellriegel & Slocum, 2011). Manajer yang baik harus mampu memperkuat dan mendukung budaya yang kuat; manajer yang baik juga dapat membantu membangun budaya yang tangguh dalam situasi di mana mereka tidak ada (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002)

Sekolah-sekolah efektif yang dibentuk dari budaya sekolah secara signifikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Sebagai ciri organisasi yang unik dan kompleks, diperlukan tingkat koordinasi yang tidak dapat disangkal (Wahyosumidjo, 2011). Kewenangan instruktif yang diperlukan saat ini tergantung pada karakter publik yang jelas, tergantung pada kualitas sosial dan ketat, dan dapat mengharapkan perubahan yang terjadi di ranah pendidikan secara khusus dan menyeluruh pada kemajuan yang dibuat di luar sistem pendidikan, salah satu tujuan dari visi tersebut adalah kemudahan administrasi. Hanya dalam organisasi yang telah menyatu dengan visinya, pimpinan dan manajer dapat mulai mengembangkan

strategi yang diharapkan untuk memahami visi ini, dan tidak ada halangan di antara keduanya (Burn Nanus, 2001).

Mengingat perkembangan yang terjadi di ranah pendidikan, baik perubahan administrasi maupun prosedur yang diterapkan untuk mencapai pembelajaran yang menarik, saat ini penting untuk menumbuhkan inisiatif visioner yang dapat memenuhi kebutuhan dan kebutuhan pengajaran. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu (Kholis, 2015a; Sulaeha, 2016). Secara sederhana, visi dapat dikategorikan sebagai perspektif, keinginan, kerinduan, harapan, dan mimpi tentang apa yang akan datang. Sementara misi merupakan indikasi lebih lanjut dari visi tersebut.

Pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala merupakan usaha yang dilakukan, dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel (Grayson dan Alvarez, 2008). Dengan cara ini kepala sekolah memiliki situasi yang penting dalam menggerakkan para eksekutif sekolah dengan tujuan agar dapat berjalan sesuai dengan permintaan masyarakat dan peningkatan kualitas pendidikan, khususnya kemajuan dalam ilmu pengetahuan, inovasi, budaya, dan seni.

Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan formal menjadi semakin meningkat saat ini. Pemimpin visioner memiliki peran penting dalam mendukung kemajuan sekolah yang layak. Adanya otonomi pendidikan dengan manajemen berbasis sekolah memungkinkan seorang kepala sekolah untuk mampu mengelola satuan pendidikan agar lebih efektif.

Inisiatif yang dapat diterapkan pada pendidikan adalah pemimpin yang memiliki visi, khususnya administrasi yang tugas utamanya berpusat pada merancang masa depan yang sulit, kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pendidik profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah yang diharapkan (Jedaman et al., 2019).

Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentrans-

formasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil (Engkoswara dan Aan Komariah, 2011).

Dalam hubungannya dengan mewujudkan sekolah efektif, selian dipengaruhi kepemimpinan, juga dipengaruhi oleh budaya sekolah. Badri et al. (2014) menyebutkan bahwa efektivitas, tujuan mendasar bagi guru sekolah, pemimpin, dan masyarakat, dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, misalnya budaya sekolah.

Istilah budaya sekolah sering disebut dengan budaya organisasi yang diposisikan dalam latar belakang pendidikan (Schoen & Teddlie, 2008), yang merupakan asumsi, konvensi dan prinsip utama yang dimiliki oleh anggota sekolah (Maslowski, 2001). Budaya sekolah sangat penting karena menampilkan kebiasaan, tradisi dan formalitas (Stoll, 1999) dan itu membentuk interaksi guru-murid juga interaksi di antara guru (Powers, 2009).

