

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja lembaga-lembaga pendidikan khususnya sekolah diharapkan dapat mengembangkan nilai-nilai pendidikan dalam kehidupan bagi para peserta didiknya secara optimal. Praktik pendidikan dipandang potensial mampu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pengelolaan pendidikan pada hakikatnya tidak hanya sekedar mempertahankan eksistensinya tetapi sekaligus mengarahkannya untuk menghasilkan *output* yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sebab, kualitas sumber daya manusia suatu bangsa sangat bergantung dari kualitas pendidikannya.

Tuntutan mutu pendidikan oleh masyarakat dewasa ini semakin tak terbendung. Keunggulan sebuah bangsa tidak lagi dipandang dari kekayaan sumber daya alam, tetapi dilihat dari keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki, yakni tenaga terampil yang mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap dinamika kehidupan global. Menyadari pentingnya mutu sumber daya manusia bagi pembangunan suatu bangsa, maka strategi pembangunan bangsa Indonesia diarahkan pada pendidikan. Sebagaimana diatur secara tegas dalam pasal 31 ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Ayat (2) menegaskan bahwa setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan menengah serta pemerintah wajib membiayainya. Ayat (3) menetapkan bahwa pemerintah

mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang. Sedangkan ayat (4) menugaskan negara untuk memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) serta anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.

Dengan dukungan dana yang cukup besar dan berbagai program yang telah digulirkan, kenyataannya sampai saat ini kualitas pendidikan di Indonesia belum juga menunjukkan perubahan dari ketertinggalan dengan negara-negara lain, dimana ketertinggalan ini dapat dilihat dari rendahnya peringkat pembangunan pendidikan baik regional maupun global. Pada hal gerakan mutu dan perbaikan pendidikan telah dilakukan sejak 1999 yang lalu. Mulai desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, akreditasi sekolah dan mutu sekolah dengan standar pendidikan nasional serta program pendidikan lainnya, kenyataannya kualitas pendidikan yang masih dibawah rata-rata prestasi global. Kualitas pendidikan Indonesia yang masih rendah banyak dipublikasikan oleh berbagai kajian maupun riset internasional, diantaranya *Organization for Economic Co-operation and Development* (2010) yakni organisasi untuk kerjasama dan ekonomi dunia telah mengukur kemampuan para pelajar usia 15 tahun (siswa tingkat SMP) dari berbagai negara termasuk Indonesia pada bidang baca-tulis, matematika, dan sains. Atas publikasi ini kemampuan pelajar Indonesia berada dibawah skala minimal dan masuk dalam zona degradasi bersama

beberapa negara lainnya. Berikut peringkat prestasi pelajar Indonesia di tingkat global sebagaimana Tabel 1.1 dibawah.

Tabel 1.1 Peringkat Kompetensi Pelajar Negara-Negara Dunia

Negara	Membaca	Matematika	Sain	Peringkat
	Min Scale	Min Scale	Min Scale	
	493	496	501	
Finlandia	536	541	554	1
Korea Selatan	539	546	538	2
Jepang	520	529	539	3
Selandia Baru	521	519	532	4
Canada	524	527	529	5
USA	500	487	502	17
Denmark	495	503	499	20
Israel	474	447	455	31
Turki	464	445	454	32
Chili	449	421	447	33
Mexico	425	419	416	34
Thailand	421	419	425	Zona Degradasi
Tunisia	404	371	401	Zona Degradasi
Indonesia	402	371	373	Zona Degradasi
Argentina	394	388	401	Zona Degradasi

Sumber : OECD, 2010

Tabel 1.1 di atas, menunjukkan bukti bahwa kualitas *output* pendidikan di Indonesia masih jauh tertinggal. Kondisi ini juga didukung oleh temuan internasional lainnya yang mengukur tentang mutu pendidikan, sebagaimana *Learning Curve Pearson* mempublikasikan peringkat pendidikan Indonesia yang masih rendah berdasarkan *Global School Ranking* untuk tahun 2014-2015 Indonesia berada di peringkat ke 40. Dimana Indonesia bersama Meksiko, Brasil, Argentina, Kolombia, dan Thailand menjadi lima negara dengan rangking terendah. (Sumber: <https://worldsofeducation.org/the-learning-curve-of-pearson>, diakses 6 Juni 2019)

Publikasi Internasional di atas menunjukkan bukti bahwa mutu pendidikan di Indonesia di tingkat global masih jauh tertinggal dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia ini

tentunya sesuatu yang memiriskan. Pada hal kebijakan dan gerakan-gerakan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia telah banyak dijalankan. Pertanyaannya adalah “mengapa mutu pendidikan dan kualitas *output* pendidikan Indonesia sampai saat ini masih rendah”. Kualitas pendidikan Indonesia yang masih rendah, juga banyak mendapat sorotan tajam maupun kritikan dari berbagai ahli maupun kalangan secara nasional, sebagaimana Mulyasa (2009:21) menyebutkan “peningkatan kualitas pendidikan yang masih rendah disebabkan kurangnya perhatian pada aspek proses pendidikan di sekolah, sehingga seluruh komponen sistem di sekolah belum berfungsi dengan baik”. Demikian Sagala (2017:193) mengatakan “rendahnya mutu dan kinerja sekolah disebabkan manajemen pendidikan yang tersedia di sekolah masih banyak yang belum sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan, sehingga mereka kurang mampu mengatasi berbagai masalah manajemen sekolah, hal ini identik dengan dukungan fasilitas dan prosedur kerja seadanya, kepala sekolah hanya berpikir sederhana dan tidak memiliki visi yang jelas tentang sekolahnya dan profesionalitas dan etos kerja guru rendah, kondisi ini berlangsung terus-menerus”.

Merujuk pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa persoalan mutu pendidikan banyak para ahli menyoroti kualitas penyelenggaraan pendidikan di level sekolah yang masih belum memenuhi harapan. Sebagaimana Kemendiknas (2010:12) menyebutkan bahwa “sekolah-sekolah nampaknya belum cukup memberikan kepastian terhadap pencapaian pendidikan dan perbaikan kualitas pembelajaran, sejauh ini daya tangkap materi siswa di Indonesia hanya sekitar 30% dari semua materi yang diajarkan kurikulum, sebab masih kurangnya pengetahuan para penyelenggara sekolah tentang arti sebuah pendidikan itu

sendiri”. Secara tipologi, masalah mutu pendidikan sama dan sebangun dengan masalah efektivitas sekolah. Sebab melalui sekolah *output* pendidikan dihasilkan. Oleh karena itu, mencermati permasalahan pendidikan tidak hanya semata-mata dilihat secara makro, tetapi juga harus dilihat secara mikro, yakni permasalahan efektivitas sekolah. Sebagaimana Scheerens (2000:1) mengemukakan paradigma tentang mutu dan perbaikan sekolah dalam artikelnya bertajuk “*improving school effectiveness*” menekankan bahwa tanpanya lebih terbuka peluang untuk melakukan aksi, bahwa mutu pendidikan harus dimulai di sekolah. Sejalan dengan itu, Hargreaves (2001:487) menyebutkan “pencapaian tujuan dan sasaran pendidikan menjadi sangat penting dengan melihat sejauhmana efektivitas sekolah dapat tercapai”. Ini berarti bahwa sekolah-sekolah dengan tingkat efektivitas yang tinggi kenyataannya *output* pendidikan dapat ditingkatkan.

