



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Madrasah Efektif

a. Konsep Efektif

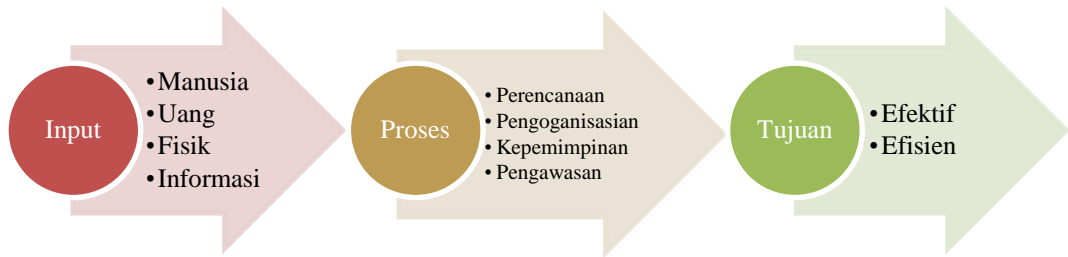
Pencapaian tujuan organisasi dalam proses manajemen disebut sebagai efektif. Efektif merupakan muara dari implementasi kegiatan manajemen mulai dari sumber daya, unsur dan fungsinya. Untuk mengukur sebuah institusi telah mencapai tujuannya dapat dilihat dari efektivitas institusi tersebut.

Efektivitas sering kali diformulasikan dengan istilah "melakukan sesuatu hal dengan benar." Dalam konteks organisasi efektivitas merupakan kegiatan-kegiatan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan²⁴. Organisasi harus berfokus untuk mencapai efektivitas karena efektivitas berbanding lurus (*linier*) dengan tercapainya tujuan organisasi.

Dalam kegiatan dasar dalam Griffin mendefinisikan manajemen adalah implementasi fungsi-fungsi manajemen. Fungsi Manajemen dijalankan pemimpin organisasi dalam upaya memberdayakan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi²⁵ (Lihat Gambar 2. 1). Sumber daya yang ada dikelola secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

²⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (Harlow: Pearson, 2018). 44; Angelo Kinicky and Brian K. Williams, *Management: A Practical Introduction*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2018). 5; Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, 11th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2015). 12; Chuck Williams, *MGMT 9 Principles of Management* (Boston: Cengage Learning, 2017). 3; Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials Of Management: An International and Leadership Perspective*, 9th ed. (New Delhi: McGraw-Hill Education, 2012). 9.

²⁵ Ricky W. Griffin, *Management*, 11th ed. (Mason: South-Western, 2013). 6.



Gambar 2. 1 Proses Manajemen dalam Organisasi

b. Konsep Efektif Dalam Islam

Efektivitas merupakan upaya untuk pencapaian tujuan. Al-Qur'an juga menjelaskan tentang tujuan hidup manusia dalam Surah Ad-Zariat ayat 56 Allah Berfirman yang artinya: *Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku*. Ayat ini memerintahkan kepada manusia untuk segera bangkit dan bahkan berlari menuju Allah. Allah menciptakan manusia dengan tujuan mereka untuk beribadah kepada Allah. Tujuan (dalam bentuk apa saja) adalah sesuatu yang digunakan oleh orang yang memiliki tujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang belum maksimal atau masih terdapat kekurangan. Pada sisi lain semua aspek yang tidak ada tujuan di dalamnya merupakan sesuatu yang sia-sia. Namun, tujuan penciptaan yang dilakukan Allah tidak semua makhluk (di antara jin dan manusia) dapat mewujudkannya, karena banyak di antara mereka yang tidak beriman kepada-Nya. Untuk meraih tujuan itu tentunya manusia hanya beribadah kepada Allah dengan niat dan tata cara yang telah ada aturannya. Ibadah adalah tujuan penciptaan manusia dan sebagai dasar untuk mencapai kesempurnaan hidup kepada Allah²⁶.

c. Madrasah Efektif

Masalah perwujudan sekolah efektif merupakan tantangan mendasar dan terus-menerus dalam teori dan praktik manajemen pendidikan. Konsep sekolah efektif akan terus berkembang sesuai dengan perubahan zaman. Oleh karena itu dalam membuat definisi tentang sekolah efektif yang dapat disepakati dan diterima berbagai pihak bukan sesuatu yang mudah.

²⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* (Jakarta: Lentera Hati, 2002). Vol 13. 355-357

Hoy dan Miskel mengungkapkan penyebab sulitnya memberikan definisi sekolah efektif dikarenakan a) setiap konstituen (*stakeholder* eksternal) memiliki pendapatnya/tuntutannya tentang tentang hasil belajar, b) ada orang tua yang menekankan pada keterampilan dasar untuk sukses dalam kehidupan sementara ada yang menekankan pada menumbuhkan keinginan untuk terus belajar. Artinya setiap orang akan memiliki persepsinya masing-masing.²⁷

Studi tentang efektivitas madrasah secara empiris pada dasarnya membahas fokus pertanyaan yang dapat memberikan penjelasan tentang kondisi madrasah dan proses pembelajaran, alasan beberapa madrasah memiliki hasil yang lebih baik dalam berbagai aspek terutama terkait prestasi siswa daripada madrasah lainnya²⁸. Sammons, Hillman dan Mortimore sebagaimana dikutip oleh James, dkk. mengidentifikasi berbagai tinjauan literatur dan menemukan sebelas karakteristik madrasah yang efektif sebagai berikut.

- 1) Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah.
Kepemimpinan kepala sekolah secara konsisten ditampilkan dalam berbagai literatur yang membahas madrasah yang efektif. Kepala sekolah berdampak terhadap pencapaian prestasi siswa baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Memiliki Visi dan Tujuan.
Madrasah yang efektif membangun visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai sekolah secara bersama dan diimplementasikan secara konsisten. Setiap keputusan juga harus dibuat bersama untuk kemudahan dalam penerapannya.
- 3) Lingkungan belajar.
Lingkungan belajar akan membentuk iklim tempat siswa belajar dan bekerja. Lingkungan belajar penting dalam menentukan etos kerja madrasah.
- 4) Konsentrasi pada pengajaran dan pembelajaran.
Pada prinsipnya, sekolah memiliki tujuan utama terkait proses pengajaran dan pembelajaran. Efektivitas madrasah sangat bergantung pada pengajaran di kelas yang efektif.

²⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013). 301

²⁸ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 81.

Artinya, pembelajaran efektif akan berdampak pada madrasah efektif.

5) Tujuan Pembelajaran.

Mengukur proses pembelajaran yang efektif bukan hal mudah. Dari berbagai tinjauan literatur, disimpulkan tujuan pembelajaran memiliki tiga dimensi, yaitu: guru terorganisasi dengan baik; pengajaran dipersiapkan lebih cepat ada evaluasi pembelajaran yang tepat.

6) Harapan tinggi.

Harapan yang positif dari pencapaian murid oleh guru, murid itu sendiri, dan orang tua siswa merupakan karakteristik terpenting dari madrasah yang efektif. Harapan tinggi ini akan menimbulkan motivasi dan kerja sama antara orang tua, siswa, dan guru.

7) Bantuan yang positif. Penguatan dan bantuan positif diperlukan, baik dalam memastikan standar perilaku murid yang tinggi atau melalui pemberian umpan balik kepada siswa. Insentif positif lainnya, yaitu pembuatan regulasi yang mendukung.

8) Monitoring kemajuan.

Madrasah efektif harus mempunyai sistem dan mekanisme yang terstruktur untuk memantau perkembangan murid, kelas, guru, sekolah, dan program-program peningkatan lainnya.

9) Hak dan tanggung jawab peserta didik.

Terdapat keuntungan yang cukup besar dalam perwujudan efektivitas madrasah ketika harga diri murid meningkat; murid terlibat aktif dalam kegiatan sekolah; murid memiliki tanggung jawab untuk pembelajaran mereka sendiri.

10) Kemitraan rumah-sekolah.

Penelitian madrasah yang efektif umumnya menunjukkan efek positif dari adanya dukungan di rumah dengan madrasah. Faktor utamanya, yaitu orang tua yang terlibat aktif dalam pembelajaran anak-anak mereka di rumah.

11) Organisasi pembelajar.

Organisasi pembelajar menuntut madrasah terus mengikuti perkembangan zaman. Madrasah tidak boleh melepaskan diri dari lingkungan sekitar. Perubahan dan perkembangan

zaman menuntut madrasah mampu menyesuaikan dirinya untuk terus menjaga eksistensinya²⁹.

Sekolah efektif dan sekolah yang kurang efektif akan sangat memengaruhi *output* yang akan dihasilkan. Kepala sekolah perlu memberdayakan seluruh sumber daya yang ada untuk menciptakan efektivitas tersebut. Kepala sekolah yang mampu menjadikan sekolah lebih efektif perlu melakukan hal-hal di luar sekadar kegiatan administratif. Pemimpin sekolah yang baik perlu menekankan pada pola kepemimpinan yang pedagogis. Zeinabadi dalam studinya juga menemukan efektivitas sekolah sangat dipengaruhi oleh hubungan antara anggota organisasi di sekolah dengan pemimpinnya. Hubungan ini ditandai dengan adanya kepercayaan antara kepala sekolah dengan anggota/warga sekolah³⁰.

