

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan salah satu sarana untuk membangun masyarakat. Sekolah juga dapat dikatakan sebagai agen pembaharu masyarakat bahkan dunia. Manusia Indonesia yang diharapkan saat ini adalah manusia yang mampu mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Gambaran manusia yang seutuhnya tersebut telah dirumuskan di dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Berdasarkan tujuan tersebut diharapkan pendidikan akan dapat menciptakan manusia yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan secara global dan meresponnya secara positif. Perubahan yang terjadi di berbagai aspek merupakan kondisi yang menuntut masyarakat harus memiliki keunggulan dan daya saing, kepribadian

yang tangguh dan positif, cerdas, kerja keras, sehat dan tidak mudah putus asa.

Berdasarkan hal tersebut maka sekolah sebagai lembaga pendidikan mengemban amanah masyarakat untuk membantu menciptakan peserta didik yang berkualitas sebagaimana diharapkan. Hal ini sesuai dengan visi pendidikan nasional tahun 2020, yaitu *“terwujudnya bangsa, masyarakat, dan manusia Indonesia yang berkualitas tinggi, maju dan mandiri”* (Depdiknas, 2000:3). Kemudian dipertegas lagi dengan rumusan Visi Indonesia 2020, yaitu *“terwujudnya Indonesia yang religious, manusiawi, bersatu, adil sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan Negara”*.

Untuk mewujudkan hal tersebut, sekolah harus memiliki sejumlah indikator kebermampuan sekolah, seperti memiliki layanan pembelajaran yang bermutu, memiliki fasilitas sekolah yang menunjang dan memadai, memiliki budaya sekolah yang kondusif, dan lain sebagainya. Dalam parameter teori, indikator kebermampuan sekolah ini dapat dikategorikan sebagai sekolah efektif.

Munculnya berbagai tuntutan terhadap sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif berimplikasi pada peran-peran yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, guru, tenaga administrasi sekolah, dan semua warga sekolah. Semua warga sekolah diharapkan dapat merespon berbagai tuntutan orang tua, masyarakat, peserta didik, dunia

industri/dunia usaha, dan pemerintah daerah sebagai stakeholders sekolah.

Tantangan dan kelemahan sekolah-sekolah saat ini dan ke depan diprediksikan akan semakin kompleks. Seiring berjalannya waktu, semua warga sekolah harus turut berubah menjadi lebih baik. Kondisi lebih baik dicirikan oleh kemampuan warga untuk merespon tugas dan tanggungjawabnya secara bermutu.

Walaupun demikian, perkembangan, pemahaman, dan keterampilan warga sekolah tidak selalu beriringan dengan perkembangan tuntutan *stakeholders*. Karena itu sekolah memerlukan pimpinan dan anggota yang memiliki kinerja tinggi dalam mengelola dan menjalankan proses pendidikan. Sedangkan organisasi sekolah yang diharapkan adalah sekolah yang memiliki warga yang selalu belajar untuk mencapai suatu perubahan yang lebih baik dalam melayani *stakeholdernya*. Dalam konteks itu Marguardt (1996:15) mengemukakan bahwa perubahan yang terjadi bukan sekedar produk, aktivitas dan struktur eksternal yang dapat kita amati, tetapi juga perubahan internal yang terjadi dalam organisasi. Perubahan itu adalah mengenai nilai-nilai, cara berpikir, *mindset*, strategi dan bahkan mungkin tujuan-tujuan yang akan dicapai.

Sekolah harus terus menerus melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk lebih meningkatkan kualitas yang diharapkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan. Perbaikan kualitas tersebut harus

dimulai dari seorang pimpinan yaitu kepala sekolah yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, walaupun pada hakikatnya setiap personil sekolah memiliki tanggungjawab.

Perkembangan prestasi pendidikan di Kabupaten Indramayu, khususnya pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dalam kurun waktu dua tahun terakhir terus meningkat. Semisal dilihat dari peningkatan capaian kelulusan Ujian Nasional SMA Tahun Pelajaran 2007/2008 mencapai 99,76% dan pada Tahun Pelajaran 2008/2009 naik menjadi 99,94%. Demikian halnya dengan capaian penilaian kinerja Kepala SMA, untuk menentukan perodesasi dan masa jabatan kepala sekolah yang diatur dalam Perda No.26 Tahun 2003, maka setiap kepala sekolah Negeri dan DPK harus dinilai kinerjanya. Pada Tahun 2008/2009 hasil penilaian kinerja kepala sekolah dari 52 SMA Negeri dan Swasta yang dinilai kinerjanya hanya Kepala SMA Negeri dan DPK sebanyak 20 orang dengan perolehan nilai sbb : A = 8 orang, nilai B = 12 orang dan nilai C = tidak ada. Jadi masih banyak nilai kinerja kepala sekolah yang mendapat B, sehingga kinerja Kepala SMA di Indramayu masih perlu ditingkatkan..