Bush dan Coleman (2012:155) mengelola sekolah dengan baik sama dengan mewujudkan sekolah yang efektif. Keberhasilan sekolah mencapai tujuannya tentunya merupakan sebuah prestasi membanggakan yang akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara nasional. Efektivitas sekolah hakikatnya menggambarkan sekolah yang mampu dan berhasil mencapai sasaran dan tujuan sekolah. Efektivitas sekolah berkenaan dengan keberhasilan sekolah mencapai standar mutu penyelenggaraan pendidikan. Ini ditandai dengan memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

Selain itu efektivitas sekolah menyangkut keberhasilan sekolah mencapai tujuan pendidikannya yang ditandai dengan hasil belajar dan prestasi siswa yang tinggi, yang mana layanan pembelajaran di sekolah menunjang ketercapaian prestasi siswa tersebut, kepemimpinan sekolah yang mendukung bagi perubahan sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah, serta dukungan sumber daya manusia yakni guru dan staf yang kompeten dan mampu memberikan layanan pembelajaran yang efektif dan efisien. Scheerens (2000:5); Creemers dan Kyriakides (2008:3); Bush dan Coleman (2012:151); Hoy dan Miskel (2014:447) menjelaskan efektivitas sekolah adalah sekolah yang berhasil mencapai tujuan yang ditunjukkan dengan capaian hasil belajar siswa yang diharapkan, mampu menyelenggarakan pembelajaran yang baik sehingga memberi dampak bagi hasil belajar siswa. Hal ini sejalan dengan Lezotte (2007:32) menyebutkan “efektivitas sekolah adalah sekolah yang mencapai semua misi untuk semua siswa belajar, menunjukkan adanya kesamaan dalam mutu atau kualitas siswa”. Lebih lanjut Lezotte dan Snyder (2011:12) menjelaskan efektivitas sekolah adalah sekolah yang mencapai cita-cita agar semua siswa belajar dan dampak bagi pencapaian semua siswa, maka sekolah harus efektif dari segi kepemimpinan, guru, siswa, kegiatan pembelajaran dan iklim sekolah. Dengan demikian, efektivitas sekolah tidak hanya bergantung pada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan juga pada sub sistem-sub sistem organisasi sekolah secara keseluruhan menyangkut iklim dan budaya sekolah, kepemimpinan, keterlibatan komponen sekolah dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, dalam rangka menciptakan keefektifan sekolah, pemahaman terhadap institusi sekolah secara menyeluruh menjadi sangat

penting, karena basis utama pendidikan adalah sekolah. Oleh karena itu mencermati permasalahan mutu pendidikan saat ini, berdasarkan penilaian peneliti pada dasarnya terletak pada permasalahan sekolah itu sendiri, yang mana sampai saat ini kapasitas sekolah belum menunjukkan kapabilitasnya sebagai lembaga layanan pendidikan dan pembelajaran optimal. Temuan-temuan penelitian sesungguhnya telah banyak memberikan bukti bahwa sekolah-sekolah di Indonesia masih memiliki banyak kelemahan. Beberapa diantaranya penelitian Wold Bank (2018) tentang mutu pendidikan di Indonesia mencakup sekolah dan pembelajaran menyimpulkan lingkungan belajar mengajar, pengelolaan sekolah dan kordinasi lintas tingkat pemerintah masih belum optimal mendukung pembelajaran. Penelitian Werf, *et al* (2000) "*Evaluation of School Improvement through an Educational Effectiveness Model: The Case of Indonesia's PEQIP Project*" sebuah proyek perbaikan sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sekolah di Indonesia mengungkap beberapa permasalahan diantaranya harapan guru kepada siswa untuk berprestasi dalam belajar masih rendah, kepala sekolah belum mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, lingkungan sekolah termasuk sarana-sarana sekolah belum mendukung pembelajaran di kelas, budaya sekolah belum dapat menumbuhkembangkan prestasi siswa dan profesionalitas guru masih rendah. Dalam studi ini, merekomendasi upaya meningkatkan proses pengajaran di tingkat kelas merupakan strategi yang paling menjanjikan untuk mempromosikan prestasi siswa yang lebih tinggi di Indonesia dan permasalahan efektivitas sekolah menjadi isu terpenting dalam pencapaian tujuan pendidikan secara nasional. Nurkholis (2018) dalam penelitiannya "*School Effectiveness Policy in the Context of Education Decentralization*" mengidentifikasi

karakteristik sekolah-sekolah yang efektif di Indonesia diantaranya kepemimpinan sekolah, proses pembelajaran yang efisien, partisipasi komunitas tinggi, lingkungan sekolah yang kondusif, peningkatan profesionalisme pendidik, harapan yang tinggi dari siswa, komitmen guru untuk bersama-sama mengarahkan pada prestasi siswa yang baik.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa komponen-komponen seperti kepemimpinan pendidikan, harapan yang tinggi guru terhadap siswa, lingkungan sekolah yang kondusif, profesional dan optimisme guru dalam mengajar dan bekerja, pengembangan instruksional dan pengelolaan kelas merupakan elemen terpenting efektivitas sekolah. Meskipun tidak semua sekolah yang memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif, hal yang membuat efektif jika komponen tersebut dapat dapat mencapai tujuan. Komariah dan Triatna (2010:36) menjelaskan efektivitas sekolah sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada setiap masing-masing komponen sekolah, yakni pencapaian tujuan *output* sekolah berupa lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Berdasarkan perspektif atau sudut pandang empat komponen penentu efektivitas sekolah di atas dalam keseharian di sekolah terlihat sangat mewarnai kehidupan sekolah.

Keberhasilan sekolah membangun sekolah yang efektif adalah sebuah prestasi yang membanggakan yang akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional. Namun kenyataannya sampai saat ini efektivitas Sekolah Menengah Pertama di kota Medan masih sulit untuk diwujudkan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. Sebagaimana hal



penyelenggaraan pendidikan di kota Medan khususnya penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri masih banyak memiliki persoalan berkaitan dengan efektivitas sekolah. Meskipun dalam beberapa hal SMP Negeri Medan memiliki banyak keunggulan sumber daya, seperti manusia (tenaga pendidik), input siswa, anggaran dan lainnya, namun di sisi lainnya masih memiliki kelemahan. Sebagaimana penyelenggaraan pendidikan SMP Negeri kota Medan masih ada yang belum memenuhi 8 (delapan) standar pendidikan. Data Dinas Pendidikan kota Medan tahun 2017 tentang klaster mutu sekolah menyebutkan dari 367 SMP/Madrasah di kota Medan, sebanyak 213 SMP/Madrasah masih memiliki kualifikasi mutu sekolah pembinaan mandiri (SPM) yakni sekolah yang memerlukan pembinaan agar lebih mandiri. Sebanyak 46 SMP/madrasah dengan kualifikasi mutu pra sekolah standar nasional (Pra SSN) yakni sekolah yang masih belum memenuhi beberapa standar pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan sisanya sebanyak 93 SMP/Madrasah memenuhi kualifikasi standar sekolah nasional (SSN) yakni sekolah yang telah memenuhi keseluruhan standar pendidikan. Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan bahwa 75,57% SMP/Madrasah di kota Medan masih memiliki kualifikasi mutu sekolah yang rendah, yakni sekolah belum mampu memenuhi standar pendidikan nasional (SPN) yang ditetapkan pemerintah, baik dari segi pengelolaan maupun dukungan lain yang menyertainya. Berdasarkan data kualifikasi mutu sekolah ini menunjukkan bukti bahwa daya dukung pendidikan di kota Medan pada jenjang SMP/MTs masih jauh dari apa yang diharapkan untuk memenuhi tuntutan standar pendidikan sebagaimana peraturan Kemendikbud No 2 tahun 2018 tentang standar minimum penyelenggaraan pendidikan. Dimana standar mutu pendidikan

nasional merupakan kriteria minimal tentang berbagai aspek yang relevan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional dan harus dipenuhi oleh penyelenggara atau satuan pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Ditinjau dari *ouput* semisal prestasi akademik sekolah, SMP Negeri Medan masih memiliki prestasi yang buruk. Fakta menunjukkan prestasi akademik SMP Negeri Medan masih jauh tertinggal dengan SMP Swasta. Publikasi Kemendikbud tahun 2016 mengukur prestasi sekolah-sekolah untuk tingkat SMP se-Indonesia melalui indeks integritas nilai ujian nasional (UN) selama 6 tahun berturut-turut, menunjukkan tidak satupun SMP Negeri Medan masuk sebagai sekolah berprestasi tingkat nasional. Berikut daftar SMP terbaik se-Indonesia menurut Kemendikbud sebagaimana Tabel 1.2 dibawah:

Tabel 1.2 SMP Berprestasi Se-Indonesia Versi Kemendikbud

No	Provinsi	Kabupaten/Kota	Nama Sekolah
1	Nanro Aceh Darusalam	Banda Aceh	SMP Negeri 19 Percontohan
2	Sumatera Utara	Medan	SMP Sutomo 1
3	Sumatera Barat	Padang Padang Padang Padang Padang Padang	SMP Negeri 2 SMP Negeri 1 SMP Negeri 11 SMP Negeri 12 SMP Negeri 8 SMP Negeri 7
4	Riau	Pekanbaru	SMP Negeri 4 SMP Negeri 1
5	Jambi	Jambi	SMP Negeri 1
6	Sumatera Selatan	Palembang Palembang	SMP Kesuma Bangsa SMP Negeri 9
7	DKI Jakarta	Jakarta	SMP Negeri2 SMP Negeri 1 SMP Santa Ursula SMP Katolik 2 Penabur SMP Kanisus
Dst..	-	-	-