Sekolah efektif adalah sekolah yang menekankan bahwa sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan keberhasilan semua pembelajarnya yang diukur dengan seberapa baik sekolah mencapai tujuannya dan seberapa baik pembelajarnya mencapai hasil yang diharapkan³¹.

Fungsi organisasi termasuk organisasi sekolah dapat dilihat sebagai input yang menuju proses dan berakhir dengan *output*. Proses berperan mengubah input menjadi *output*. Model ini sering digunakan sebagai kerangka kerja konseptual untuk merangkum hasil penelitian efektivitas sekolah (Lihat Gambar 2. 2). Skema ini merupakan gagasan untuk peningkatan mutu yang dimulai dalam model efektivitas sekolah yang terintegrasi³². Lebih rinci penjelasan kerangka model sekolah efektif, yaitu (a) *output* merupakan kriteria dasar untuk menilai kualitas pendidikan, (b) agar dapat mengevaluasi sebuah *output* dengan baik, pencapaian atau tindakan pencapaian harus disesuaikan

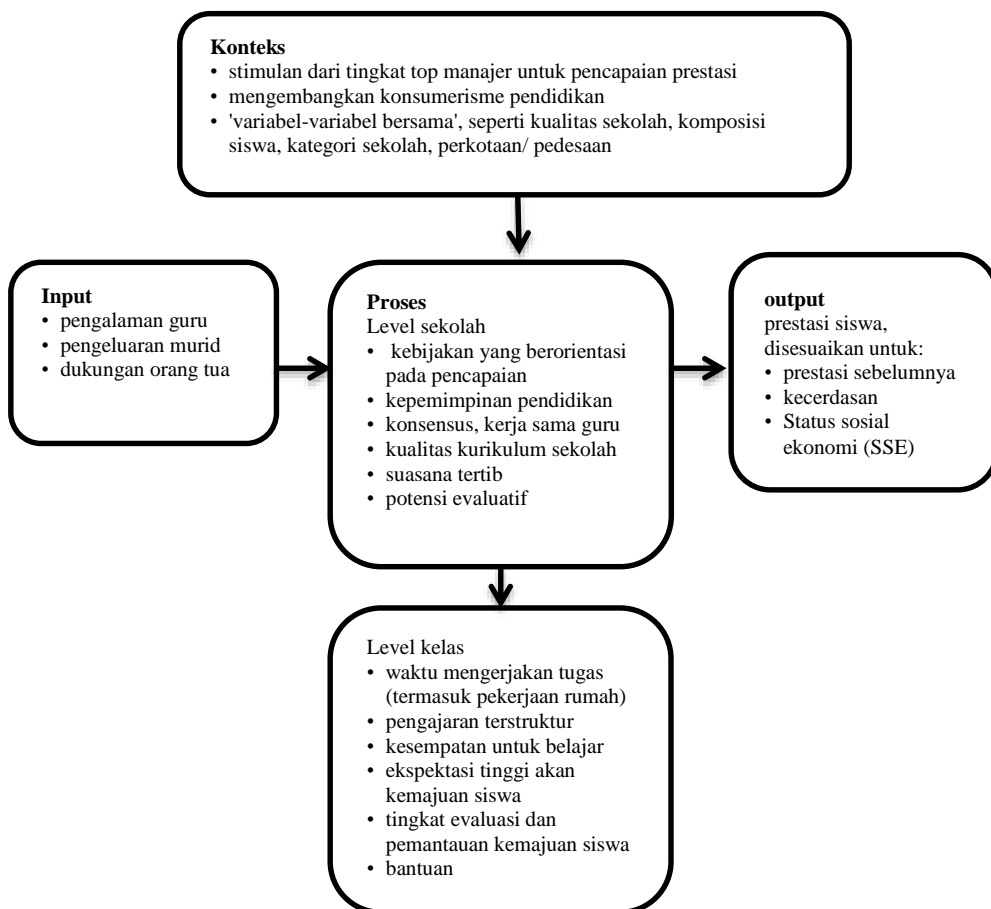
²⁹ Chris James et al., *How Very Effective Primary Schools Work* (London: Paul Chapman Publishing, 2006). 15-23.

³⁰ Hassan Reza Zeinabadi, "Principal-Teacher High-Quality Exchange Indicators and Student Achievement: Testing a Model," *Journal of Educational Administration* 52, no. 33 (2014): 404–20, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEA-05-2012-0056>.

³¹ Makoelle, "School Effectiveness and Inclusion: Cases of Selected Secondary Schools in the Free State, South Africa."

³² Jaap Scheerens, "Perspectives on Educational Quality," in *Perspectives on Educational Quality: Illustrative Outcomes on Primary and Secondary Schooling in the Netherlands*, ed. Jaap Scheerens, Hans Luyten, and Jan van Ravens (Dordrecht: Springer, 2011), 3–35. 10-11

dengan prestasi sebelumnya dan karakteristik serta asupan murid secara keseluruhan sehingga nilai tambah yang diberikan oleh sekolah kepada siswa dapat dinilai, (c) dalam memilih variabel dan indikator untuk menilai proses dan konteks, orang harus mencari faktor-faktor yang telah terbukti berkorelasi dengan *output* yang relatif tinggi, tetapi tetap disesuaikan pada aspek “nilai tambah” di atas, dan (d) model adalah model multilevel, menyatukan efektivitas untuk meningkatkan kondisi di tingkat sistem manajemen, sekolah, ruang kelas, dan siswa sebagai individu.



Gambar 2.2 Model Integratif Sekolah Efektif

Hoy dan Miskel juga memberikan penegasan bahwa sekolah efektif dalam perspektif sistem sosial memiliki tiga dimensi penting, yaitu: a) memperoleh sumber daya dari

lingkungan (input), b) proses yang harmonis dari komponen internal sekolah (transformasi), dan c) pencapaian tujuan (*output*)³³. Efektivitas sekolah adalah konsep dinamis yang memiliki banyak dimensi, banyak pemangku kepentingan, dan berbagai kendala lingkungan. Hal ini disebabkan oleh efektivitas sekolah adalah konsep yang sangat kompleks. Oleh karena itu, dalam pengembangannya bukan merupakan hal yang sederhana. Perlu kajian mendalam dan sistematis untuk dapat mewujudkan sekolah yang efektif.

Pada akhirnya, sekolah/madrasah yang dapat dikatakan efektif merupakan yang memiliki kemampuan memberdayakan komponen-komponen, memiliki sistem manajemen, mampu memecahkan masalah yang menghambat untuk pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah yang telah ditentukan sebelumnya³⁴. Sekolah efektif harus berorientasi pada keseluruhan proses dalam pelaksanaannya, tidak hanya berorientasi pada hasil yang dicapai.

Lebih lanjut, Scheerens mengembangkan lima teori dan model sekolah yang masing-masing berfokus pada variabel tertentu (Lihat Tabel 2.1)³⁵. Variabel dari setiap teori dan model sekolah ini menentukan faktor penting dan menggambarkan cara interaksinya. Model teori madrasah efektif yang dikembangkan oleh Schreens akan menjadi dasar utama dalam penelitian ini. Namun, variabel waktu pembelajaran tidak akan dibahas secara khusus karena dalam konteks Indonesia, waktu pembelajaran menjadi bagian tidak terpisahkan dari kurikulum. Selain itu setiap variabel akan tetap dikembangkan dari beberapa analisis teori yang ada.

³³ Hoy and Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*. 326

³⁴ Abbas Sani Dahiru et al., "Modelling Social System for School Effectiveness," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8, no. 12 (2018): 178–86, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5004>.; Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar Dan Praktiknya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013). 2.

³⁵ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 97

Tabel 2. 1 Model Sekolah dan Variabel Kunci

Model Sekolah	Variabel Kunci
Birokrasi profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Awal bagi guru - Pengembangan profesional
Model Sekolah Efektif	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi dan harapan yang tinggi - Kepemimpinan kepala madrasah - Kerja sama staf - Kualitas kurikulum dan kesempatan untuk belajar - Iklim sekolah - Evaluasi - Keterlibatan orang tua - Waktu pembelajaran yang efektif
Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan profesional - Evaluasi dan umpan balik
Budaya sekolah sebagai produk dari organisasi mandiri	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik guru - Efek komposisi siswa - Efek komposisi guru - Interaksi yang kompleks di antara para guru
Sekolah sebagai organisasi dengan keandalan tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Kurikulum dan rencana pelajaran yang dikembangkan secara eksternal - Monitoring yang sering/terjadwal - Iklim kelembagaan sekolah

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam upaya menjadikan sebuah organisasi menjadi lebih baik dan berkualitas, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang harus menjadi perhatian. Walaupun terdapat banyak perbedaan dalam memahami/memaknai kepemimpinan, tetapi semua sepakat bahwa kepemimpinan penting dalam implementasi manajemen organisasi. Bahkan keberhasilan dan kegagalan organisasi bertahan/berkembang sangat dipengaruhi proses kepemimpinan.

Namun untuk dapat mendefinisikan kepemimpinan, sangatlah sulit untuk menemukan suatu definisi yang disepakati oleh semua orang. Dari berbagai literatur yang ada, definisi kepemimpinan selalu mencakup empat elemen penting, yaitu proses memengaruhi, adanya pengikut (anggota), melakukan perubahan dan upaya

pencapaian tujuan³⁶. Dari berbagai analisis definisi yang ditawarkan oleh para ahli sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa “kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain (individu dan kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang mencerminkan pencapaian tujuan bersama”. Keempat elemen kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Elemen pengaruh.