Sebagaimana dikemukakan dalam buku “Arah Pengembangan Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah” (2006:6) strategi pengembangan pendidikan dasar dan menengah dibagi atas 4 periode:

- * 2005 – 2010 : Peningkatan kapasitas dan modernisasi: pemerataan akses, peningkatan IPM, dan penggunaan ICT
- * 2010 – 2015 : Penguatan pelayanan untuk meningkatkan mutu dan daya saing dalam pelayanan pendidikan yang semakin besar, desentralisasi fiskal dan otonomi daerah yang semakin dewasa.
- * 2015 – 2020 : Daya saing regional: pengembangan mutu dan pelayanan pendidikan dasar dan menengah yang memiliki daya saing pada tingkat ASEAN
- * 2020 – 2025 : Daya saing internasional: pengembangan mutu dan pelayanan pendidikan dasar dan menengah berkelas internasional.

Arah pengembangan pendidikan pada tahun 2010-2014 diarahkan pada penguatan layanan untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Peningkatan mutu dan daya saing dilakukan dengan menguatkan layanan penyelenggaraan pendidikan, utamanya layanan KBM yang merupakan *bussines core* pendidikan di dunia persekolahan. Karena itu, peningkatan kinerja kepala sekolah, guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi sekolah, dan pengawas sekolah menjadi amat penting untuk diprioritaskan dalam upaya peningkatan mutu dan daya saing.

Pencapaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mutlak harus didesain sedemikian rupa sehingga memiliki

rencana yang logis dan sinergis. Dinas Pendidikan Kab./Kota sebagai pihak yang berwenang dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah memiliki peran utama dalam mewujudkan SNP untuk mencapai sasaran pembangunan pendidikan dasar dan menengah sebagaimana dicanangkan dalam Arah Pengembangan Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional sampai tahun 2025.

Dalam konteks upaya capaian prestasi di Jawa Barat, pendidikan di Kabupaten Indramayu saat ini masih belum mencapai posisi puncak. Berdasarkan analisis hasil UN SMA pada tahun 2008/2009 diketahui kondisi berikut:

Nilai tertinggi yang dicapai oleh Kabupaten Indramayu masih jauh dengan nilai tertinggi yang dicapai di Jawa Barat. Misalnya untuk IPA SMA, nilai tertinggi di Jawa Barat mencapai 9.40, sedangkan perolehan nilai tertinggi di Kabupaten Indramayu mencapai 8.60. Kondisi ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Kabupaten Indramayu dikategorikan baik, walaupun belum mencapai titik optimal.

Tantangan pencapaian Visi Kabupaten Indramayu, yaitu Remaja (religius, maju, mandiri dan sejahtera), pendidikan di Kabupaten Indramayu harus mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi keberagaman, berpikir visioner (maju), memiliki jiwa mandiri, dan dapat sejahtera lahir dan bathinnya pada tahun 2010. Merespon dan mengantisipasi berbagai hal tersebut, semua sumber daya

manusia di sekolah harus dibina dan dikembangkan untuk dapat memenuhi tugas-tugas pokoknya secara berkualitas dan secara terus menerus memiliki daya adaptabilitas terhadap berbagai tuntutan. Akan hal itu, mau tidak mau sekolah harus dijadikan sebagai *Learning Organization (LO)* atau bahasa kitanya Organisasi Pembelajar (OP).

Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar yaitu sekolah yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depan ke arah yang lebih baik. Kalau tidak demikian, sekolah akan tertinggal dan dilindas oleh perubahan yang berarti tidak dapat *survive* (bertahan) dan akhirnya mati. Hal ini tentu tidak hanya berlaku pada organisasi bisnis saja tetapi juga pada organisasi lainnya, termasuk lembaga sekolah. Jika sekolah ingin *survive* dan berkembang serta dapat bersaing dengan sekolah lainnya, harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalannya untuk mengembangkan institusinya ke arah yang lebih baik secara terus menerus.