Sumber: The Asian Parent Indonesian, Juni 2016

Tabel 2 di atas, dapat dikatakan bahwa SMP Negeri Medan masih tertinggal dalam prestasi di tingkat nasional yang diukur dari standar kompetensi lulusan berdasarkan indikator hasil Ujian Nasional yang dicapai selama 6 tahun berturut-turut. Ini terlihat dari indeks integritas capaian hasil belajar nasional (UN) siswa SMP Negeri Medan kenyataannya mengalami penurunan prestasi. Berikut perolehan hasil UN siswa SMP Negeri Medan sebagaimana Tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3 Capaian Hasil Ujian Nasional SMP Negeri Medan

NO	NAMA SEKOLAH	RERATA UN 2018	RERATA UN 2017	RERATA UN 2016
1	SMP NEGERI 1 MEDAN	66,39	64.29	86.12
2	SMP NEGERI 9 MEDAN	56,91	50.20	75.11
3	SMP NEGERI 40 MEDAN	47,91	49.07	79.51
4	SMP NEGERI 29 MEDAN	47,07	49.39	81.85
5	SMP NEGERI 25 MEDAN	43,80	51.25	81.32
6	SMP NEGERI 45 MEDAN	47,65	52.40	59.45
7	SMP NEGERI 33 MEDAN	41,29	53.33	47.74
8	SMP NEGERI 32 MEDAN	52,68	48.47	80.91
9	SMP NEGERI 17 MEDAN	43,29	52.21	63.45
10	SMP NEGERI 38 MEDAN	56,97	63.60	68.30
11	SMP NEGERI 34 MEDAN	50,72	60.47	71.50
12	SMP NEGERI 13 MEDAN	55,82	61.39	82.52
13	SMP NEGERI 41 MEDAN	54,53	66.88	67.04
14	SMP NEGERI 36 MEDAN	50,19	60.77	68.09
15	SMP NEGERI 12 MEDAN	45,62	67.01	76.79
16	SMP NEGERI 8 MEDAN	55,81	60.59	68.94
17	SMP NEGERI 43 MEDAN	53,80	67.41	73.23
18	SMP NEGERI 7 MEDAN	56,81	70.38	81.14
19	SMP NEGERI 4 MEDAN	48,73	66.45	79.54
20	SMP NEGERI 2 MEDAN	55,80	71.07	76.25
21	SMP NEGERI 11 MEDAN	55,33	69.62	81.03
22	SMP NEGERI 15 MEDAN	56,57	66.53	85.48
23	SMP NEGERI 6 MEDAN	56,32	71.54	74.61
24	SMP NEGERI 44 MEDAN	50,85	61.75	84.12
25	SMP NEGERI 20 MEDAN	55,23	72.15	69.90
26	SMP NEGERI 3 MEDAN	62,38	73.07	78.40
27	SMP NEGERI 18 MEDAN	56,38	69.74	80.19
28	SMP NEGERI 24 MEDAN	45,50	63.41	79.22
29	SMP NEGERI 23 MEDAN	57,14	71.42	79.87
30	SMP NEGERI 19 MEDAN	56,38	66.86	79.79
31	SMP NEGERI 30 MEDAN	57,08	74.35	82.08
32	SMP NEGERI 5 MEDAN	59,97	71.81	80.23
33	SMP NEGERI 39 MEDAN	55,59	72.48	70.81
34	SMP NEGERI 14 MEDAN	52,72	71.55	72.76
35	SMP NEGERI 31 MEDAN	56,86	74.01	80.68
36	SMP NEGERI 10 MEDAN	57,25	77.89	83.59
37	SMP NEGERI 27 MEDAN	55,85	69.11	73.78
38	SMP NEGERI 16 MEDAN	48,89	77.73	76.82
39	SMP NEGERI 37 MEDAN	55,03	74.53	84.61
40	SMP NEGERI 35 MEDAN	47,97	68.91	77.70
41	SMP NEGERI 28 MEDAN	55,53	77.38	80,82

42	SMP NEGERI 22 MEDAN	51.79	71.77	86.12
43	SMP NEGERI 21 MEDAN	53,33	76.03	84.04
44	SMP NEGERI 41 MEDAN	54,53	75.41	87.84
45	SMP NEGERI 26 MEDAN	47,65	72.39	68.48
RATA-RATA		53,42	66,81	74,91

Sumber: Puspendik Kemendikbud.go.id/hasil-un/2018

Tabel 3 di atas menunjukkan indeks prestasi Ujian Nasional siswa SMP Negeri Medan selama periode tahun 2016-2018 mengalami penurunan dari waktu ke waktu. Penurunan hasil belajar siswa tersebut mencakup bidang yang diujikan yakni Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika dan IPA. Sebagaimana di tahun 2016 mencapai rata-rata 74,91 dan tahun 2017 hanya mencapai 66,81, tahun 2018 mencapai 53,42. Sedangkan untuk tahun 2019 rata-rata capaian hasil UN hanya mencapai 49,91. Berdasarkan data perkembangan hasil UN yang dicapai siswa SMP Negeri Medan ini dapat disimpulkan bahwa secara umum prestasi SMP Negeri Medan masih rendah jika dilihat dari aspek capaian prestasi akademik siswa.

Gambaran empirik di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan SMP Negeri Medan memiliki efektivitas yang rendah jika ditinjau dari *ouput* sekolah. Kusnandi (2017:116) menyebutkan efektivitas sekolah rendah dikarenakan praktik sekolah saat ini masih menggunakan kriteria keberhasilan akademik (*ouput oriented*) dan belum pada kriteria keberhasilan internal proses (*internal process*) yakni hubungan antar personal organisasi (*organizational climate*) dan keserasian hubungan (*environmental adaptation*) di lingkungan organisasi, sehingga efektivitas internal maupun eksternal sekolah sulit diwujudkan. Sekolah yang fokus pada *output oriented* kenyataannya dapat menimbulkan ketimpangan jika dikaitkan dengan sistem persekolahan. Hoy dan Miskel (2014:13) sistem

sekolah yang baik, dimana setiap elemen-elemen sekolah saling bergantung dan berkontribusi sehingga mampu menjadi *supporting* bagi sekolah.

Permasalahan efektivitas di SMP Negeri Medan tidak hanya menyangkut permasalahan *output* siswa semata. Hasil temuan awal dilapangan berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa guru dan kepala sekolah SMP Negeri Medan pada 7 Juli 2018 menemukan beberapa permasalahan, diantaranya masih ada kepala sekolah yang belum berfikir dan berpandangan kedepan tentang masa depan sekolahnya, bagaimana sekolah yang dipimpinnya menjadi maju dan efektif dalam pembelajaran. Demikian juga masih ada guru SMP Negeri Medan yang tidak mengerti dan memahami visi, misi dan tujuan sekolah, bahkan tidak mengetahui bagaimana cara untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah tersebut. Selain itu, sekolah belum melakukan peninjauan dan mengevaluasi visi, misi dan tujuan sekolah secara priodik. Dalam merumuskan visi, misi dan tujuan, sekolah tidak melibatkan banyak pihak, seperti orang tua siswa, pakar atau ahli maupun masyarakat lainnya. Selain itu, guru berpendapat bahwa kepala sekolah dalam menetapkan keputusan dan kebijakan masih belum memenuhi harapan dan aspirasi guru, kurang membuka ruang dan kesempatan kepada guru untuk menyumbangkan saran, menyampaikan kritik atau keluhan.

Selain itu, permasalahan umum yang ditemui dilapangan tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri Medan belum seluruhnya mampu mengemban tugas dan tanggungjawab memimpin dan mengelola sekolah. Sebab masih ada kepala sekolah yang belum memiliki visi yang utuh tentang sekolahnya. Kepala sekolah masih menjadikan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai slogan, belum menjadikannya sebagai atribut untuk pengembangan

sekolah untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Kepala sekolah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa kemunduran bagi sekolah. Sebagaimana Sagala (2018:82) problematika pendidikan hampir 80% berkisar permasalahan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Rivai dan Murni (2009:294) menyebutkan dalam kenyataannya banyak diantaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Banyak kepemimpinan kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan sekolah.