Hal ini berkaitan dengan cara pemimpin memengaruhi pengikut. Pengaruh adalah unsur utama dalam kepemimpinan, tanpa kemampuan memengaruhi, kepemimpinan tidak akan ada. Kemampuan memengaruhi tidak hanya di dalam internal organisasi, tetapi juga di luar organisasi.

b. Elemen pengikut (anggota).

Pengikut dan pemimpin terlibat secara bersama dalam proses kepemimpinan. Pemimpin membutuhkan pengikut, sebaliknya pengikut membutuhkan pemimpin. Pemimpinlah harus menciptakan hubungan dan berkomunikasi.

c. Perubahan.

Setiap organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya tentu menginginkan perubahan ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan menciptakan perubahan, bukan mempertahankan status quo. Arah perubahan ditentukan oleh pemimpin dengan melibatkan anggota organisasi.

d. Adanya tujuan bersama.

Kepemimpinan menetapkan dan mengarahkan seluruh sumber daya untuk mewujudkan tujuan bersama. Tujuan ini harus menjadi fokus utama pemimpin dan anggota organisasi dalam implementasi program-program organisasi. Tujuan ini juga meningkatkan kemungkinan bahwa para pemimpin dan pengikut akan bekerja bersama menuju kebaikan bersama.

³⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Harlow: Pearson, 2013). 23; Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2019). 6; Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 7th ed. (Los Angeles: SAGE Publications, 2016). 6; Peter G. Northouse, *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, 4th ed. (Los Angeles: SAGE Publications, 2018). 40; Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016). 43; Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, 7th ed. (Edinburgh: Pearson, 2015). 25; Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 6th ed. (Stamford: Cengage Learning, 2015). 5.

Sama seperti pada organisasi lainnya untuk menjadikan sebuah organisasi menjadi lebih baik dan berkualitas, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang harus menjadi perhatian. Hampir semua literatur yang ada tidak ada yang membantah tentang besarnya peranan kepala sekolah dalam upaya pencapaian sekolah efektif. Bahkan keduanya menjadi bagian tidak terpisahkan satu dengan lainnya.. Pemimpin pendidikan yang efektif akan membawa lembaga pendidikan menuju tingkat mutu yang baik. Berkaitan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, Parylo and Zepeda mengungkapkan ada delapan karakteristik utama kepala sekolah efektif, yaitu a) memiliki rekam jejak, b) pemimpin instruksional, c) manajer yang baik, d) pemimpin data, e) membentuk tim, f) pemimpin komunitas, g) sangat cocok/tepat untuk sekolah, h) pemimpin yang bersemangat³⁷.

Bush mengklasifikasikan teori-teori manajemen pendidikan dan kemudian mengelompokkan teori utama menjadi enam model utama: formal, kolejal, politis, subjektif, ambiguitas dan budaya (lihat Tabel 2.2).

Tabel 2. 2 Tipologi Model Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan

Model Manajemen	Model Kepemimpinan	Proses
Formal	Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetapan tujuan ▪ Kebutuhan identifikasi ▪ Pengaturan prioritas ▪ Perencanaan ▪ Penganggaran ▪ Menerapkan/implementasi ▪ Mengevaluasi.
Kolejal	Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partisipasi akan meningkatkan efektivitas sekolah. ▪ Partisipasi didukung oleh prinsip demokratis. ▪ Dalam konteks manajemen berbasis situs, kepemimpinan berpotensi tersedia bagi setiap pemangku kepentingan yang sah.
	Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membangun visi sekolah

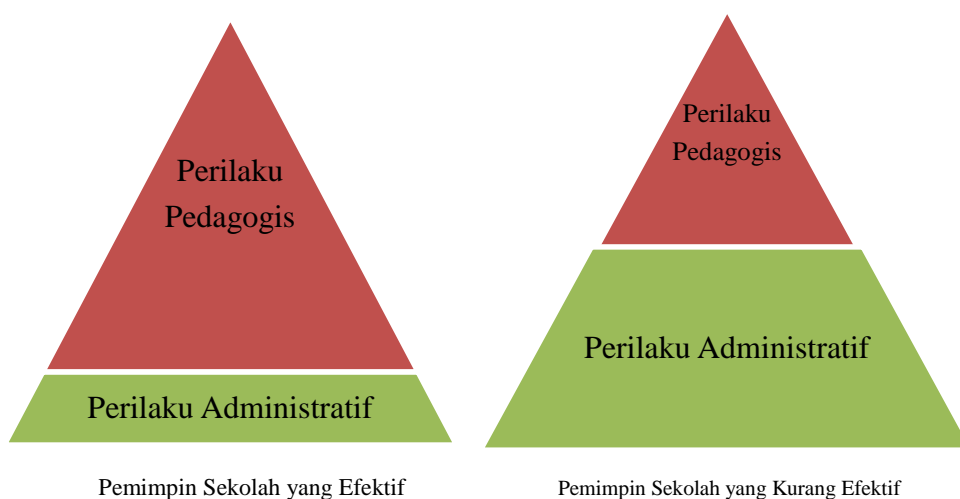
³⁷ Oksana Parylo and Sally J. Zepeda, "Describing an Effective Principal: Perceptions of the Central Office Leaders," *School Leadership and Management* 34, no. 5 (2014): 518–37, <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928684>.

Model Manajemen	Model Kepemimpinan	Proses
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menetapkan tujuan sekolah ▪ Memberikan stimulasi intelektual ▪ Menawarkan dukungan individual ▪ Membuat model praktik terbaik dan nilai-nilai organisasi yang penting ▪ Menunjukkan ekspektasi berkinerja tinggi ▪ Menciptakan budaya sekolah yang produktif ▪ Mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam keputusan sekolah.
	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kolegialitas ▪ Kolaborasi ▪ Hubungan interpersonal
Politik	Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> • Saling memberi/ tukar-menukar
Subjektif	Postmodern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bahasa tidak mencerminkan kenyataan. ▪ Realitas tidak ada; ada banyak realitas. ▪ Setiap situasi terbuka untuk banyak interpretasi. ▪ Situasi harus dipahami di tingkat lokal dengan perhatian khusus pada keanekaragaman.
Ambigu	Kontingensi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyesuaikan dengan situasi dan kondisi
Budaya	Moral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menunjukkan konsistensi kausal antara prinsip dan praktik ▪ Menjaga prinsip-prinsip pada situasi apa pun ▪ Membuat pemahaman bersama dengan bahasan umum ▪ Menjelaskan dan membenarkan keputusan dalam hal moral ▪ Mempertahankan prinsip dari waktu ke waktu ▪ Menafsirkan kembali dan menyatakan kembali prinsip-prinsip seperlunya.
	Instruksional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berkomunikasi rutin dengan guru ▪ Mempromosikan pertumbuhan profesional guru ▪ Membina refleksi guru.

Teori dan praktik kepemimpinan yang diimplementasikan dalam pendidikan juga dilakukan identifikasi oleh Bush. Seperti halnya

dalam manajemen pendidikan, berbagai literatur tentang kepemimpinan pendidikan telah menghasilkan sejumlah model alternatif. Model-model ini juga sering bersaing dalam praktik yang lebih tepat untuk diimplementasikan di sekolah/pendidikan tinggi. Bush setidaknya menemukan sembilan model kepemimpinan pendidikan³⁸.

Farchi dan Tubin dalam studinya menguraikan secara umum, terdapat banyak bukti jika kepala sekolah lebih berfokus pada tugas-tugas pedagogis, maka sekolah akan menjadi lebih efektif dibandingkan kepala sekolah yang melakukan tugas administratif, seperti yang dirinci di bawah ini (Gambar 2.3)³⁹.



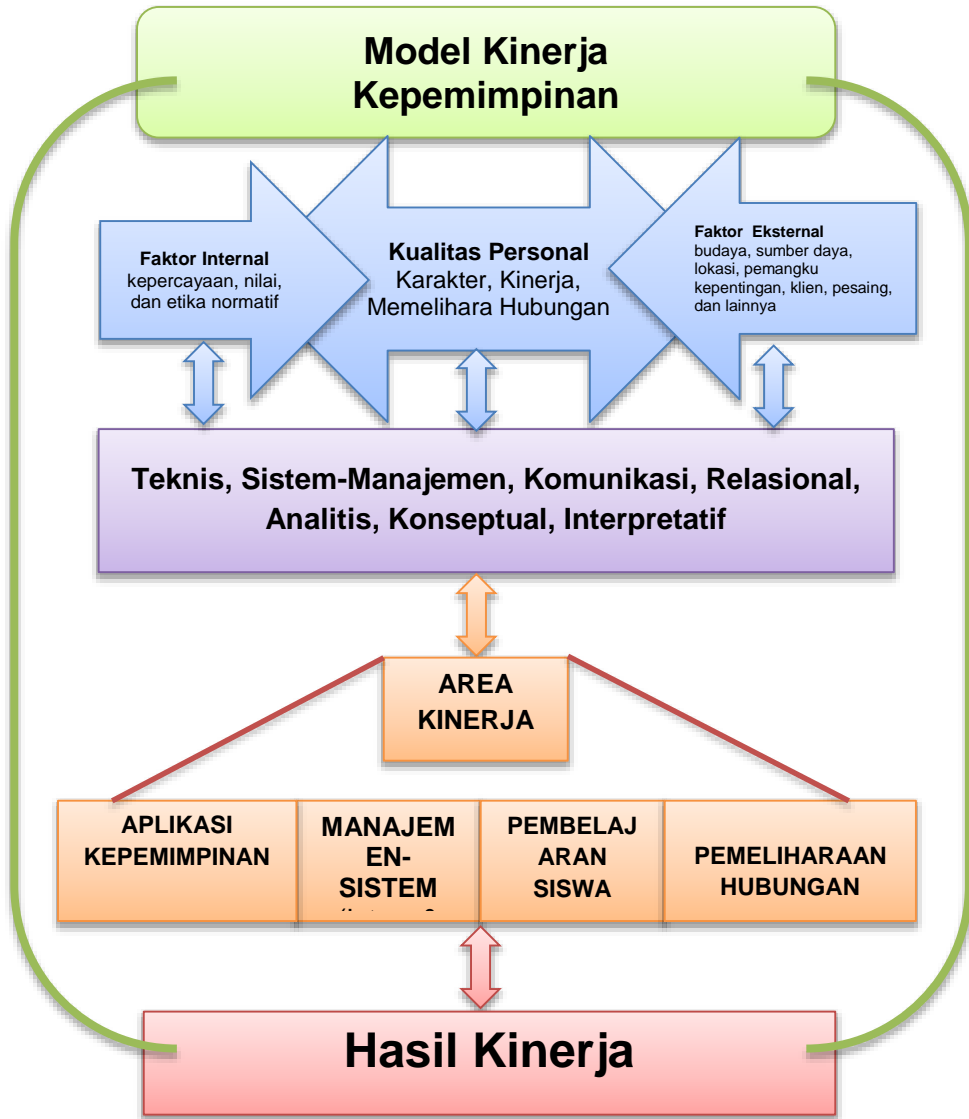
Gambar 2. 3 Pemimpin yang Efektif dan Kurang Efektif