Dalam mewujudkan misi sekolah, unsur yang amat menentukan adalah sumber daya manusia (pimpinan, guru, siswa, karyawan, dan komite sekolah) yang terlibat langsung pada proses pendidikan di sekolah tersebut. Dari sumber daya manusia tersebut orang yang paling dominan dalam menentukan kualitas proses layanan pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah, meskipun masih banyak faktor lain yang juga mempengaruhi kualitas layanan pendidikan di sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, UNESCO (1998:3-4) menegaskan bahwa tingginya kedudukan kepala sekolah disebabkan setiap kegiatan di sekolah pada dasarnya selalu melibatkan kepala sekolah. Keterlibatan ini disebabkan oleh (a) sifat organisasi sekolah; dan (b) fungsi kepala sekolah pada sekolah.

Pertama, sebagai organisator sekolah diciptakan dan dipelihara untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Kepala sekolah harus memiliki potensi untuk menguasai pengetahuan dan pemahaman akademik (*academic knowledge and understanding*), menguasai keterampilan, menjalani prosedur, serta mendesain dan melaksanakan penelitian (*research skills, procedures, design and applications*), mengajar (*teaching*), dan menguasai administrasi (*administration*). Setiap kegiatan manajemen pendidikan, khususnya manajemen personil dituntut untuk berorientasi pada kinerja sejak penentuan kebutuhan kepala sekolah, rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pembinaan dan pengembangannya.

Kedua, setiap kegiatan yang merupakan pelaksanaan fungsi sekolah dalam pewarisan dan pengembangan ilmu pengetahuan, selalu melibatkan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki otoritas dalam melaksanakan fungsi sekolah secara professional.

Pada organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan pimpinan yang bertanggungjawab atas kelangsungan dan capaian prestasi

sekolah. Kepala sekolah merupakan komponen sekolah yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas sekolah (pendidikan). Seperti diungkapkan Supriadi (1998:346) bahwa “erat kaitannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim dan budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.” Oleh sebab itu kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Juga administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana sebagaimana dikemukakan dalam PP Nomor 28 Tahun 1990, khususnya pasal 12 ayat 1.

Kepala sekolah yang professional adalah kepala sekolah yang menguasai, mengikuti perkembangan, mampu mengembangkan serta bertanggungjawab, memiliki kemampuan berinteraksi dengan siswa, guru dan karyawan secara professional, menghormati dan melindungi hak-hak warga sekolah lainnya menjadi teladan dalam sikap dan pemikiran, berkemampuan menyusun kurikulum yang relevan, efektif dan efisien, memberikan informasi yang luas, mendalam dan mutakhir, menciptakan suasana akademik yang kondusif bagi pengembangan siswa (Sanusi Uwes, 1999:11-12). Output dari kepala sekolah profesional adalah mutu sekolah yang lebih baik.

Kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan menjadi faktor penentu sukses atau gagalnya suatu sistem organisasi.

Banyak faktor lain yang mempengaruhi proses Organisasi Pembelajar di sekolah, yaitu faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal baik yang dapat diukur maupun yang tidak dapat diukur. Faktor tersebut dapat dijadikan sumber belajar untuk dapat dianalisa kekuatan dan kelemahannya dari faktor internal. Faktor eksternal dianalisa secara terus menerus untuk melihat ancaman dan peluang, sehingga proses Organisasi Pembelajar dapat berjalan efektif, efisien dan produktif yang berdampak pada kinerja meningkat dan pada akhirnya organisasi selalu berkembang dan *survive*.

Sekolah memiliki layanan utama, yaitu layanan Kegiatan Belajar dan Mengajar (KBM). Fokus layanan ini juga menjadi *business core* sekolah sebagai suatu organisasi. Organisasi Pembelajar di sekolah merupakan upaya untuk memperbaiki secara terus menerus layanan utama sekolah, yaitu KBM dan pendukungnya, seperti fasilitas sekolah, hubungan sekolah dengan masyarakat, sistem informasi manajemen sekolah, dan sebagainya. Dalam hal ini, Petter Senge (1990:132) mengemukakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi akan mensyaratkan Organisasi Pembelajar (OP). Lebih jauh Senge mengemukakan lima komponen utama *Learning Organization (LO)*, yaitu: (1) *personal mastery* (keahlian personal), (2) *mental models* (model mental), (3) *building shared vision* (membangun visi bersama), (4) *team learning* (pembelajar tim), dan (5) *system thinking* (pemikiran system).

Kelima komponen tersebut bukanlah suatu instruksi atau hukuman yang harus dilakukan oleh organisasi, tetapi suatu bangun dari teori dan teknik yang harus dipelajari dan dikuasai agar dapat diimplementasikan. Untuk mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah harus secara terus menerus memfasilitasi warga sekolah untuk belajar sesuai dengan tuntutan pemenuhan tugas-tugas pokok dan pelaksanaan fungsi-fungsi melalui sejumlah kompetensi yang harus terus dikembangkan setiap waktu.