Kepala sekolah yang efektif pada hakikatnya adalah kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas, memberdayakan dan melibatkan guru, staf, siswa dan orang tua maupun masyarakat untuk mencapai visi bersama. Keterlibatan dan peran serta guru, siswa, orang tua maupun masyarakat terhadap perumusan visi, misi dan tujuan sekolah menjadi sangat penting agar warga sekolah memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Selain itu, pemberdayaan akan menciptakan hubungan sekolah dengan orang tua menjadi positif, sebab sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yakni masyarakat. Gurley, *et al* (2014:3) menjelaskan mencapai efektivitas sekolah maka sasaran dan tujuan sekolah harus dirumuskan secara jelas, sasaran dan tujuan berorientasi jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Yaakop, *et al* (2019:3) sasaran dan tujuan sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama yang melibatkan komponen sekolah, yakni guru, staf, orang tua siswa, sehingga tercipta komitmen kolektif dalam mencapai sasaran dan tujuan sekolah. Sadker & Zittleman (2018:53) tujuan yang jelas akan memotivasi seluruh komponen sekolah untuk fokus dan berupaya secara gigih

untuk menuju sukses. Kustigian (2013:26) kepala sekolah harus melibatkan komponen sekolah dan bekerjasama untuk mengembangkan rencana dan misi sekolah. Keterlibatan guru, siswa dan masyarakat di sekolah menjadi sangat penting dalam upaya sekolah mencapai tujuannya. Menurut Mulyasa (2012:74) keterlibatan dan hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi siswa di sekolah. Sebagaimana menurut Supardi (2013:5) “efektivitas sekolah menyangkut ukuran pelibatan dan memberi kuasa pada semua anggota dalam fungsi sekolah, mengendalikan dalam perbaikan secara terus-menerus dalam aspek berbeda, memberikan kepuasan, kehendak dan jangkauan konstituensi internal maupun eksternal sekolah walaupun dalam lingkungan yang berubah”. Suharsaputra (2010:32) menyebutkan “sebagai lembaga pendidikan tempat terjadinya proses pembelajaran maka mengelola organisasi sekolah memerlukan kebijakan manajemen dan kepemimpinan yang dapat memberikan ruang bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitas dan inovasi guru dan siswa, sehingga motivasi dan efektivitas sekolah dapat diwujudkan”. Tukkarahman (2015:387) menyebutkan bahwa sekolah sebagai organisasi sosial dimana terdapat komponen manusia maka semua unsur yang terkait dengan kinerja sekolah bersinergi untuk mewujudkan pencapaian tujuan. Oleh karena itu semua upaya yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh komponen manusia terlibat dalam proses sekolah, hal ini mencakup faktor penting kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan komponen manusia untuk bekerja, bersinergi dan berdaya guna melalui pemberdayaan dan motivasi

sehingga memadu rasa tanggungjawab dan komitmen terhadap sekolah yang akhirnya efektivitas sekolah dapat diwujudkan.

Mulyasa (2012:74) hubungan yang harmonis antar komponen sekolah dan dengan orang tua siswa akan mendorong keterlibatan dan kerjasama yang erat. Sejalan dengan reformasi pendidikan di Indonesia saat ini, dimana sekolah memiliki kewenangan dan otoritas yang tinggi terhadap pengelolaan sekolah, maka budaya kerjasama menjadi sangat penting untuk mencapai efektivitas sekolah. Marks dan Louis (1999:715) sekolah yang diberdayakan adalah sekolah yang penyelenggaraan dan mutunya ditentukan oleh masyarakat sekolah. Sekolah yang diberdayakan dimana pengambilan keputusan berada pada pihak sekolah dengan melibatkan berbagai unsur yang berkepentingan terhadap sekolah. Lebih lanjut Marks dan Louis menyebutkan melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya, dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Menurut Cravens, *et al* (2011:152) efektivitas sekolah berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan sumber daya terpenting yakni manusia untuk mencapai tujuan bagi menyelenggarakan proses belajar yang efektif, karena ciri khas dari lembaga sekolah adalah terjadinya proses belajar mengajar yang baik dan keterlibatan semua unsur manusia di sekolah yang pada akhirnya berdampak bagi hasil belajar siswa. McGuigan dan Hoy (2006:206) menyebutkan kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh, mendorong optimisme berprestasi, memberdayakan dan memotivasi warga sekolah menuju pada peningkatan mutu sekolah.



Sekolah sebagai kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain, maka asas terpenting dan menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju efektivitas sekolah adalah pernyataan bahwa “semua siswa dapat belajar”. Hal ini mengisyaratkan bahwa sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar melalui keterlibatan semua pihak yang ada di sekolah dan bertanggungjawab terhadap sekolah. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu menciptakan lingkungan yang aman dan tertib bagi pembelajaran siswa. Kenyataannya masih ada SMP Negeri Medan yang kondisi dan suasana kehidupan sekolahnya belum nyaman dan tertib dalam penyelenggaraan pendidikannya, seperti guru dan siswa terlambat hadir di sekolah, siswa bolos, pertengkaran sesama siswa dan siswa ribut dikelas. Kondisi ini disebabkan sekolah tidak konsisten menegakkan peraturan dan penekanan akademik sekolah masih rendah. Meskipun pada umumnya SMP Negeri Medan telah memiliki aturan tertulis dan menetapkan aturan tersebut kepada siswa. Muijs dan Reynolds (2008:130) menciptakan budaya disiplin di sekolah menjadi hal yang sangat penting bagi sekolah. Sekolah yang aman dan tertib akan menciptakan perilaku berbudaya belajar dan berprestasi dikalangan siswa. Hoy (2006:412) sekolah yang lingkungannya dikelola dengan baik, disiplin, keadaan yang teratur, aman dan tertib akan menciptakan optimis belajar mengajar yang baik dikalangan guru dan siswa, sehingga harapan bagi guru dan siswa untuk berprestasi tinggi. Sekolah yang nyaman dan tertib terlihat dari lingkungan sekolah yang bersih, rapi dan indah, suasana belajar siswa menyenangkan, siswa termotivasi untuk belajar dan guru-guru bersemangan untuk mengajar. Sekolah

yang efektif juga memperhatikan tingkat penekanan akademik yang tinggi di sekolah. Semakin tinggi tingkat tekanan akademik siswa dan guru, maka semakin tertib, berdisiplin dan berprestasi guru serta siswa di sekolah. Goddard, *et al* (2004:11) menyatakan bahwa di sekolah dengan penekanan akademis yang tinggi, anggota sekolah cenderung bertindak dengan disengaja untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Hoy (1990:141) siswa yang disiplin cenderung berkorelasi dengan siswa yang berprestasi, demikian juga halnya dengan guru.

Sekolah dengan tingkat budaya yang rendah, akan melahirkan perilaku yang tidak berbudaya dan prestasi belajar siswa rendah. Maxwell (2000:271) sekolah yang dibangun dengan nilai, kepercayaan dan keyakinan yang rendah, memunculkan bibit-bibit perilaku yang tidak diharapkan di sekolah. Menurut penulis kebiasaan dan perilaku yang tidak berbudaya dikalangan guru ataupun siswa dikarenakan sekolah tidak konsisten menegakan peraturan sekolah, selain itu sekolah dengan budaya yang rendah akan dipersepsikan oleh semua warga sekolah bahwa tindakan indisipliner diperbolehkan di sekolah. Ini menunjukkan bahwa penekanan akademik sekolah masih rendah. Dapat dikatakan bahwa capaian akademik SMP Negeri Medan yang masih rendah disebabkan budaya optimis akademik sekolah masih rendah, hal ini terbukti dengan masih rendahnya hasil capaian akademik siswa secara nasional dan tidak satupun SMP Negeri Medan masuk kualifikasi sekolah berprestasi secara nasional. Kutsyuruba (2015:135) sekolah prestasi dimana kepala sekolah, guru, staf dan siswa banyak mengukir prestasi, budaya berprestasi tumbuh dikalangan guru dan siswa, lingkungan sekolah dan pengajaran dikelola untuk mendukung akademik siswa. Komariah dan Triatna (2010:38) tidak semua sekolah yang memiliki kelengkapan

semua komponen sistem dikatakan efektif, namun komponen-komponen pendukung, pelaksanaan dan pendaayagunaannya merupakan penentu keberhasilan lulusan. Mala dan Ceresnik (2013:3026) budaya akademik yang tinggi, pembelajaran yang mendukung dan motivasi berprestasi tampaknya sangat menentukan tingkat efektivitas sekolah. Duan, *et al* (2018:15) menjelaskan budaya sekolah mempengaruhi kepuasan kerja dan efektivitas sekolah. Sekolah yang memiliki nilai-nilai, kepercayaan dan keyakinan terhadap prestasi yang tinggi adalah sekolah berbudaya mutu. Hoy dan Miskel (2014:231) sekolah dengan budaya berprestasi tinggi selalu membangun nilai, kepercayaan dan keyakinan yang tinggi untuk berprestasi.