Hutton juga mengusulkan model kinerja kepemimpinan konseptual ini untuk sistem sekolah, ada pertimbangan terhadap enam dimensi (lihat Gambar 2.4). Dimensi ini sebagian besar diinformasikan oleh hasil studi Hutton tentang kepala sekolah berkinerja tinggi. Dimensi model kepemimpinan meliputi 1) kualitas pribadi kepala sekolah, 2) faktor internal, 3) faktor eksternal, 4)

³⁸ Tony Bush, *Leadership and Management Development in Education*, ed. David Middlewood (Los Angeles: SAGE Publications, 2008). 10-20.

³⁹ Talmor Farchi and Dorit Tubin, "Middle Leaders in Successful and Less Successful Schools," *School Leadership and Management* 39, no. 3-4 (2018): 372-90, <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1550389>.

keterampilan atau kompetensi yang diperlukan, 5) area kinerja, dan 6) hasil kinerja⁴⁰.



Gambar 2. 4 Model Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

⁴⁰ Disraeli M. Hutton, "Leadership Performance Model for the Effective School Principal," *Journal of School Leadership* 27, no. 4 (2017): 553–80, <https://doi.org/10.1177/105268461702700404>.

Hackman dan Oldham sebagaimana dikutip Marion dan Gonzales mengidentifikasi lima cara agar para pemimpin pendidikan dapat membangun iklim kerja positif di sekolah.

- a. Memanfaatkan keterampilan/kompetensi guru.
- b. Memberikan pemahaman tentang tugas dan fungsi guru dengan memberikan contoh dan bimbingan serta kontribusi mereka sesuai dengan tujuan sekolah.
- c. Memotivasi guru untuk melihat pekerjaannya sangat penting dan berdampak signifikan terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain (siswa).
- d. Memberikan ruang kepada guru untuk mengalami kebijaksanaan dan kemandirian (otonomi) dalam melaksanakan tugasnya seperti pengaturan ruang kelas, prosedur pengajaran, dan penjadwalan.
- e. Memiliki informasi/data tentang kinerja guru baik secara langsung maupun sumber lainnya⁴¹.

Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam memimpin lembaganya. Drysdale, Goode, dan Gurr memberikan ulasan tentang aspek-aspek inti dari kepemimpinan sekolah yang sukses. Kepemimpinan sekolah yang sukses melibatkan: 1) membangun visi dan menetapkan arah, 2) memahami dan mengembangkan orang, 3) mendesain ulang organisasi dan mengelola program belajar mengajar⁴². Selanjutnya, Eckman menganalisis tema-tema yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik meliputi: (1) mampu mengembangkan kepemimpinan yang dapat bekerja sama, membagi beban kerja, dan menjaga keseimbangan pekerjaan, (2) berbagi kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara bersama, dan (3) mampu bekerja sama dengan pemerintah kabupaten⁴³.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus memiliki kemampuan dalam memengaruhi, membawa perubahan, menetapkan tujuan bersama, memiliki rekam jejak dalam

⁴¹ Russ Marion and Leslie D. Gonzales, *Leadership in Education: Organizational Theory for the Practitioner*, 2nd ed. (Illinois: Waveland Press, 2014). 66.

⁴² Lawrie Drysdale, Helen Goode, and David Gurr, "An Australian Model of Successful School Leadership: Moving from Success to Sustainability," *Journal of Educational Administration* 47, no. 6 (2009): 697–708, <https://doi.org/10.1108/09578230910993087>.

⁴³ Ellen Wexler Eckman, "A Case Study of the Implementation of the Co-Principal Leadership Model," *Leadership and Policy in Schools* 17, no. 2 (2018): 189–203, <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278243>.

kepemimpinan, membentuk tim yang solid, selalau menunjukkan semangat tinggi, memberikan motivasi kepada guru, staf, dan siswa, membuat keputusan secara bersama serta mampu membangun jaringan kepada pihak eksternal baik pemerintahan maupun swasta.

3. Profesionalisme Guru

Guru dipandang sebagai personel kunci dalam meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh karena itu, penting untuk memberikan dukungan harapan dan peranan yang besar dalam proses tersebut. Namun kenyataannya guru terlalu sering memiliki peranan yang terbatas, tidak menerima dukungan yang memadai dari para pemimpin, dan bahkan bekerja dalam struktur sekolah yang menghambat pekerjaan mereka.

Unsur penting dari peningkatan kualitas pendidikan adalah profesionalisme guru. Hal ini adalah temuan utama dari banyak laporan dan studi baik internasional maupun dan nasional tentang profesi guru dan sistem pendidikan⁴⁴. Namun, berbagai problematika dihadapi guru saat ini dan mampu menghambat profesionalismenya. Macbeath menemukan hubungan antara lima faktor utama yang membuat ketidakpuasan guru. Lima faktor yang dibahas di sini adalah a) intensifikasi b) beban berlebihan 3) de-profesionalisasi, d) perilaku siswa, serta e) inklusi serta kebutuhan khusus⁴⁵. Kelima faktor ini akan memberikan dampak terhadap kompetensi guru. Untuk itu, diperlukan kebijakan-kebijakan yang lebih berpihak kepada guru.

a. Pengertian Guru profesional

Dibandingkan dengan profesi lain mengajar tentu merupakan profesi yang berbeda. Guru tidak dapat menyelesaikan masalah siswa dengan cara yang sama seperti yang dapat dilakukan oleh seorang ahli medis atau teknis untuk pasien/subjek mereka. Satu-satunya hal yang dapat dilakukan oleh seorang guru adalah menginterpretasikan masalah pembelajar, sehingga menghasilkan makna bagi mereka. Hal ini berarti bahwa guru bekerja untuk

⁴⁴ A Reis Monteiro, *The Teaching Profession: Present and Future*. (New York: Springer, 2014). 1.

⁴⁵ John Macbeath, *Future of Teaching Profession Future of Teaching Profession and Projects Director for the Centre for Commonwealth Education* (Cambridge: Education International Research Institute & University of Cambridge Faculty of Education, 2012). 21-34

memotivasi siswa dalam mengambil kesempatan belajar yang dihasilkan.

Guru tidak dapat menjamin bahwa sesuatu akan dipelajari dengan pasti, karena keberhasilan dalam mengajar tergantung pada banyak faktor seperti fasilitas, kemauan siswa, pengaruh lingkungan dan lain sebagainya. Meskipun guru profesional juga harus mengandalkan minat dan bakat peserta didik untuk membantu mereka pembelajaran yang bermakna. Guru profesional hanya berusaha sebaik mungkin untuk menciptakan kondisi yang baik untuk siswa belajar. Belajar adalah kegiatan yang menjadi tanggung jawab siswa. Hanya siswa yang dapat belajar sesuatu, tidak ada orang lain yang bisa belajar untuknya. Akhirnya, pembelajarlah yang memutuskan apakah dia akan belajar sesuatu atau apakah dia akan melakukan sesuatu yang lain⁴⁶.

Sementara itu, Schleicher memaknai kompetensi guru sebagai kemampuan yang dimiliki guru untuk memenuhi tuntutan yang kompleks dalam konteks tertentu dengan memobilisasi berbagai sumber daya psikososial (kognitif, fungsional, pribadi dan etis)⁴⁷. Guru profesional juga dapat dimaknai sebagai guru memiliki kemampuan untuk membandingkan pengetahuan teoretis dan pengalaman praktis dalam situasi tertentu untuk dapat mengakomodasi materi pembelajaran, baik yang bersifat abstrak maupun konkret di sekolah⁴⁸.

b. Ciri Guru Profesional

Guru profesional memberikan pengaruh positif dalam pembelajaran. Guru profesional ditandai dengan adanya kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi-kompetensi ini akan membentuk dan menjadi ukuran seorang guru dikatakan profesional.