Berbagai penelitian sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang substansial pada hasil kerja pekerja dan organisasi. Ini juga berlaku juga pada konteks pendidikan karena budaya sekolah dapat mempengaruhi pencapaian akademik siswa (Badri et al., 2014). Pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah juga ditemukan pada studi tentang kepemimpinan sekolah. Satu studi menemukan bahwa alasannya mengapa dua sekolah "yang bersaudara" begitu berbeda dalam hal prestasi belajar siswa bahwa kedua kepala sekolah tersebut menggunakan dua pendekatan kepemimpinan yang sangat berbeda. Selanjutnya, kedua pendekatan kepemimpinan yang berbeda tersebut membentuk dan mempertahankan budaya sekolah yang berbeda (Bhengu & Mthembu, 2014). Akhirnya, sebuah studi di sebuah sekolah dasar menunjukkan bahwa kepala sekolah secara tidak langsung dapat mempengaruhi efektivitas sekolah dengan mempengaruhi budaya sekolah (Hallinger, Bickman & Davis, 1996).

Peneliti yang berbeda juga telah mengembangkan studi untuk memahami budaya sekolah dan peranannya pada efektivitas sekolah. Donahoe (1997) berpendapat bahwa "Jika budaya [sekolah] berubah, semuanya berubah" (Recepoglu, 2013). Singkatnya, untuk mengembangkan budaya sekolah, tanggung

jawab utama berada pada pimpinan sekolah (Turan & Bektas, 2013). Dan budaya sekolah ini mengarahkan sekolah pada efektivitas.

Ukuran sekolah efektif yaitu sejauh mana sasaran dan tujuan dapat dicapai sesuai standar nasional pendidikan yang berlaku. Prestasi yang diharapkan pada sekolah efektif tidak saja pada peserta didik tetapi pada semua komponen yang terlibat dalam lingkungan pendidikan tersebut. Sedangkan mutu yang diharapkan adalah terkait dengan prestasi lembaga secara keseluruhan dan prestasi belajar peserta didik.

Ada banyak hal yang sangat mempengaruhi budaya sekolah dan peningkatan kualitas sekolah, namun variabel yang langsung diidentikkan dengan perbaikan kondisi di atas adalah variabel kepemimpinan visioner. Dalam investigasi ini, pencipta hanya akan mengambil faktor administrasi visioner dan budaya sekolah menuju kemajuan sekolah yang sukses.

Pengembangan sekolah yang efektif dan kuat akan memiliki motivasi guru yang lebih baik. Guru yang bermotivasi tinggi lebih berhasil dalam hal kinerja siswa dan hasil siswa. Kepala sekolah yang ingin meningkatkan prestasi siswa harus fokus pada pengembangan sekolah dengan menjalin hubungan yang tepat antara mereka, guru, siswa, dan orang tua. Mengukur iklim sekolah dan menggunakan penilaian ini untuk memfokuskan tujuan sekolah pada pembelajaran penting untuk proses peningkatan kinerja akademik sekolah.

Perubahan visi menjadi keadaan yang menarik untuk beberapa pihak, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Perubahan tersebut merupakan sebuah langkah awal yang menjadi tanggung jawab besar bagi pemimpin beserta seluruh stakeholders organisasi untuk mampu mewujudkan visinya demi kemajuan pendidikan.. Perubahan visi dan misi harus memiliki opsi untuk diakui secara tulus, bukan sekadar gambaran yang ditampilkan di ruangan. Sehingga dibutuhkan kerja keras bagi setiap komponen untuk memahami visi baru tersebut.

Banyak hal turut berubah setelah pergantian kepala sekolah. Salah satu perubahan krusial adalah penyesuaian visi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kemudian dalam realisasinya banyak perubahan mutu pendidikan, selain itu tenaga pendidik juga dituntut untuk meningkatkan kualitas mengajar dengan memberi media belajar yang modern.