Memfasilitasi perwujudan sekolah sebagai organisasi pembelajar bukanlah suatu hal yang mudah, termasuk bagi sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu. Ada banyak kendala yang mempengaruhi keberhasilan sekolah dilihat dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Kendala tersebut dapat diidentifikasi berasal dari dalam sekolah dan luar sekolah. Faktor sekolah (internal) dapat diidentifikasi sebagai: visi, misi, budaya sekolah, struktur organisasi, iklim sekolah, gaya kepemimpinan, sumber daya material organisasi. Faktor dari luar sekolah adalah ekonomi, politik, sosial, pesaing, *stakeholders*, budaya masyarakat (asumsi, kepercayaan, nilai yang dianut, kebiasaan).

Pengembangan profesional tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah akan menghantarkan pada peningkatan mutu sekolah. Hal ini akan berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan secara lebih luas. Berdasarkan kerangka dari Petter Senge (1990;124) mengenai

Organisasi Pembelajar, perlu dikaji bagaimana peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mewujudkan sekolah efektif khususnya SMA di Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan hal tersebut dapat diringkas pokok-pokok permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan di Kabupaten Indramayu sebagai berikut:

1. Capaian prestasi kinerja akademik sampai tahun 2009 dikategorikan baik dan meningkat, tetapi belum mencapai kondisi optimal. Baik dilihat dari kelulusan Ujian Nasional (UN), maupun perolehan hasil Ujian Nasional SMA.
2. Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bidang pendidikan khususnya SMA walaupun dapat dikategorikan meningkat, namun belum optimal. Sebagai contoh hasil penilaian kinerja Kepala SMA lebih dari separangnya belum optimal.
3. Penyelenggaraan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) SMA di Indramayu masih banyak sekolah dikelola secara situasional, belum menjadikan sekolah sebagai Organisasi Pembelajar (OP) atau *Learning Organization (LO)*, sehingga keberadaan sekolah efektif masih kurang dan harus segera diwujudkan, melalui peningkatan peran kepala sekolah, khususnya di SMA.

Pemecahan masalah tersebut, penulis menganggap perlu dan penting untuk mengkaji penyelenggaraan SMA dilihat dari Indikator sekolah efektif, sehingga dapat dipetakan kondisi kualitas SMA yang ada di Kabupaten Indramayu saat ini. Selain itu, penulis juga melihat hal yang penting untuk meningkatkan optimalisasi kualitas sekolah melalui aplikasi Organisasi Pembelajar di sekolah. Dalam kerangka itulah penelitian ini mencoba dilakukan dan mengembangkan suatu model untuk meningkatkan optimalisasi kinerja personil SMA dalam mewujudkan berbagai karakteristik sekolah efektif di Kabupaten Indramayu.

Kajian ini menghasilkan data dan informasi mengenai peta kontribusi faktor-faktor yang mempengaruhi peran Kepala SMA terhadap perwujudan sekolah efektif berbasis organisasi pembelajar di Kabupaten Indramayu. Berdasarkan data dan informasi tersebut, kemudian dikembangkan model hipotetik kerangka untuk mewujudkan sekolah efektif melalui peran kepala sekolah dalam Organisasi Pembelajar pada sekolah-sekolah, khususnya SMA di Indramayu.

B. Perumusan Masalah

Masalah utama penelitian adalah bagaimana mewujudkan sekolah efektif pada Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Indramayu. Kondisi SMA yang ada di Kabupaten Indramayu saat ini menunjukkan kondisi yang terus meningkat dilihat dari capaian

prestasi. Namun demikian peningkatan prestasi ini masih belum tercapai secara optimal, misalnya apabila dilihat dari posisi prestasi pendidikan Kabupaten Indramayu di Jawa Barat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, masalah umum yang harus dipecahkan adalah “ Seberapa besar tingkat kontribusi peran kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif pada SMA di Kabupaten Indramayu melalui “ Organisasi Pembelajaran ”. Masalah umum tersebut merupakan masalah penelitian yang lebih lanjut akan menjadi fokus penelitian secara husus, dengan rincian sebagai berikut :

1. Seberapa besar tingkat kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Desainer dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu ?
2. Seberapa besar tingkat kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Guru dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu ?
3. Seberapa besar tingkat kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Pelayan dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu ?
4. Seberapa besar tingkat kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Desainer, Guru, dan Pelayan dalam Organisasi Pembelajaran* secara bersama-sama terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai kontribusi peran Kepala SMA dalam Organisasi Pembelajaran terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu. Tujuan umum tersebut dirinci pada tujuan khusus, yaitu mengetahui:

1. Kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Desainer dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu.
2. Kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Guru dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu.
3. Kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Pelayan dalam Organisasi Pembelajaran* terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu.
4. Kontribusi peran Kepala Sekolah sebagai *Desainer, Guru, dan Pelayan dalam Organisasi Pembelajaran* secara bersama-sama terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat baik secara teoritik maupun praktik sebagai berikut:

1. *Secara teoritik*, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat terutama dalam hal:

- a. Pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya dalam kajian sekolah efektif dan Organisasi Pembelajaran dalam organisasi sekolah.
- b. Memberikan informasi yang akurat bagi pembentukan konsep yang berkaitan dengan sekolah efektif dan Organisasi Pembelajaran dalam organisasi sekolah.
- c. Memberikan sumbangan konsep model hipotetik Organisasi Pembelajaran dalam organisasi sekolah yang dapat mewujudkan sekolah efektif.

2. *Secara praktik*, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. Informasi dan evaluasi bagi para praktisi pendidikan, khususnya kepala sekolah dan Dinas Pendidikan Kab. Indramayu dalam mewujudkan sekolah efektif.
- b. Menjadi bahan pertimbangan mengenai tindaklanjut yang harus diambil oleh pengambil kebijakan di Kabupaten Indramayu untuk mengembangkan Organisasi Pembelajaran di sekolah- sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah efektif.

E. Asumsi Penelitian

Perwujudan sekolah efektif sangat ditentukan oleh efektivitas kepala sekolah untuk mengembangkan guru-guru secara terus menerus. Di bawah ini beberapa asumsi yang menguatkan mengenai perlunya penelitian mengenai sekolah efektif melalui Organisasi Pembelajar

Sekolah efektif adalah sekolah yang berupaya untuk memberikan layanan KBM yang bermutu yang menekankan pada peran kepemimpinan sekolah untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang kondusif. Lawrence W. Lezotte mengungkapkan: *“In the effective school there is an orderly, purposeful, businesslike atmosphere which is free from the threat of physical harm. The school climate is not oppressive and is conducive to teaching and learning.”* [tersedia online: <http://www.effectiveschools.com/main/resources/resources-44-45.htm>].

Lebih jauh, Lipham. James M (1981), mengungkapkan:

The principal is a pivotal figure in the school and is the one who most affects the quality of teacher performance and student achievement. The author concludes that the studies reviewed demonstrate that the principal is a key factor in the success of the school.

[Tersedia online: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED207131&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED207131].

Perwujudan sekolah efektif melalui pendekatan Organisasi Pembelajar pada hakikatnya upaya untuk meningkatkan mutu sekolah melalui peran pembelajaran SDM sekolah secara terus menerus,

sehingga mereka dapat memenuhi berbagai tuntutan pekerjaan. Pembelajaran bagi SDM dalam organisasi merupakan upaya sistematis dan sistemik dengan berbagai pendekatan sesuai dengan karakteristik organisasi sekolah masing-masing.

Pada intinya setiap personil sekolah belajar mengenai berbagai hal terkait dengan bagaimana pekerjaannya dapat lebih baik, dengan fokusnya pada upaya pemecahan berbagai permasalahan yang dihadapi dan dilakukan secara berkelompok. Secara khusus kepala sekolah memiliki peran yang signifikan dalam memfasilitasi, membina, dan mengembangkan potensi SDM sekolah untuk menjadi pembelajar-pembelajar sejati.

Dalam pandangan Senge (1990:139-233) pembelajaran dalam organisasi akan berjalan efektif, efisien, dan produktif apabila didukung oleh lima disiplin yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, yaitu: *personal mastery, mental models, shared vision, team learning*, dan *system thinking*. Lebih lanjut Senge mengungkapkan bahwa lima komponen tersebut harus dipelajari dan dikuasai agar dapat dipraktekkan. Disiplin adalah suatu jalur pengembangan guna mencapai keterampilan atau kompetensi tertentu.

Sergiovanni dan Staart (1976) mengungkapkan “*conceptually, staff development is not something the school does to the teachers, but something the teacher does for himself or herself Staff development is basically growth oriented.*” Hal ini jelas, bahwa pelaksanaan

pengembangan guru dan tenaga administrasi sekolah (TAS) tidak dapat dilakukan hanya pembinaan dari kepala sekolah saja, akan tetapi bagaimana guru dan TAS sendiri berperan untuk belajar dan saling membelajarkan dengan guru dan TAS yang lainnya. Orientasi akhirnya dari pengembangan guru dan TAS ini adalah pertumbuhan bukan keamanan pengetahuan. Artinya proses yang terus berkembang dan tidak pernah berhenti.