Berkaitan dengan profesionalisme guru, Blömeke membaginya ke dalam dua kompetensi utama, yaitu pengetahuan tentang profesional dan efektif atau karakteristik motivasi (Gambar 2.5)⁴⁹. Sementara itu pengetahuan profesional terdiri dari: a)

⁴⁶ Tobias Werler, "Commodification of Teacher Professionalism," *Policy Futures in Education* 14, no. 1 (2015): 60–76, <https://doi.org/10.1177/1478210315612646>.

⁴⁷ Andreas Schleicher, *Valuing Our Teachers and Raising Their Status: How Communities Can Help* (Paris: OECD Publishing, 2018). 60.

⁴⁸ Werler, "Commodification of Teacher Professionalism."

⁴⁹ Sigrid Blömeke, "Modelling Teachers' Professional Competence as a Multi-Dimensional Construct," in *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*, ed. Sonia Guerriero (Paris: OECD Publishing, 2017). 122.

pengetahuan konten, b) pengetahuan konten pedagogik, dan c) pengetahuan pedagogis umum. Afektif- karakteristik motivasi terdiri dari a) keyakinan, sikap tentang konten, instruksi, dan b) motivasi kerja, kepribadian, adanya rasa cemas.



Gambar 2. 5 Dimensi Dan Aspek Profesionalisme Guru

Révai dan Guerriero memberikan ciri profesionalisme guru. Mereka menyebutkan berbagai profesi. Guru memerlukan pengetahuannya yang luas tentang profesi dan yang akan diajarkannya. Kumpulan pengetahuan dalam profesionalisme guru, dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Pengetahuan pedagogis umum (prinsip dan strategi manajemen kelas dan organisasi yang lintas-kurikuler).
- 2) Pengetahuan konten (pengetahuan materi pelajaran dan struktur organisasinya).
- 3) Pengetahuan konten pedagogi (pengetahuan tentang ilmu pengajaran).
- 4) Pengetahuan kurikulum (pengetahuan materi dan program khusus mata pelajaran).
- 5) Pengetahuan peserta didik dan karakteristiknya.
- 6) Pengetahuan tentang konteks pendidikan/manajemen kelas (pengetahuan tentang ruang kelas, tata kelola, dan pembiayaan, budaya komunitas sekolah).

- 7) Pengetahuan tentang tujuan pendidikan (tujuan, nilai-nilai, landasan filosofis dan historisnya)⁵⁰.

c. Membentuk Guru Profesional

Untuk mendapatkan guru dengan profesionalisme yang tinggi bukan suatu yang mudah dan singkat. Diperlukan berbagai upaya yang komprehensif dan berkelanjutan mulai dari pemerintah pusat sampai pada tingkat sekolah. Alasannya, yaitu guru yang profesional dibentuk dan dipengaruhi berbagai faktor tidak hanya internal guru tetapi juga eksternal guru, itu sendiri.

Webb dalam kajian Lai dan Lo melakukan studi terhadap guru-guru di Finlandia yang merasa bahwa peranan pemerintah dalam mengurangi beban tugas yang tidak perlu sangat dibutuhkan, memberikan kebebasan lebih untuk berkreasi, menyediakan waktu untuk pekerjaan yang mereka anggap paling penting, seperti mempersiapkan perangkat pembelajaran dan membantu siswa dengan berbagai kebutuhan. Ketika para guru semakin terbiasa dengan reformasi, mereka dapat memahami kembali pekerjaan untuk memasukkan nilai-nilai profesional dan moral mereka⁵¹.

Ada beberapa faktor utama yang dapat dilakukan untuk membuat guru memiliki kompetensi dan bekerja dengan profesionalisme tinggi. Beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Pengembangan profesionalisme baru, yaitu adanya kolaborasi, menerima berbagai kelompok yang heterogen, berorientasi pada penelitian dan memiliki komunitas profesi. Namun hal ini hanya akan berkembang jika guru diberikan otonomi yang lebih besar dan kepemimpinan sekolah mendukung pendekatan profesional untuk mengajar.⁵²

⁵⁰ Nóra Révai and Sonia Guerriero, "Knowledge Dynamics in the Teaching Profession," in *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*, ed. Sonia Guerriero (Paris: OECD Publishing, 2017). 40.

⁵¹ Manhong Lai and Leslie N.K. Lo, "Teacher Professionalism in Educational Reform: The Experiences of Hong Kong and Shanghai," *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 37, no. 1 (2007): 53–68, <https://doi.org/10.1080/03057920601061786>.

⁵² Erna Nairz-Wirth and Klaus Feldmann, "Teacher Professionalism in a Double Field Structure," *British Journal of Sociology of Education* 0, no. 0 (2019): 1–16, <https://doi.org/10.1080/01425692.2019.1597681>.

- 2) Implementasi praktik-praktik mengajar yang baik juga mampu berkontribusi pada pembentukan kompetensi guru⁵³.
- 3) Memberikan ruang komunikasi juga dapat meningkatkan profesionalisme guru.⁵⁴
- 4) Guru sebagai profesi masih mendapatkan perdebatan yaitu memerlukan pendekatan global terhadap status profesional dan sosialnya. Hal ini mencakup upaya untuk menegaskan identitas guru sebagai pekerjaan yang sangat profesional⁵⁵.

Dalam KTT Internasional pertama tentang profesi pengajaran yang mempertemukan para menteri pendidikan, organisasi profesi guru dan kepemimpinan guru lainnya menyimpulkan dalam upaya peningkatan pendidikan yang berkualitas akan sangat berpengaruh pada pencapaian kompetensi guru dalam pembelajaran. Oleh karena itu, perlu diperhatikan untuk mendapatkan guru profesional terdapat empat aspek utama yang saling berhubungan, yaitu a) bagaimana guru direkrut ke dan dilatih, b) bagaimana mendapat dukungan terhadap pengembangan, c) bagaimana guru dievaluasi dan diberi kompensasi, dan d) bagaimana pelibatan para guru dalam reformasi/perubahan⁵⁶. Hal ini juga menggarisbawahi pentingnya mengembangkan peran positif bagi guru dalam perubahan pendidikan dan bagaimana model kolaboratif reformasi pendidikan bisa sangat efektif. Karena selama ini guru cenderung menjadi objek dalam perubahan pendidikan.

Werler memberikan kerangka konseptual dalam pengembangan profesionalisme guru (Gambar 2.6).⁵⁷ Profesionalisme guru akan menghasilkan proses belajar mengajar yang berkualitas, sementara itu profesionalisme guru dibentuk oleh peluang untuk belajar. Selanjutnya akan membentuk pengetahuan dan kemampuan pedagogik guru.

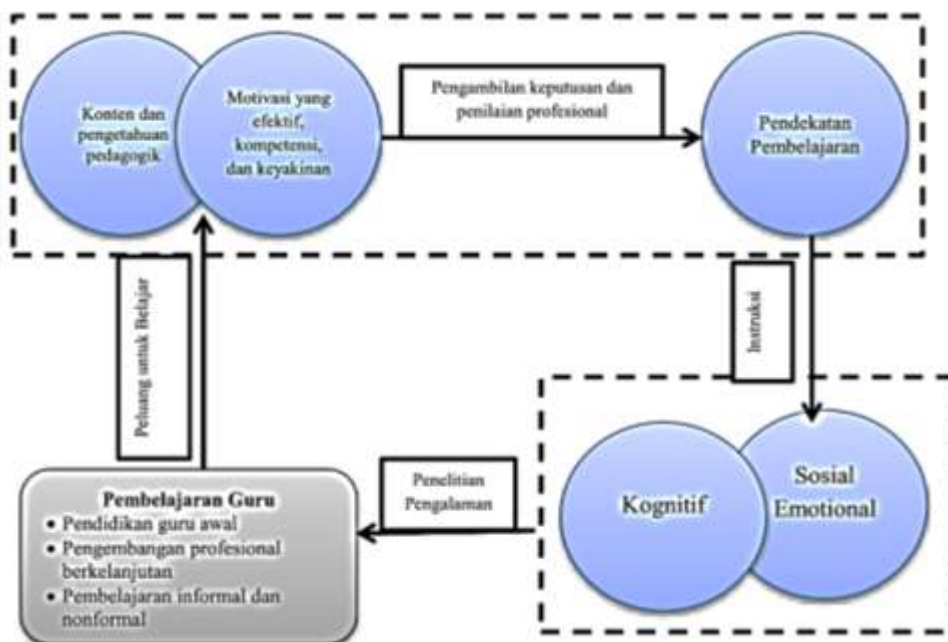
⁵³ Timo Saloviita, "Outcomes of Teacher Education in Finland: Subject Teachers Compared with Primary Teachers," *Journal of Education for Teaching* 45, no. 3 (2019): 322–34, <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1599504>.

⁵⁴ Andreas Nordin, "Teacher Professionalism beyond Numbers: A Communicative Orientation," *Policy Futures in Education* 14, no. 6 (2016): 830–45, <https://doi.org/10.1177/1478210316656507>.

⁵⁵ Monteiro, *The Teaching Profession: Present and Future*. 66.

⁵⁶ Andreas Schleicher, *Building a High-Quality Teaching Profession: Lessons from around the World* (OECD Publishing, 2011). 11-12.

⁵⁷ Schleicher, *Valuing Our Teachers and Raising Their Status: How Communities Can Help*. 60.