Efektivitas sekolah tidak hanya sekedar ukuran *ouput* akademik siswa semata, juga menyangkut kesempatan siswa belajar dan menerima layanan pendidikan yang optimal. Siswa hadir di sekolah untuk belajar, mengembangkan bakat dan berkreatifitas, menerima ilmu dan berbagai informasi yang bermanfaat bagi kehidupan masa depan mereka. Harapan tersebut akan berkorelasi positif, jika layanan pendidikan di sekolah mendukung, semisal ruang lingkup sekolah yang refrensentatif, daya tampung disesuaikan dengan standar kelas, sarana belajar yang memadai dan lainnya. Kenyataannya, hampir semua SMP Negeri Medan berdiri dan dibangun dilahan yang sempit dengan ruang lingkup yang sangat terbatas. Kondisi dan keadaan ini berimplikasi pada aktivitas siswa menjadi terbatas di sekolah, kegiatan dan program-program yang memanfaatkan lingkungan sekolah juga terbatas, dan aktivitas belajar siswa cenderung hanya memanfaatkan ruang kelas, untuk menghindari kebisingan (dirupsi) akibat aktivitas sekolah itu sendiri. Kondisi ini diperburuk, masih ada sekolah dengan

jumlah siswa yang melebihi kapasitas kelas sehingga penyelenggaraan pendidikannya dilaksanakan *double shif*. Siswanto dan Hidayat (2018:181); Souck dan Genevarious (2017:41) menjelaskan sekolah dengan lingkungan fisik dan non fisik yang mendukung memberikan harapan bagi siswa untuk belajar maksimal dan sukses. Mulyasa (2012:87) lingkungan atau ruang lingkup sekolah adalah kesatuan ruang dalam sekolah yang memberikan pengaruh pembentukan sikap dan pengembangan potensi siswa. Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sekolah bermutu dan efektif, jika (1) adanya komitmen untuk mandiri, (2) mengutamakan kepuasan siswa dalam belajar, (3) sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan sekolah dan siswa, (4) menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (5) menumbuhkan harapan berprestasi siswa di sekolah. Berdasarkan pendapat ini, efektivitas sekolah pada hakikatnya layanan pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kesempatan siswa untuk menyerap kurikulum secara menyeluruh, tumbuh dan berkembang secara normal dalam ruang lingkup pendidikan yang maksimal. Davies (2010:122) pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa adalah sebuah keniscayaan yang harus dibangun di sekolah, karena diantara syarat keberhasilan dalam pembelajaran adalah suasana belajar yang mendukung siswa untuk belajar. Dalam pandangan ini aspek terpenting menumbuhkan harapan siswa untuk berprestasi adalah kesempatan siswa untuk belajar secara optimal di sekolah. Harapan ini tentunya harus bersesuaian jika dikaitkan dengan kenyataan yang ada di SMP Negeri Medan.

Efektivitas sekolah juga menyangkut harapan guru terhadap siswa di sekolah. Muijs dan Reynold (2008:175) salah satu aspek penting efektivitas sekolah adalah ekspektasi guru terhadap siswanya. Umumnya kegiatan

pembelajaran di SMP Negeri Medan di dominasi guru, pembelajaran berbasis kelas dan aktivitas belajar siswa terfokus pada buku teks serta lembar kerja siswa (LKS). Ekspektasi guru yang rendah juga terlihat dari cara guru dalam mengevaluasi kinerja siswa. Masih ada guru yang menilai kinerja siswa hanya berdasarkan LKS semata yang dikerjakan siswa di sekolah maupun di rumah tanpa melakukan refleksi atau umpan balik kepada siswa. Ekspektasi guru yang rendah juga berkaitan dengan kondisi kerjanya. Guru di SMP Negeri Medan umumnya mengajar dengan beban yang tinggi mencapai 26-30 jam pelajaran dalam satu pekan di kelas dengan jumlah siswa mencapai 33-36 orang/kelas, sehingga guru sering kelelahan. Disamping itu umumnya sarana belajar berbasis teknologi di SMP Negeri Medan masih sangat minim dan kurang mendukung guru dalam pembelajaran, semisal sarana internet penunjang pembelajaran di kelas, sarana laboratorium, komputer, in fokus, dan sumber bacaan atau buku-buku bacaan diperpustakaan. Dengan beban jam mengajar, jumlah kelas dan siswa yang cukup banyak, serta minimnya sarana penunjang kerja dan belajar siswa menjadi penyebab ekspektasi guru rendah terhadap pembelajaran siswa. Sammond dan Bakkum (2011:11) pengaruh guru cenderung jauh lebih besar dari pada perbedaan sekolah, ini menunjukkan bahwa efektivitas sekolah sangat dipengaruhi oleh guru. Penelitian Hollestein, *et al* (2017) menegaskan pentingnya harapan guru untuk keberhasilan sekolah dan siswa dalam aspek kesempatan yang sama. Penelitian longitudinal (kualitatif dan kuantitatif) tentang harapan guru memberikan gambaran yang pasti bahwa harapan guru yang tinggi terhadap siswa berkorelasi positif terhadap keberhasilan semua siswa. Sebagaimana penelitian Johnston, *et al* (2019:12) menyimpulkan sepanjang dekade penelitian ekspektasi

yang ada, ekspektasi guru yang tinggi terhadap belajar siswa berhubungan positif bagi prestasi semua siswa. Siswa-siswa yang diekspektasi guru untuk meraih prestasi yang baik cenderung memiliki prestasi yang lebih baik, sementara siswa-siswa yang diekspektasi guru rendah cenderung memiliki prestasi yang rendah. Guru dengan ekspektasi yang tinggi memiliki motivasi untuk bekerja lebih giat, berusaha membuat siswanya berhasil dan berprestasi. Siagian (2011:292) jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperolehnya cukup besar, maka yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar. Boer, *et al* (2018:183) tingkat usaha guru untuk mengatasi hambatannya agar siswa dapat belajar maksimal dipengaruhi oleh ekspektasi guru. Ekspektasi merupakan salah satu aspek yang ada pada diri seseorang yang dapat mempengaruhi kehidupan manusia sehari-hari.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memaksimalkan efektivitas sekolah maka elemen-elemen internal sekolah, menyangkut kepemimpinan, budaya sekolah, keterlibatan anggota serta motivasi harus bekerja secara harmonis. Kepemimpinan sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mencapai tujuan sekolah. Sebagaimana Asian Development Bank (2015:279) "*Reviews of National Policies for Education : Education in Indonesia Rising to the Challenge*" menyimpulkan hasil belajar siswa di Indonesia masih tergolong buruk dan terbukti menunjukkan bahwa kualitas pengajaran dan kualitas kepemimpinan sekolah alasan utama adanya variasi hasil siswa. Sillin dan Mulford (2007:27) kepemimpinan berdampak positif dengan efektivitas dan peningkatan sekolah. Indra, *et al* (2017) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pembelajaran yang efektif dan prestasi siswa.

Efektivitas sekolah merupakan keberhasilan sekolah mengelola dan menggerakkan sumber daya sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menjadi katalisator dan motor penggerak sumber daya di sekolah. Sebagaimana diketahui bersama, sekolah sebagai organisasi dimana terdapat banyak manusia, maka efektivitas sekolah dapat dicapai jika terjadi proses kerjasama komponen-komponen manusia di dalam organisasi sekolah. Ketika pencapaian sebuah tujuan membutuhkan upaya kolektif, maka organisasi dirancang untuk mengkoordinasikan aktivitas dan memotivasi orang-orang yang bergabung di dalamnya melalui kepemimpinan yang efektif. Dalam artian, sekolah dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan-tujuan secara bersama melalui kepemimpinan yang efektif. Penelitian Day, *et al* (2016:20) menyimpulkan “keberhasilan sekolah dan sebagian besar efek kepemimpinan beroperasi secara langsung atau tidak langsung untuk mempromosikan hasil siswa dengan mendukung dan meningkatkan kondisi untuk mengajar dan belajar melalui dampak langsung pada guru dan pekerjaan mereka”. Reynolds (2015:1) dalam risetnya menemukan ciri kepemimpinan bagi perubahan dan efektivitas sekolah adalah “kepemimpinan transformasional”. Sebagaimana Manniam, *et al* (2017:63-69) menyebutkan pentingnya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan guru bagi efektivitas sekolah.