Pola dan aturan yang berbeda bagi seluruh civitas akademika ini membutuhkan kerjasama yang kuat bagi semua elemen yang ada, sehingga diharapkan seorang pemimpin visioner bisa membentuk soliditas dalam memimpin sekolah. Perubahan visi yang terjadi hingga saat ini masih menemui banyak kendala dalam pelaksanaannya. Persoalan yang muncul dari perspektif pemimpin terlihat dari ditemukannya instruktur dan pekerja tertentu yang tidak memahami inti dari visi dan misi di sekolah, masih ada tenaga pendidik yang belum secara maksimal memanfaatkan media pembelajaran yang diberikan atau bahkan tidak mampu sama sekali. Mereka lebih condong untuk mendidik secara tradisional. Diketahui juga bahwa terdapat pendidik yang datang terlambat dari jadwal, tidak adanya pengontrolan dan pengamatan siklus pembelajaran, dan administrasi untuk masalah manajerial dianggap tidak ideal.

Kurangnya komunikasi, kurangnya sosialisasi visi, dan tidak optimalnya kerja tim, dan lemahnya komunikasi adalah beberapa komponen yang merusak budaya sekolah. Sedangkan komunikasi dalam konteks budaya menjadi pemicu utama terwujudnya budaya sekolah yang berorientasi mutu dan sekaligus kekurangan komunikasi dapat mengakibatkan terganggunya sistem dan bahkan dapat menggagalkan aktivitas yang telah dirancang. Oleh karena itu komunikasi perlu dilakukan secara insentif melalui media resmi formal maupun lewat media informal. Komunikasi harus selalu dijalin secara horisontal, longitudinal, maupun vertikal.

Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka terlihat pentingnya pengembangan sekolah menjadi sekolah efektif guna meningkatkan mutu pendidikan. Sehingga dengan kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan juga dukungan sekolah yang efektif dapat menunjang pengembangan sekolah menjadi sekolah efektif.

Bertitik tolak pada uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Manajemen Sekolah Efektif dalam Meningkatkan Prestasi Siswa pada Sekolah Dasar Islam Terpadu di Jawa Barat”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditemukan adanya masalah bahwa pengembangan sekolah efektif untuk memaksimalkan prestasi siswa belum maksimal, diduga antara lain karena budaya sekolah dan kepemimpinan visioner yang belum memadai.

Secara lengkap, definisi masalah digambarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran visioner ditinjau dari formasi visi, implementasi visi, dan evaluasi visi pada SDIT di Jawa Barat.
2. Bagaimana gambaran budaya sekolah ditinjau dari pola perilaku, sikap, nilai pada SDIT di Jawa Barat.
3. Bagaimana gambaran sekolah efektif ditinjau dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pada SDIT di Jawa Barat
4. Bagaimana gambaran prestasi siswa ditinjau dari prestasi siswa akademik dan nonakademik di SDIT di Jawa Barat
5. Bagaimana pengaruh budaya sekolah terhadap sekolah efektif pada SDIT di Jawa Barat
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap sekolah efektif pada SDIT di Jawa Barat.
7. Bagaimana pengaruh sekolah efektif terhadap prestasi siswa pada SDIT di Jawa Barat.
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan sekolah efektif terhadap prestasi siswa.
9. Bagaimana model sekolah efektif dalam meningkatkan prestasi siswa pada SDIT di Bnadung Raya..
10. Bagaimana dampak model sekolah efektif dalam meningkatkan prestasi siswa pada SDIT di Jawa Barat

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan pada Sekolah dasar Islam Terpadu di Jawa Barat, yaitu untuk:

1. Terdeskripsikannya kepemimpinan visioner kepala sekolah ditinjau dari formasi visi, Implementasi visi, dan evaluasi visi pada SDIT di Jawa Barat
2. Terdeskripsikannya budaya sekolah ditinjau dari pola perilaku, sikap, nilai pada SDIT di Jawa Barat
3. Terdeskripsikannya sekolah efektif ditinjau dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pada SDIT di Jawa Barat
4. Terdeskripsikannya budaya sekolah ditinjau dari pola perilaku, sikap, nilai pada SDIT di Jawa Barat
5. Teranalisisnya pengaruh budaya sekolah terhadap sekolah efektif pada SDIT di Jawa Barat
6. Teranalisisnya pengaruh kepemimpinan visioner terhadap sekolah efektif pada SDIT di Jawa Barat.
7. Teranalisisnya pengaruh sekolah efektif terhadap prestasi siswa pada SDIT di Jawa Barat.
8. Teranalisisnya pengaruh kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan sekolah efektif terhadap prestasi siswa.
9. Terumuskannya model sekolah efektif dalam meningkatkan prestasi siswa pada SDIT di Bnadung Raya..
10. Teranalisisnya dampak model sekolah efektif dalam meningkatkan prestasi siswa pada SDIT di Jawa Barat

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki dua kegunaan, yaitu kegunaan secara teoretis dan praktis.

1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini, secara teoretis diharapkan bermanfaat untuk memperkaya pengetahuan dalam bidang kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan pengembangan sekolah efektif dengan adanya langkah-langkah kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, menstransformasikan, dan mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai salah satu informasi akademis yang berkaitan dengan sekolah efektif yang dapat tercermin dari profil sekolah yang memiliki keteraturan dalam berbagai aspek untuk mencapai tujuan. Dan dapat dinilai dari adanya upaya penciptaan budaya sekolah yang produktif, yaitu budaya yang mendukung terhadap tumbuhnya pemberdayaan dan kemandirian personal dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokok.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi pada Sekolah Dasar di Indonesia dalam pengembangan sekolah efektif dan budaya sekolah sehingga tujuan meningkatkan prestasi siswa tercapai (efektif). Bagi peneliti lain dapat dipakai sebagai referensi bagi penelitian yang sejenis dengan setting yang berbeda.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai hal-hal yang diuraikan pada penelitian ini, penulisan penelitian terbagi ke dalam 5 bab yaitu Bab I dijelaskan mengenai latar belakang penelitian berupa efektivitas Implementasi sekolah efektif dalam meningkatkan prestasi siswa serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen pendidikan sekolah efektif di sekolah dasar, signifikansi penelitian ditinjau dari teori, perumusan dan tujuan penelitian serta manfaat hasil penelitian baik secara teori, praktis maupun untuk pengambilan kebijakan manajemen sekolah efektif di sekolah dasar.

Bab II terdiri dari penjelasan mengenai variabel penelitian baik konsep, dimensi maupun indikator variabel penelitian yaitu kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan output berupa prestasi siswa. Riset terdahulu dipaparkan untuk menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pemaparan tersebut dituangkan dalam kerangka berpikir penelitian. Kemudian disusun pengembangan dan pernyataan hipotesis sesuai dengan tujuan penelitian yang akan diuji dalam penelitian.

Bab III terdiri dari pemilihan metode, alasan dan bagaimana praktik penelitiannya. Pemaparan definisi operasional, dimensi dan pengukuran yang akan dijadikan sebagai dasar untuk menyusun kuesioner. Penjelasan mengenai populasi,

teknik penarikan sampel, serta teknik pengumpulan dan analisis data dengan menggunakan *mix method* dengan pendekatan *Sequential Explanatory Design*.

Bab IV analisis data terdiri dari deskripsi mengenai variabel penelitian, serta uji hipotesis dengan menggunakan pendekatan *Sequential Explanatory Design* sesuai dengan hipotesis yang disusun di Bab 2. Diskusi temuan penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu.

Bab V terdiri dari Kesimpulan, Implikasi teoritikal, dan manajerial, Keterbatasan penelitian dan Saran untuk penelitian selanjutnya kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian, implikasi penelitian secara teori tentang Implementasi pendidikan karakter dilihat dari faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan output berupa prestasi siswa, serta cakupan penelitian serta penelitian selanjutnya.