Gambar 2. 6 Kerangka Konseptual Profesionalisme Guru

Namun, hal ini juga dipengaruhi oleh motivasi dan kompensasi yang diterima oleh guru. Guru profesional akan membuat keputusan baik yang diimplementasikan dalam pendekatan/model/strategi pembelajarannya di kelas. Proses pembelajaran ini akan terus meningkatkan sikap dan kognitif guru. Dalam proses pembelajaran, masalah-masalah yang ditemukan akan menambah pengalamannya dalam penyelesaian melalui penelitian yang dilakukan.

Guerriero dan Deligiannidi menguraikan secara lebih rinci dan kompleks tentang faktor-faktor yang mampu membentuk profesionalisme guru. Sejumlah faktor ini dalam kombinasi dan berinteraksi untuk menentukan profesionalisme, seperti yang diilustrasikan dalam gambar 2.7⁵⁸. Faktor ini tidak merupakan urutan tertentu. Artinya keseluruhan elemen ini membentuk kinerja guru yang profesional.

⁵⁸ Sonia Guerriero and Karolina Deligiannidi, "The Teaching Profession and Its Knowledge Base," in *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*, ed. Sonia Guerriero (Paris: OECD Publishing, 2017). 27.



Gambar 2. 7 Faktor Penentu Profesionalisme Guru

Mewujudkan profesionalisme guru sangat terkait dengan berbagai faktor, seperti pemeliharaan komunikasi dengan sesama guru dan kepala sekolah, adanya kebijakan yang mendukung dan membantu guru mulai dari level pusat sampai sekolah, dukungan pembinaan dan pelatihan yang rutin dan terstruktur, kompensasi yang besar layaknya pekerjaan profesional dan masih banyak lagi. Oleh karena kompleksitas permasalahan dalam meningkatkan profesionalisme guru, diperlukan pendekatan-pendekatan yang lebih universal.

Pada akhirnya, guru profesional merupakan guru yang memiliki pengetahuan profesional yaitu memahami keilmuan pada bidang yang diajarkannya, memiliki pengetahuan pedagogik guna penggunaan model dan berbagai strategi pembelajaran, memiliki pengetahuan dalam kurikulum, memahami peserta didik serta karakteristiknya, pengetahuan tentang konteks

pendidikan/manajemen kelas, dan memiliki pengetahuan tentang tujuan pendidikan baik secara hitoris maupun filosofis.

d. Guru Profesional dalam Konteks Indonesia

Indonesia melalui regulasi yang tertuang dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada BAB IV telah menetapkan guru yang dapat dikatakan sebagai guru profesional harus memiliki tiga aspek utama, yaitu 1) kualifikasi akademik, 2) kompetensi, dan 3) sertifikat pendidik. Lebih lanjut dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Kualifikasi Akademik

Kualifikasi dapat dipandang sebagai sertifikat, ijazah, atau gelar yang diberikan oleh institusi yang berkompeten dan menyatakan bahwa seseorang telah mencapai hasil pembelajaran dengan standar yang diberikan. Kualifikasi memberikan pengakuan resmi kepada pemegangnya tentang berbagai hak, di antaranya hak hukum atau hak bekerja. Dalam beberapa konteks, kualifikasi berarti memiliki pengetahuan, bakat, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang dilampirkan pada posisi kerja tertentu⁵⁹.

Indonesia mewajibkan setiap orang yang menjadi guru harus memenuhi kualifikasi akademik. Kualifikasi akademik tersebut harus diperoleh pendidik atau calon pendidik melalui pendidikan tinggi pada program sarjana atau program D-IV. Di Indonesia kualifikasi akademik yang dibutuhkan dapat diperoleh di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Klingeibel dan Klieme membagi tahapan menjadikan guru yang memiliki kualifikasi ke dalam dua tahapan yaitu a) pendidikan awal guru di perguruan tinggi b) pengembangan profesional terus menerus untuk mendapatkan kualifikasi lebih lanjut di tempat kerja⁶⁰. Sementara itu, Manning, dkk. dalam studinya meneliti tentang indikator kualifikasi guru dapat ditandai dengan a) tingkat pendidikan, b) tingkat spesialisasi misalnya

⁵⁹ Borhene Chakroun, "National Qualifications Framework and TVET Teacher Competence Frameworks: A Neglected Dimension of Qualifications Reforms?," *European Journal of Education* 54, no. 3 (2019): 370–88, <https://doi.org/10.1111/ejed.12359>.

⁶⁰ Franz Klingeibel and Eckhard Klieme, "Teacher Qualifications and Professional Knowledge," in *Assessing Contexts of Learning: An International Perspective*, ed. Susanne Kuger et al. (Switzerland: Springer, 2016), 447–68. 448

pendidikan umum, khusus, atau anak usia dini, dan c) jenis pelatihan yang dimiliki. Di antara indikator-indikator ini, tingkat pendidikan adalah yang paling paling memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualifikasi guru⁶¹. Selanjutnya Maphoso dan Mahlo juga menemukan kualifikasi guru terdiri dari pendidikan yang sesuai dengan yang diajarkan serta pengalaman yang lama dapat membentuk kualifikasi guru⁶². Lebih lanjut Lee menyatakan kualifikasi mengacu pada pengalaman guru, tingkat pendidikan, dan keahlian mengenai materi pelajaran⁶³.

Dari berbagai studi di atas, kualifikasi guru dapat ditandai dengan adanya a) pendidikan guru di perguruan tinggi, b) pengembangan profesional berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan, serta c) pengalaman mengajar yang lama. Berbagai studi empiris mengkonfirmasi keterkaitan yang erat antara kualifikasi guru dan prestasi akademik siswa. Artinya semakin baik kualifikasi guru maka akan semakin tinggi kemungkinan prestasi peserta didik meningkat⁶⁴. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualifikasi guru melalui pendidikan lanjutan yang lebih tinggi seperti strata 2/ magister dan pelatihan profesional yang berkelanjutan harus dilakukan secara tersistem dan terorganisasi dengan baik.

⁶¹ Matthew Manning et al., "Is Teacher Qualification Associated With the Quality of the Early Childhood Education and Care Environment? A Meta-Analytic Review," *Review of Educational Research* 89, no. 3 (2019): 370–415, <https://doi.org/10.3102/0034654319837540>.

⁶² L S T Maphoso and D Mahlo, "Teacher Qualifications and Pupil Academic Achievement," *Journal of Social Sciences* 42, no. 1–2 (2017): 51–58, <https://doi.org/10.1080/09718923.2015.11893393>.

⁶³ Se Woong Lee, "Pulling Back the Curtain: Revealing the Cumulative Importance of High-Performing, Highly Qualified Teachers on Students' Educational Outcome," *Educational Evaluation and Policy Analysis* 40, no. 3 (2018): 359–81, <https://doi.org/10.3102/0162373718769379>.

⁶⁴ Matthew Manning et al., "The Relationship between Teacher Qualification and the Quality of the Early Childhood Education and Care Environment," *Campbell Systematic Reviews* 1 (2017), <https://doi.org/10.4073/csr.2017.1>; Manning et al., "Is Teacher Qualification Associated With the Quality of the Early Childhood Education and Care Environment? A Meta-Analytic Review."

2) Kompetensi Guru

Jika kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dari hasil pendidikannya. Kompetensi melibatkan penerapan pengetahuan konseptual yang ditunjukkan melalui tindakan, pengetahuan prosedural, dan sikap untuk dapat menyelesaikan permasalahan dalam situasi dan kondisi tertentu⁶⁵. Chakroun mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk menerapkan hasil pembelajaran secara memadai dalam konteks yang ditentukan (pendidikan, pelatihan, pekerjaan atau pengembangan profesional). Ringkasnya, kompetensi dapat dipahami sebagai hasil belajar yang telah dicapai⁶⁶. Jadi, orang yang memiliki kualifikasi akademik belum tentu memiliki kompetensi sebagaimana diharapkan karena bergantung pada kemampuan masing-masing individu.

Kompetensi guru yang diinginkan oleh pemerintah Indonesia sesuai dengan UU Nomor 14 Tahun 2005 ada empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Namun, semakin derasnya arus globalisasi menuntut guru untuk terus memperbarui profil kompetensinya. Hal ini diperlukan untuk menghadapi tantangan pendidikan pada abad ke-21 atau era disrupsi. Guru perlu untuk mengubah strategi pembelajaran dan demikian pula kompetensi yang dimiliki guru perlu dikembangkan untuk membantu serta memberdayakan peserta didik menghadapi perubahan cepat pada era disrupsi.

Pada era saat ini kompetensi tambahan yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi digital (*digital competence*). Profesi guru menghadapi tuntutan yang berubah dengan cepat, membutuhkan kompetensi baru, lebih luas, dan lebih canggih daripada sebelumnya. Penggunaan perangkat dan aplikasi digital sudah menjadi hal lumrah dan cenderung menjadi sebuah kebutuhan primer. Kompetensi digital ini bertujuan agar guru

⁶⁵ José Luis Lázaro-Cantabrana, Mireia Usart-Rodríguez, and Mercè Gisbert-Cervera, "Assessing Teacher Digital Competence: The Construction of an Instrument for Measuring the Knowledge of Pre-Service Teachers," *Journal of New Approaches in Educational Research* 8, no. 1 (2019): 73–78, <https://doi.org/10.7821/naer.2019.1.370>.