Kepemimpinan transformasional di sekolah masih jarang diterapkan dan dilakukan kajian. Meskipun kajian kepemimpinan transformasional bukan suatu hal yang baru, namun hasil-hasil penelitian di sekolah terkhusus di satuan pendidikan masih sangat minim. Sosok kepemimpinan transformasional era abad 21 di sekolah saat ini menjadi sangat penting, sangat memungkinkan pengaruhnya bagi percepatan upaya sekolah menuju perbaikan dan mutu sekolah. Sebagaimana

dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), otoritas dan kewenangan kepala sekolah dalam menjalankan visi, misi dan tujuan sekolah semakin strategis, bersama masyarakat pengguna sekolah menjalankan dan mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Dengan MBS, Kepala sekolah tidak lagi takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolah, mendorong dan menggagas ide dan kreativitas sekolah bersama guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik dan produktif, serta meningkatkan kerjasama dengan masyarakat dalam berbagai perencanaan serta arah kebijakan dan peraturan sekolah dengan melibatkan seluruh komponen yang berkepentingan terhadap sekolah. Namun kenyataannya, persoalan yang ada di sekolah, kepemimpinan kepala sekolah masih memiliki banyak kelemahan dalam membawa perubahan dan perbaikan mutu sekolah sebagaimana tuntutan reformasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional di sekolah dalam banyak literatur dan studi telah diyakini mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai reformasi sekolah. Karena kepemimpinan transformasional mampu mentransformasikan perubahan-perubahan sekolah, melalui proses pengambilan keputusan bersama, membangun budaya kerjasama dan saling percaya, meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan iklim organisasi yang sehat dan dinamis. Sebab efektivitas sekolah merupakan keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait dalam hal ini guru sebagai pelaksana kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Demikian juga, kepemimpinan transformasional mampu sebagai *agent of change* sehingga menciptakan difusi



inovasi bagi seluruh unsur *input* (manusia, uang, *materials*, *methods* dan *machines* sebagai) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah. Sebagaimana menurut Setiawan dan Muhith (2013:5) “kepemimpinan transformasional efektif memberikan perubahan dan perbaikan yang signifikan pada organisasi sekolah”. Malakholunthu dan Shamsudin (2011:1488) menyebutkan “keberhasilan era desentralisasi sekolah sangat terletak pada kekuatan, yakni organisasi pembelajaran, reorientasi mental, pengambilan keputusan otonom, dan kepemimpinan transformasional bagi perubahan”. Rohmah (2014: 5) menjelaskan “keberhasilan kepemimpinan di era otonomi sekolah saat ini adalah kepemimpinan transformasional, dikarenakan melibatkan dan memberdayakan guru dan staf secara aktif, sehingga manajemen berbasis sekolah tidak hanya dianggap sebagai manajemen berbasis kepala sekolah”. Berdasarkan pendapat ini bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor terpenting bagi perbaikan dan peningkatan mutu sekolah berbasis manajemen sekolah (MBS) ditengah-tengah arus globalisasi pendidikan.

Selain aspek kepemimpinan, variabel terpenting lainnya yang mempengaruhi efektivitas sekolah adalah budaya optimis akademik di sekolah. Budaya optimis akademik merupakan budaya sekolah dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, diyakini dan diamalkan oleh warga sekolah. Karena sekolah memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan perilaku berbudaya pada semua komponen di sekolah untuk melibatkan dirinya dan fokus dalam aktivitas dan tujuan akademik di sekolah. Oleh karena budaya optimis akademik bersifat unik ini menunjukkan bahwa sekolah sebagai suatu organisasi memiliki ciri-ciri

tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain seperti tempat terjadinya proses pembelajaran dan pembudayaan kehidupan manusia. Hoy dan Miskel (2014:32) “sekolah juga dipandang sebagai sistem sosial terbuka, yakni terdiri dari bagian-bagian, karakteristik atau aktivitas yang saling bergantung satu sama lainnya (kepala sekolah, guru, staf dan siswa) yang bertindak berdasarkan kebutuhan, kepercayaan dan tujuan”. Oleh karena itu, sekolah sebagai sistem sosial ini memiliki budaya yang unik, yakni nilai dan kepercayaan bersama yang dominan sehingga mempengaruhi perilaku. Robbins (2008:262) mengemukakan bahwa “budaya sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak”. Dalam kebanyakan organisasi nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) telah berkembang pesat seiring perkembangan jaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Eksistensi budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan efektivitas sekolah. Mengingat bahwa budaya sekolah berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu proses pendidikan yang efektif dan efisien. Substansi budaya sekolah adalah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga sekolah yang berusaha mendinamisir lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Sebab pada dasarnya budaya yang dikembangkan di sekolah berorientasi pada nilai-nilai akademik, sehingga memberikan identitas khusus pada sekolah

sebagai lembaga pendidikan yang akan mendukung peningkatan efektivitas dan kualitas pendidikan di sekolah. Sebagaimana budaya optimis akademik akan mendorong guru pada keyakinan yang tinggi atas kemampuannya yang terintegrasi dalam kinerjanya. Bagi siswa mendorong keyakinan bahwa siswa mampu mencapai prestasi akademik yang tinggi. Merujuk pendapat Hoy, *et al* (2006:425) bahwa “budaya optimis akademik merupakan serangkaian kepercayaan kolektif tentang kekuatan dan kapabilitas di sekolah yang melukiskan gambaran yang kaya tentang agensi manusia tatkala optimis akademik menjadi tema dominan yang memadukan keandalan dan kepercayaan dengan penekanan akademis”. Sinay dan Ryan (2016:1) “budaya sekolah yang berorientasi akademik merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk warga sekolah menjadi manusia yang penuh optimis, siswa berani tampil, berperilaku kooperatif, dan kecakapan personal dan akademik”. Berdasarkan perspektif dari pendapat ini, sekolah didirikan atas dasar nilai-nilai dan pengembangan budaya masyarakat yang luhur, maka budaya sekolah harus dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Umumnya budaya sekolah adalah nilai, norma, kepercayaan, ritual, bahkan mitos yang mengarahkan perilaku seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan dan menjadi identitas (warga) sekolah. Nilai dan norma di sekolah dapat tercermin dari pelaksanaan tata tertib dan program kerja sekolah. Tata tertib dan program sekolah mencerminkan cita-cita warga sekolah-nilai yang dianut oleh warga sekolah. Mengingat sekolah merupakan tempat terjadinya proses belajar mengajar, tentunya memerlukan lingkungan pendukung bagi siswa

dan guru untuk beraktifitas dalam kegiatan belajar mengajar dengan suasana dan kondisi yang menyenangkan, keadaan kelas-kelas bersih, adanya rasa nyaman dan lingkungan yang tertib. Oleh karena tujuan sekolah adalah pencapaian hasil belajar siswa maka sekolah memerlukan budaya yang dibangun atas dasar pencapaian visi bersama. Melalui budaya kolektif ini, merupakan sebuah cara bagi sekolah untuk mencapai tujuan, yang dibangun dari rasa kepercayaan dan kerjasama antar individu, kemudian berkembang menjadi kerjasama dalam bentuk kelompok kecil yang berlanjut kepada kelompok yang lebih solid.

Budaya sekolah yang baik dapat memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, guru, siswa, staf maupun pengguna sekolah lainnya. Budaya sekolah akan terwujud manakala kualifikasi budaya tersebut bersifat sehat, solid, kuat, positif, dan professional. Dengan demikian suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat terus maju, dorongan untuk bekerja keras dan belajar mengajar dapat diciptakan. Demikian juga, budaya sekolah memberikan peluang bagi warga sekolah agar berfungsi secara optimal, bekerja secara efisien, dan memiliki semangat tinggi, dan akan mampu terus berkembang. Oleh karena itu, budaya sekolah perlu dikembangkan dalam rangka mewujudkan efektivitas sekolah. Sekolah-sekolah yang fokus pada pentingnya ketertiban dan disiplin akan selalu menciptakan proses pembelajaran yang efektif. Demikian juga, sekolah dengan budaya akademik yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja guru dan prestasi belajar siswa. Sebaliknya, pada sekolah yang memiliki budaya akademik yang rendah kondisinya akan jauh berbeda.

Selain itu, untuk mewujudkan efektivitas sekolah maka diperlukan pemberdayaan kepada guru di sekolah. Pemberdayaan merupakan proses

menciptakan kemandirian dan manajemen partisipatif, dimana kekuasaan dan kepercayaan terhadap bawahan harus disebar dan tingkatkan sehingga para bawahan memiliki kesadaran yang tinggi atas tanggungjawabnya dan tugas yang diembannya. Guru lebih profesional manakala guru lebih berguna dan berdaya dalam menjalankan profesinya. Dengan adanya pemberdayaan akan berdampak bagi peningkatan kewenangan guru yang tinggi dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan, dan tanggung jawab tinggi terhadap sekolah, dimana aktivitas dan kreatifitas berinovasi guru menjadi lebih besar sehingga produktivitas guru turut meningkat dalam hampir segala hal yang mereka mampu perbuat. Cook dan Macaulay dalam Mulyasa (2009:76) menjelaskan pemberdayaan sebagai alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggungjawab. Melalui proses pemberdayaan diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri (*self-reliance*). Meskipun pemberdayaan guru telah dikenal secara luas bagi peningkatan mutu dan perbaikan kinerja sekolah, dalam kenyataannya berdasarkan temuan dilapangan hasil wawancara bahwa pemberdayaan guru masih rendah. Sebagaimana misal, kewenangan sekolah dalam penerimaan siswa baru, pelaksanaan ujian nasional, pengadaan buku, sarana dan prasarana sekolah masih dikendalikan oleh Dinas pendidikan dengan petunjuk-petunjuk teknis. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya di sekolah, guru dikontrol secara ketat oleh adanya aturan dan sistem absensi kehadiran. Masih terdapat praktik-praktik pengambilan keputusan yang otokratis dan hierarki, inisiatif kepala sekolah dan guru terhambat disebabkan prosedur sekolah harus berkordinasi dengan pihak dinas pendidikan.