Pembelajaran yang terjadi di sekolah tidak saja dipengaruhi oleh berbagai permasalahan dari dalam, tetapi juga dipengaruhi secara kentara oleh lingkungan eksternal sekolah. Bahkan pada hal-hal tertentu, lingkungan eksternal menjadi sangat kentara dalam membelajarkan personil sekolah. Semua personil sekolah harus merespon berbagai kelemahan dan tantangan tersebut dengan terus membentuk komunitas belajar yang secara teknis dilakukan melalui upaya pemecahan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dengan menjawab apa yang harus dilakukan oleh personil organisasi supaya hasil pekerjaannya lebih baik dan sekolah menjadi lebih bermutu.

Argyris (1992:67) mengungkapkan bahwa pembelajaran itu terjadi dalam dua kondisi. *Pertama*, pembelajaran terjadi jika organisasi memperoleh seperti yang ia inginkan: yaitu ada kesesuaian antara rencana pelaksanaan dan hasil yang dicapai. *Kedua*, pembelajaran terjadi jika ketidaksesuaian (*mismatch*) antara keinginan dan hasil

(*outcome*) itu diidentifikasi dan dikoreksi, yaitu ketidaksesuaian diubah menjadi kesesuaian. Jika kesalahan itu diketahui dan dikoreksi tanpa mempertanyakan atau mengubah nilai-nilai dasar sistem (apakah individu, kelompok, antar kelompok, organisasi atau antar organisasi) pembelajaran itu ialah *single loop*. Jika dalam proses koreksi itu dilakukan pemeriksaan dan perubahan atas penyebab-penyebabnya, pembelajaran yang terjadi disebut sebagai *double loop*.

Demikianlah asumsi-asumsi di atas yang dikutip berdasarkan asumsi teoritik dan asumsi empiris dari para ahli di bidangnya sebagai konsep dasar dalam menentukan hipotesis penelitian ini.

F. Kerangka Konseptual Penelitian

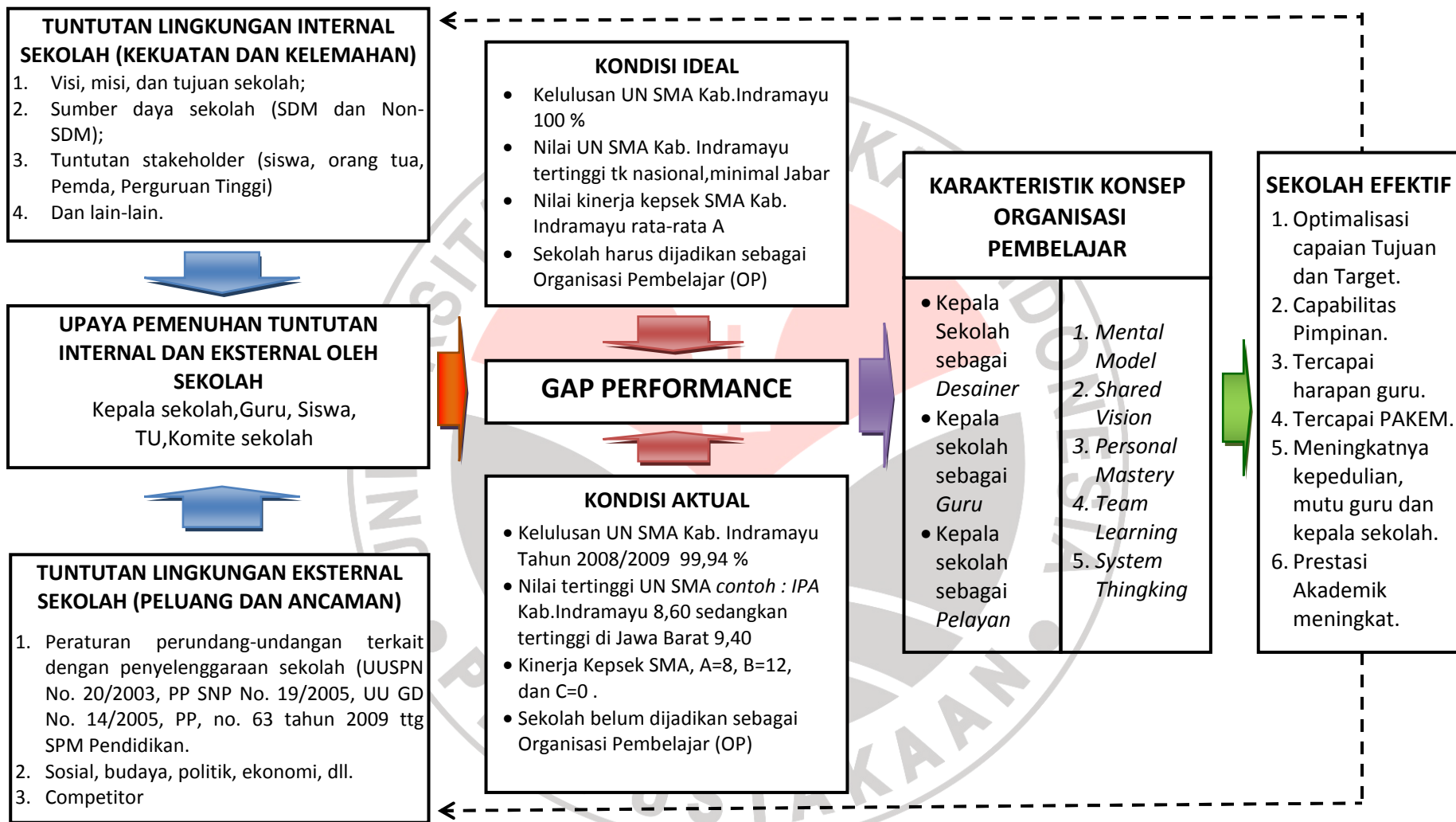
Istilah kerangka konseptual penelitian identik dengan kerangka berpikir atau paradigma, yang memiliki peran sebagai *theoretical perspective; a systematic sets of beliefs*, dan penerapan *boundaries of study*. (Miles & Huberman, 1992:33). Batasan studi (*boundaries of study*) ini berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan hipotesis baru dan berposisi mengenai apa yang dilihat dan didengar.