⁶⁶ Chakroun, "National Qualifications Framework and TVET Teacher Competence Frameworks : A Neglected Dimension of Qualifications Reforms?"

lebih memahami perkembangan arus globalisasi yang cepat dan kemudian mengimplementasikannya pada saat proses pembelajaran. Proses perubahan informasi dan teknologi yang semakin cepat membuat guru harus lebih pro-aktif dalam mencari informasi sendiri.

Dalam pengembangan kompetensi guru berbasis digital ada model baru yang disebut *professional digital competence* (PDC). PDC menggabungkan kompetensi: a) *generic digital competence*, b) *subject/ didactic digital competence*, dan c) *profession-oriented competence*. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

a) kompetensi digital umum.

Kompetensi ini merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki guru seperti pengetahuan umum, keterampilan dan sikap, untuk pembelajaran di era digital. Guru harus memiliki keterampilan dasar di bidang IT.

b) kompetensi digital subjek/didaktik.

Kompetensi ini merupakan kemampuan spesifik menggabungkan TIK dalam setiap mata pelajaran pada saat proses pembelajaran. Hal ini memungkinkan pencapaian kombinasi berbagai fitur, alat dan metode digital yang diimplementasikan dalam kurikulum dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

c) kompetensi yang berorientasi pada profesi.

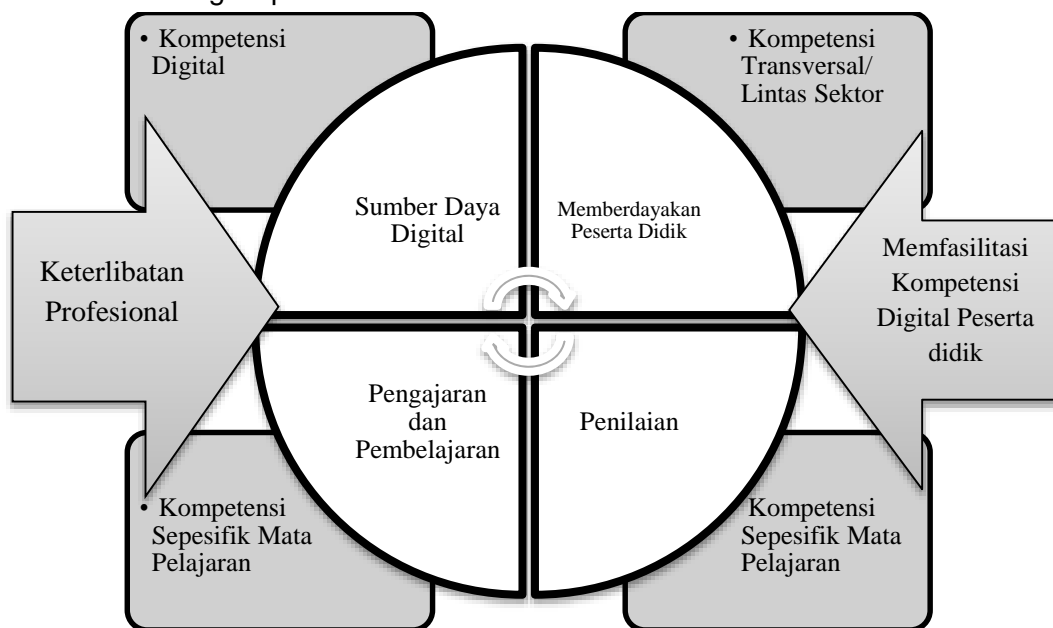
Kompetensi yang mencakup berbagai aspek yang terkait dengan dukungan teknologi dalam keseluruhan proses pembelajaran. Kompetensi ini termasuk komunikasi sekolah-rumah, lingkungan belajar psikososial, manajemen kelas dan keterampilan relasional, serta penelitian guru sendiri serta pengembangan profesional berkelanjutan di bidang TIK⁶⁷.

Menyadari pentingnya kompetensi digital, Uni Eropa menyusun kerangka konseptual untuk kompetensi digital pendidik. Hal itu merupakan kerangka konseptual ilmiah yang

⁶⁷ Greta Björk Gudmundsdottir and Ove Edvard Hatlevik, "Newly Qualified Teachers' Professional Digital Competence: Implications for Teacher Education," *European Journal of Teacher Education* 41, no. 2 (2018): 214–31, <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1416085>. ; Geir Ottestad, Marijana Kelentrić, and Gréta Guðmundsdóttir, "Professional Digital Competence in Teacher Education," *Nordic Journal of Digital Literacy* 9, no. 1 (2014): 243–49.

menggambarkan dan membentuk para pendidik agar kompeten secara digital. Kerangka konseptual ini dijadikan sebagai referensi umum untuk pengembangan kompetensi digital khusus pendidik di Eropa pada semua level pendidikan mulai dari pendidikan anak usia dini hingga pendidikan tinggi, termasuk pendidikan dan pelatihan umum serta kejuruan, pendidikan kebutuhan khusus, dan konteks pembelajaran nonformal.

Ada enam area kompetensi digital pendidik yang dikembangkan. Enam area ini berfokus pada berbagai aspek kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan profesionalisme pendidik (Gambar 2.8). Keenam area tersebut adalah: a) keterlibatan profesional, b) sumber daya digital, c) memberdayakan peserta didik, d) penilaian/evaluasi, e) pengajaran dan pembelajaran, dan f) memfasilitasi kompetensi digital peserta didik.



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual Kompetensi Digital

Lebih lanjut mengenai enam area pembentuk kompetensi digital pendidik tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Area 1: keterlibatan profesional, menggunakan teknologi digital untuk komunikasi, kolaborasi, dan pengembangan profesional.

- b) Area 2: sumber daya digital, yaitu sumber, membuat dan berbagi sumber daya digital.
 - c) Area 3: pengajaran dan pembelajaran, yaitu mengelola dan mengatur penggunaan teknologi digital dalam proses belajar mengajar.
 - d) Area 4: penilaian, yaitu menggunakan teknologi dan strategi digital untuk meningkatkan penilaian.
 - e) Area 5 : memberdayakan peserta didik, yaitu menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan inklusi, personalisasi, dan keterlibatan aktif peserta didik.
 - f) Area 6: memfasilitasi kompetensi digital peserta didik, yaitu memungkinkan peserta didik untuk secara kreatif dan bertanggung jawab menggunakan teknologi digital untuk informasi, komunikasi, pembuatan konten, kebaikan dan pemecahan masalah⁶⁸.
- 3) Sertifikasi

Cita-cita pendidikan di seluruh dunia adalah untuk peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan. Kualitas dan profesionalisme guru merupakan aspek paling identik dengan upaya reformasi pendidikan. Namun, untuk melihat dan mengukur guru berkualitas merupakan hal sulit. Salah satu cara untuk mengukur kualitas guru adalah dengan menetapkan/ memberikan lisensi kepada guru. Hal tersebut juga dikenal sebagai sertifikasi guru di Indonesia.

Sertifikasi adalah komponen yang terus berkembang dari sistem pendidikan nasional dan pendidikan guru prajabatan di seluruh dunia. Indonesia sendiri mewajibkan guru-guru harus memiliki sertifikat pendidik sebagaimana dalam UU Nomor 14 Tahun 2005. Program sertifikasi guru bertujuan untuk memastikan guru-guru yang menjajar di kelas memiliki kompetensi yang cukup. Guru yang memiliki kompetensi harus dihargai dengan kompensasi yang layak sebagai sebuah profesi.

Sertifikasi pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru dan kualitas mengajar mereka. Peranan guru dalam menentukan kualitas belajar siswa sangat kuat. Kebijakan sertifikasi guru Indonesia adalah peningkatan kualitas guru

⁶⁸ Christine Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*, ed. Yves Punie (Luxembourg: European Union, 2017). 16

secara otomatis akan mengarah pada peningkatan pengajaran dan pembelajaran di kelas. Logika kebijakan sertifikasi guru Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut: a) sertifikasi guru, b) meningkatkan kualitas guru, c) meningkatkan kualitas pengajaran, d) meningkatkan kualitas belajar siswa, dan e) meningkatkan kualitas pendidikan (Gambar 2. 9)⁶⁹.



Gambar 2. 9 Model Logika Kebijakan Sertifikasi Guru Indonesia

Tujuan utama dalam kebijakan sertifikasi yang diterapkan berbagai negara pada umumnya bertujuan: a) untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah, b) untuk meningkatkan kualifikasi guru, c) untuk meningkatkan pengembangan profesional guru dan peluang karier, d) untuk meningkatkan motivasi guru yang ada, dan e) untuk menarik kader profesional⁷⁰.

Kementerian Agama menyebutkan tujuan yang hendak dicapai dalam pelaksanaan sertifikasi guru madrasah, yaitu: a) terpenuhinya standar kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional guru madrasah; b) menghasilkan guru yang bersertifikat pendidik melalui proses yang transparan dan dapat dipertanggung jawabkan; c) meningkatnya profesionalitas, kinerja, dan kesejahteraan guru madrasah, dan d) meningkatkan mutu pendidikan di madrasah⁷¹.