Jika guru diberdayakan dengan baik tentunya akan memiliki kinerja yang baik, baik itu di sekolah maupun di lingkungan masyarakat. Misalnya, sikap guru dalam meningkatkan pelayanan, meningkatkan pengetahuan, berinisiasi dengan cepat menyelesaikan masalah untuk memberi arahan, bimbingan dan motivasi, dan perbaikan mutu pengajaran kepada peserta didik. Hal ini sejalan dengan Lee (2001:3) menyebutkan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan komitmen professional. Berdasarkan pendapat ini, dengan pemberdayaan guru maka guru menjadi lebih mampu memecahkan masalah, memberi pertimbangan terkait baik atau tidaknya cara mengajar, kemudian mampu mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan permasalahan mengajar yang dihadapi di dalam kelas sehingga guru akan bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik lagi.

Pemberdayaan guru menjadi sangat penting dalam upaya sekolah meningkatkan kualitas pendidikannya, karena melalui pemberdayaan guru tersebut para guru akan mendapatkan ide-ide baru tentang proses belajar mengajar dan para guru juga akan mempelajari teknik-teknik baru dalam mengajar. Menurut Chisman dan Chandrall (2007:23) pemberdayaan akan berdampak positif karena guru yang telah dilatih untuk menggunakan berbagai teknik mengajar akan lebih cenderung untuk mengaplikasikan teknik-teknik mengajar tersebut terhadap siswa-siswanya. Selain itu pemberdayaan akan mendorong guru untuk termotivasi meningkatkan kinerjanya melalui berbagai ide baru, variasi pekerjaan dan pengalaman-pengalaman baru yang akan mereka dapatkan. sebagaimana pemberdayaan guru yang tertuang dalam Undang-Undang No 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 2 menyebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang

bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidikan dan perguruan tinggi.

Pemberdayaan terhadap guru di sekolah perlu dilakukan, mengingat pelaksanaan tugas yang diemban oleh guru masih banyak menghadapi berbagai hambatan, persoalan, dan tantangan di lapangan. Tidak sedikit guru yang kurang mampu dalam memecahkan persoalan pembelajaran disebabkan kurangnya kepercayaan pihak manajemen sekolah terhadap guru. Tidak sedikit pula jumlah guru yang kurang mampu dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga ini berakibat pada ketidakberhasilan siswa di sekolah. Demikian juga, masih banyak guru yang tidak memiliki kemampuan dalam memutuskan suatu persoalan kerja disebabkan kurangnya otoritas kewenangan, pendelegasian tugas dan pembinaan dari kepala sekolah. Sebagaimana banyak ahli dan temuan-temuan penelitian telah merekomendasi bahwa pemberdayaan memberikan dampak positif bagi organisasi. Sebagaimana Clutterbuck (2003:13) menyebutkan suatu peran kerja yang lebih bervariasi pada karyawan dapat membuahkan motivasi dan produktivitas yang lebih besar. Demikian Davis dan Wilson (2000: 349-359) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif pemberdayaan dengan motivasi guru terhadap kepuasan kerja dan stress serta efeknya pada efektivitas sekolah.

Berkaitan dengan di atas, bahwa keberhasilan proses pendidikan tidak terlepas dari peran besar para pendidik, maka pemberdayaan guru menjadi sangat penting dalam upaya sekolah mencapai tujuannya. Banyak bukti dari temuan penelitian mengungkapkan bahwa pemberdayaan guru memberikan kontribusi

tertinggi dalam pencapaian prestasi belajar siswa dan efektivitas sekolah. Penelitian Murray (2010: 2-11) melalui pemberdayaan di mana guru menjadi mampu terlibat, berbagi, dan mempengaruhi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada dirinya, yang akhirnya akan berdampak positif bagi keefektifan sekolah. Sagala (2017:269) menyebutkan banyak penelitian telah membuktikan bahwa dasar peningkatan mutu pendidikan adalah pemberdayaan guru secara utuh. Implikasinya adalah apabila proses pembelajaran di sekolah berlangsung dengan kinerja guru yang tinggi, lulusan yang dihasilkan pun akan berkualitas tinggi. Temuan Desimone, *et al* (2015: 252-263) menyimpulkan bahwa guru yang terlibat aktif dalam program sekolah, fokus pada misi sekolah, dan positif dalam kewenangan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi siswa. Temuan Tutar, *et al* (2011: 6218-6329) menyimpulkan bahwa pemberdayaan berdampak positif terhadap motivasi, dan motivasi mengarah pada produktivitas kerja guru yang lebih tinggi.

Dengan adanya pemberdayaan, maka guru akan lebih termotivasi. Semakin guru termotivasi, maka kinerja guru akan semakin tinggi, dampaknya hasil belajar siswa dan efektivitas sekolah akan semakin tinggi. Oleh sebab itu motivasi kerja merupakan faktor terpenting bagi efektivitas sekolah. Sebab, motivasi menunjang peningkatan produktivitas sekolah. Melalui motivasi, maka guru akan mempunyai semangat, baik dari dalam diri maupun dari dorongan orang lain untuk menuangkan potensinya. Motivasi intrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena biasanya dapat bertahan lebih lama. Adapun motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh pemimpin dengan jalan mengatur kondisi dan situasi yang tenang dan menyenangkan. Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk



memiliki kemampuan memotivasi guru agar mereka mau dan mampu mengembangkan dirinya secara optimal. Hal ini terutama dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan efektivitas sekolah menyangkut kepuasan kerja, produktivitas kerja dan kinerja guru.

Motivasi guru juga berkaitan dengan tingkat prestasi belajar siswa. Selain sebagai pendidikan dan pengajar, guru juga sebagai motivator bagi siswa. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong dan mengarahkan perilaku. Motivasi sebagai daya penggerak di dalam diri guru, yang mampu memberikan arah, tujuan dan jaminan bagi peningkatan kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan selalu mengembangkan profesionalitas kerjanya dan program inovatif untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Oleh karena itu, motivasi kerja guru sangat penting bagi efektivitas sekolah dan keberhasilan bagi setiap sistem pendidikan. Pentingnya motivasi terhadap keberhasilan sekolah ini banyak didukung oleh penelitian-penelitian. Penelitian Manzor (2012:6) menyimpulkan karyawan yang termotivasi bekerja paling baik untuk kepentingan organisasi yang mengarahkan mereka ke arah pertumbuhan, kemakmuran, dan produktivitas. Dengan demikian motivasi karyawan dan efektivitas organisasi terkait langsung. Penelitian Nyakundu, *et al* (2019: 74-79) menyimpulkan motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap akademik siswa. Bjekic, *et al* (2014: 557-572) menyimpulkan motivasi kerja guru meningkatkan efektivitas pengajaran, kepuasan kerja, profesionalitas, dalam artian motivasi memberikan pengaruh atas perubahan dalam kerangka sosial dan pendidikan, serta pengembangan sistem pendidikan guru dalam jabatan keduanya berkorelasi dengan penguatan beberapa aspek motivasi guru.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian tentang efektivitas sekolah sangat penting untuk dilakukan sebagaimana kajian efektivitas sekolah dalam penelitian ini, yang diukur dari variabel-variabel kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru. Mencermati berbagai penelitian terdahulu, dalam tataran teoritik setidaknya terdapat dua hal yang menjadi perhatian penelitian efektivitas sekolah, yakni objek analisis dan faktor-faktor penentunya. Dari segi objek analisis hampir semua penelitian menaruh perhatian kuat pada pengujian pengaruh faktor *input* dalam menjelaskan efektivitas, dan lainnya menaruh perhatian kuat pada sisi transformasi, yakni karakteristik pembentuk efektivitas sekolah. Meskipun penelitian efektivitas sekolah di tingkat internasional telah banyak dilakukan, namun sejauh pengetahuan peneliti, bisa dikatakan penelitian-penelitian yang coraknya menguji dampak elemen internal sekolah seperti (1) kepemimpinan transformasional, (2) budaya optimis akademik, (3) pemberdayaan, dan (4) motivasi kerja guru, masih sangat terbatas. Meskipun beberapa penelitian telah menggunakan beberapa variabel ini dalam menjelaskan model efektivitas sekolah, namun penelitian-penelitian terdahulu masih cenderung menggunakan variabel yang terbatas. Semisal penelitian Cheng (1993) fokus budaya organisasi sekolah; Lezotte dan Levine (1990) terfokus pada model proses pembuatan keputusan bagi efektivitas sekolah; Louis dan Miles (1990) fokus pada budaya perubahan organisasi dan manajemen untuk efektivitas sekolah; Hallinger dan Hecks (2010) fokus pada kepemimpinan kepala sekolah; dan Muijs dan Reynold (2008) fokus pada variabel efektivitas pengajaran guru dikelas.