Atas dasar hal tersebut di atas, *Grand Theory* yang akan dijadikan sebagai bahan dasar dalam penelitian ini adalah sekolah

efektif yang dikembangkan oleh Ronald Edmonds dan teori *Learning Organization* (LO) / Organisasi Pembelajar (OP) yang dikembangkan oleh Petter Senge dan Nonaka, Toyama, dan Byosiere.

Kerangka pikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:





Gambar 1.1. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka di atas menunjukkan bahwa sekolah efektif, yakni sekolah yang memfokuskan perbaikan layanan KBM, merupakan tuntutan yang nyata bagi sekolah-sekolah saat ini. Upaya pencapaian sejumlah karakteristik sekolah efektif akan selalu dihadapkan pada keterbatasan potensi dan kemampuan SDM sekolah yang dipenuhi melalui tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Sekolah juga memiliki berbagai keterbatasan lainnya selain keterbatasan SDM, seperti: fasilitas, hubungan dengan masyarakat, sistem informasi sekolah, dan sebagainya. Di sisi lain sekolah dituntut untuk memenuhi standar nasional pendidikan (SNP) sebagaimana diundangkan melalui PP 19/2005.

Upaya untuk memecahkan berbagai permasalahan dengan segala sumber daya dan keterbatasan organisasi sekolah secara strategis tiada lain harus mengembangkan Organisasi Pembelajaran di sekolah. OP akan memunculkan kesanggupan SDM sekolah untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing SDM. Ujungnya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan sekolah, sehingga sekolah dapat menjadi sekolah yang lebih bermutu. Intinya semua SDM sekolah harus berkontribusi terhadap perwujudan sekolah efektif.

Dalam hal ini, Rosenholtz (1989:73) mengemukakan:

In effective schools, collaboration is linked with norms and opportunities for continuous improvement and career-long