Penelitian lainnya dengan lebih banyak variabel, seperti Lee dan Shute (2010) melakukan kajian empat rangkaian faktor yang menekankan keterlibatan siswa, strategi pembelajaran, budaya sekolah dan pengaruh sosial orang tua siswa bagi keefektifan sekolah. Penelitian ini memandang keterlibatan siswa dan strategi yang berjalan dalam iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran dan dorongan oleh orang tua serta rekan sebaya menghasilkan prestasi akademik yang tinggi. Namun demikian penelitian ini masih menitikberatkan pada proses internal yang terbatas pada keterlibatan siswa, teman sebaya dan orang tua serta iklim sekolah. Demikian Byrk, *et al* (2010) mengidentifikasi dukungan penting bagi prestasi serta pendorong motivasi, seperti peran kepemimpinan kepala sekolah, kapabilitas profesional (komitmen, kualitas guru, pengambil keputusan guru dan panduan instruksional serta sosial kelas. Meski penelitian ini telah mengembangkan kriteria proses internal dalam menjelaskan efektivitas sekolah, namun aspek-aspek yang diteliti masih sebatas pada pengukuran variabel kepemimpinan terhadap profesionalitas kerja guru, dan pengajaran di kelas serta dampaknya bagi efektivitas sekolah.

Pada dasarnya penelitian-penelitian terdahulu tentang efektivitas sekolah telah banyak dilakukan. Namun pengujian efektivitas sekolah pada penelitian-penelitian terdahulu masih menggunakan dan menguji variabel-variabel yang sifatnya terbatas. Sebagaimana Maniam, *et al* (2017) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional melalui mediasi variabel pemberdayaan guru terhadap efektivitas sekolah. Penelitian Masi dan Cooke (2000) menguji variabel kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja, pemberdayaan dan produktivitas organisasi sekolah. Penelitian Sun, *et al* (2012)

menguji variabel kepemimpinan transformasional, struktur memberdayakan dan pemberdayaan psikologi terhadap kreativitas guru. Demikian juga penelitian Hutabarat, *et al* (2014) menguji model kepuasan kerja melalui budaya organisasi, struktur organisasi dan motivasi kerja guru SMA di kota Medan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, serta sejauh pengetahuan peneliti bahwa penelitian yang menguji model efektivitas sekolah menggunakan variabel-variabel kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah belum pernah diuji. Oleh karena itu penelitian ini mencoba mengembangkan dan melengkapi model penelitian-penelitian terdahulu, dengan fokus penelitian “pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas SMP Negeri Medan”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dalam kajian berbagai teori organisasi, permasalahan efektivitas organisasi merupakan salah satu pembahasan yang menjadi objek kajian, sebab ukuran keberhasilan organisasi adalah efektivitas. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, ada beberapa permasalahan tentang efektivitas SMP Negeri Medan yang dapat diidentifikasi, diantaranya :

1. Penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri Medan masih banyak yang belum memenuhi standar pendidikan nasional. Dimana standar pendidikan nasional merupakan kriteria minimal tentang berbagai aspek yang relevan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional dan harus dipenuhi oleh penyelenggara atau satuan pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Masih ada SMP Negeri Medan yang belum memiliki tujuan yang jelas. Dalam merumuskan visi, misi dan tujuan belum melibatkan banyak pihak yakni orang tua siswa, pakar atau ahli maupun masyarakat lainnya yang berkepentingan terhadap sekolah. Sehingga visi, misi dan tujuan sekolah tidak dihayati dan diamalkan oleh warga sekolah.
3. Masih ada kepala sekolah di SMP Negeri Medan yang belum memberdayakan guru. Kepala sekolah belum memberikan kesempatan penuh kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah, belum sepenuhnya mendengarkan saran dan masukan guru, serta memberikan kebebasan kepada guru untuk berbuat dan bertindak kreatif dalam menjalankan tugas pengajaran di kelas.
4. Masih ada SMP Negeri Medan yang lingkungan sekolahnya belum nyaman dan tertib dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Lingkungan sekolah yang dapat memberikan rasa nyaman dan tenteram bagi warga sekolah, lingkungan yang bebas dari rasa takut, kondusif dalam belajar dan hubungan warga sekolah yang positif.
5. Masih ada SMP Negeri Medan yang belum maksimal dalam memberikan layanan belajar kepada siswa. Sekolah memiliki keterbatasan ruang lingkup sehingga sekolah memiliki keterbatasan dalam pelaksanaan program sekolah yang mendukung kurikulum, serta keterbatasan siswa dalam beraktifitas, mengembangkan bakat dan kreatifitas di sekolah.
6. Masih ada ekspektasi guru di SMP Negeri Medan yang rendah terhadap siswanya. Pembelajaran masih didominasi guru, kreatifitas dan inovasi pengajaran guru masih rendah, selalu fokus pada buku teks dan lembar kerja

siswa (LKS). Evaluasi belum dijadikan guru sebagai alat untuk melakukan refleksi dan umpan balik kepada siswa. Lingkungan kerja belum mendukung sehingga motivasi kerja guru rendah dalam bekerja.

### **1.3. Batasan Masalah**

Secara umum efektivitas sekolah berkenaan dengan tercapainya tujuan sekolah. Sebagaimana Argyris (1990:312) menyebutkan bahwa efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia. Menurut Steers (1995:16) organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan dan dalam meneliti efektivitas suatu organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas.

Berdasarkan penjelasan di atas, agar ruang lingkup penelitian ini tidak terlalu luas, maka kajian penelitian ini perlu dibatasi. Mengingat faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sekolah cukup banyak, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh variabel “kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah”.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya optimis akademik berpengaruh dan signifikan terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
3. Apakah budaya optimis akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?.
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
6. Apakah budaya optimis akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
7. Apakah pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
8. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?
9. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?
10. Apakah budaya optimis akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?

11. Apakah pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?
12. Apakah motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk :

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya optimis akademik terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
3. Mengetahui pengaruh budaya optimis akademik terhadap pemberdayaan guru SMP Negeri Medan ?
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
5. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
6. Mengetahui pengaruh budaya optimis akademik terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
7. Mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Medan ?
8. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?



9. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?
10. Mengetahui pengaruh budaya optimis akademik terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?
11. Mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap efektivitas Sekolah di SMP Negeri Medan ?
12. Mengetahui pengaruh motivasi kerja guru terhadap efektivitas Sekolah SMP Negeri Medan ?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, maka manfaat yang diharapkan dari yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat teoretis yang diharapkan dari penelitian ini adalah :
  - a. Temuan penelitian ini adalah model teoritis efektivitas sekolah SMP Negeri Medan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap teori perilaku organisasi, khususnya teori manajemen berupa model kausal keterkaitan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah.
  - b. Model teoretis yang didapat dari penelitian ini memberikan jawaban teoritis terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah, sehingga dapat dijadikan sebagai model bagi efektivitas sekolah.

2. Manfaat praktis, penelitian ini sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi tentang efektivitas sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru sebagai bahan masukan bagi pihak sekolah guna perencanaan dan evaluasi dalam meningkatkan mutu sekolah serta bahan masukan bagi pihak-pihak berkepentingan khususnya Dinas Pendidikan Kota Medan dalam upaya pembinaan dan pengambilan kebijakan bagi peningkatan kualitas SMP Negeri di Kota Medan.
- b. Temuan penelitian ini berupa sebuah nodel kausal keterkaitan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah yang dapat dijadikan pedoman bagi pihak terkait dalam rangka peningkatan profesional pengelolaan sekolah dan kinerja bidang pendidikan.
- c. Memberikan umpan balik bagi pihak SMP Negeri Medan dalam rangka menciptakan keefektifan sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yakni kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya optimis akademik, pemberdayaan dan motivasi kerja guru terhadap efektivitas sekolah.