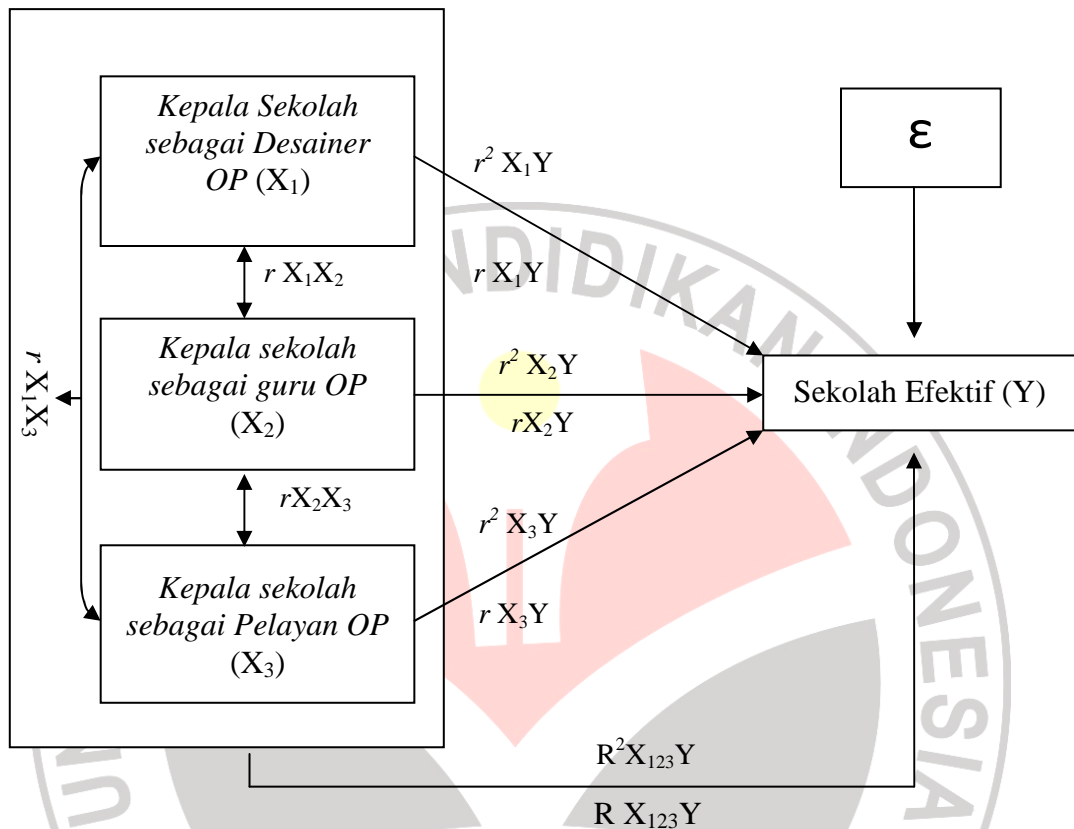
learning: “It is assumed that improvement in teaching is a collective rather than individual enterprise, and that analysis, evaluation, and experimentation in concert with colleagues are conditions under which teachers improve”

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi penelitian yang telah dikemukakan terdahulu maka rumusan hipotesis yang merupakan dugaan sementara peneliti terhadap masalah penelitian dan selanjutnya dibuktikan melalui penelitian adalah *“Sekolah Efektif pada SMA di Kabupaten Indramayu dapat diwujudkan melalui Organisasi Pembelajaran”*

Berikut adalah hipotesis secara rinci dari variable bebas peran kepala sekolah dalam Organisasi Pembelajaran yang dilihat melalui 3 (tiga) komponen, yaitu : *Kepala Sekolah sebagai Desainer dalam Organisasi Pembelajaran, Kepala Sekolah sebagai Guru dalam Organisasi Pembelajaran, dan Kepala Sekolah sebagai Pelayan dalam Organisasi Pembelajaran.* Sedangkan variabel terikat adalah mutu sekolah yang dilihat dari indikator mutu proses dan mutu hasil, yaitu *Sekolah Efektif.*

Gambaran paradigma penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1.2. Hubungan antara variable penelitian

Merujuk pada paradigma di atas, hipotesis penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. H_0 : Variabel *Kepala Sekolah sebagai Desainer Organisasi Pembelajaran (X₁)* tidak berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

H_1 : Variabel *Kepala Sekolah sebagai Desainer dalam Organisasi Pembelajaran (X₁)* berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah

efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

2. H_0 : Variabel *Kepala Sekolah sebagai Guru dalam Organisasi Pembelajar* (X_2) tidak berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

H_1 : Variabel *Kepala sekolah sebagai Guru dalam Organisasi Pembelajar* (X_2) berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

3. H_0 : Variabel *Kepala sekolah sebagai Pelayan dalam Organisasi Pembelajar* (X_3) tidak berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

H_1 : Variabel *Kepala sekolah sebagai Pelayan dalam Organisasi Pembelajar* (X_3) berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.

4. H_0 : Variabel *Kepala sekolah sebagai Desainer* (X_1), *Guru* (X_2), dan *Pelayan* (X_3) dalam *Organisasi Pembelajar* tidak berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif di Kabupaten Indramayu

H_1 : Variabel *Kepala sekolah sebagai Desainer* (X_1), *Guru* (X_2), dan *Pelayan* (X_3) dalam *Organisasi Pembelajar* secara bersama sama berkontribusi signifikan terhadap perwujudan sekolah efektif (Y) di Kabupaten Indramayu.