Namun, tampaknya cita-cita serta tujuan yang diinginkan oleh pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa melalui sertifikasi guru masih belum terwujud. Studi yang dilakukan oleh Kusumawardhani

⁶⁹ Iwan Syahril, "The Indonesian Teacher Certification Policy: A Case Study of Policy Sense-Making" (Michigan State University, 2016). 142

⁷⁰ Nutsa Kobakhidze Magda, "Teacher Certification Examinations in Georgia: Outcomes and Policy Implications," in *Teacher Reforms Around the World: Implementations and Outcomes*, ed. Motoko Akiba, vol. 19, International Perspectives on Education and Society (Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013), 25–51, [https://doi.org/10.1108/S1479-3679\(2013\)0000019007](https://doi.org/10.1108/S1479-3679(2013)0000019007).

⁷¹ "Petunjuk Teknis Pelaksanaan Sertifikasi Guru Madrasah" (2017).

menemukan tidak ada bukti kuat efektivitas guru bersertifikat pada peningkatan hasil belajar siswa dan kinerja guru secara umum⁷². Selanjutnya laporan Bank Dunia (*World Bank*) menyatakan program sertifikasi di Indonesia telah menaikkan tingkat pendapatan guru dan membuat profesi guru secara signifikan lebih menarik. Meskipun sertifikasi telah menyebabkan beberapa perubahan pada perilaku guru, potensi peningkatan motivasi guru belum dapat meningkatkan hasil belajar siswa.⁷³ Namun, selain di Indonesia, penelitian yang dilakukan di negara teluk Arab para peneliti tidak menemukan hubungan langsung maupun yang konsisten antara sertifikasi guru dan prestasi siswa⁷⁴. Hal ini tentunya bertolak belakang dengan teori-teori dan hasil penelitian yang ada. Banyak studi yang menyatakan semakin banyak guru yang bersertifikat di sekolah, semakin tinggi pula kemungkinan terpapar dengan kualitas pengajaran yang lebih tinggi⁷⁵. Artinya, pembentukan guru profesional bukan merupakan tanggung jawab sertifikasi saja, tetapi banyak aspek lainnya seperti pembinaan/supervisi berkelanjutan, dukungan pelatihan, sarana dan prasarana belajar dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diilustrasikan upaya-upaya membentuk guru profesional di Indonesia melalui pengembangan tiga tahap/alur utama, yaitu pemenuhan

⁷² Prita Nurmalia Kusumawardhani, "Does Teacher Certification Program Lead to Better Quality Teachers? Evidence from Indonesia," *Education Economics* 25, no. 6 (2017): 590–618, <https://doi.org/10.1080/09645292.2017.1329405>.

⁷³ Joppe De Ree, Samer Al-Samarrai, and Susiana Iskandar, "Teacher Certification in Indonesia: A Doubling of Pay, or a Way to Improve Learning? Sertifikasi Guru Di Indonesia: Peningkatan Pendapatan Atau Cara Untuk Meningkatkan Pembelajaran?" (Washington, 2012),

⁷⁴ Alexander W. Wiseman and Fawziah Al-bakr, "The Elusiveness of Teacher Quality: A Comparative Analysis of Teacher Certification and Student Achievement in Gulf Cooperation Council (GCC) Countries," *PROSPECTS* 43, no. 3 (2013): 289–309, <https://doi.org/10.1007/s11125-013-9272-z>.

⁷⁵ Mikael Cc, Ingemar Johansson Sevä, and Lena Werner, "How Critical Thinking, Multicultural Education and Teacher Qualification Affect Anti-Immigrant Attitudes," *International Studies in Sociology of Education* 27, no. 1 (2018): 42–59, <https://doi.org/10.1080/09620214.2018.1425895>.; Dan D Goldhaber and Dominic J Brewer, "Does Teacher Certification Matter? High School Teacher Certification Status and Student Achievement," *Educational Evaluation and Policy Analysis* 22, no. 2 (2000): 129–45, <https://doi.org/10.2307/1164392>.; Robert G. Croninger et al., "Teacher Qualifications and Early Learning: Effects of Certification, Degree, and Experience on First-Grade Student Achievement," *Economics of Education Review* 26, no. 3 (2007): 312–24, <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2005.05.008>.

kualifikasi, pembentukan kompetensi, dan sertifikasi guru (Gambar 2.10).



Gambar 2.10 Alur Pencapaian Guru Profesional di Indoensia

4. Keterlibatan Orang Tua

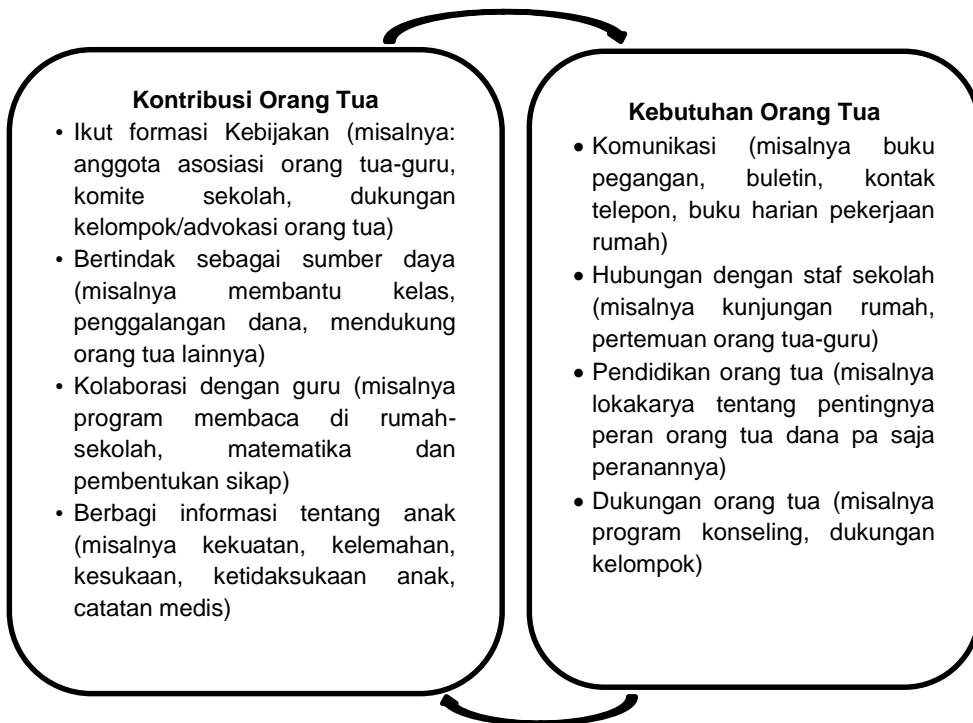
Dalam upaya pengelolaan lembaga pendidikan, sering dimendengar istilah “pendidikan harus dimulai di rumah”. Maksudnya, bahwa dalam proses pendidikan untuk mencapai hasil yang maksimal, sekolah tidak dapat berjalan sendiri. Keterlibatan orang tua menjadi sangat urgen peranannya. Berbagai artikel menunjukkan dan menegaskan keterlibatan orang tua merupakan fitur utama dalam mendorong hasil pendidikan⁷⁶.

Keterlibatan orang tua dalam pengelolaan lembaga pendidikan dapat menyentuh berbagai aspek penting. Proses pembelajaran antara di rumah dengan di sekolah harus ada kesinambungan. Oleh karena itu, keterlibatan aktif orang tua merupakan konsepsi yang ideal dalam efektivitas sekolah. Tanggung jawab mendidik anak yang dibagi secara merata antara orang tua dan guru merupakan hal penting⁷⁷.

⁷⁶ Jeroen Janssen and Michel Vandenbroeck, “(De) Constructing Parental Involvement in Early Childhood Curricular Frameworks,” *European Early Childhood Education Research Journal* 26, no. 6 (2018): 813–32, <https://doi.org/10.1080/1350293X.2018.1533703>; Yiji Wang, Ciping Deng, and Xiangdong Yang, “Family Economic Status and Parental Involvement: Influences of Parental Expectation and Perceived Barriers,” *School Psychology International* 37, no. 5 (2016): 536–53, <https://doi.org/10.1177/0143034316667646>; Garry Hornby and Ian Blackwell, “Barriers to Parental Involvement in Education: An Update,” *Educational Review* 70, no. 1 (2018): 109–19, <https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1388612>.

⁷⁷ Keith Robinson and Angel L. Harris, *The Broken Compass: Parental Involvement with Children’s Education* (London: Harvard University Press, 2014). 1; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 117; William H. Jeynes, *Parental Involvement and Academic Success* (New York: Routledge, 2011). 1

Hornby mengembangkan sebuah model untuk meningkatkan keterlibatan orang tua dalam pendidikan (Gambar 2. 11)⁷⁸.



Gambar 2.11 Model Untuk Keterlibatan Orang Tua

Model ini saling berhubungan dan masing-masing memberikan pengaruh. Model ini terdiri dari dua komponen utama yaitu bentuk kontribusi orang tua dan kebutuhan yang harus dipenuhi agar orang tua dapat terlibat aktif. Kebutuhan orang tua harus dapat dipenuhi dan difasilitasi oleh lembaga pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan kontribusi orang tua.

a. Kontribusi Orang tua

1) Formasi Kebijakan.

Orang tua dapat berkontribusi sesuai dengan bidang dan keahlian mereka masing-masing terhadap sekolah. Mereka harus tergabung dalam keanggotaan orang tua. Beberapa contohnya, yaitu komite sekolah, asosiasi orang tua dengan

⁷⁸ Garry Hornby, *Parental Involvement in Childhood Education: Building Effective School-Family Partnerships* (New York: Springer, 2011). 32.

guru atau pendampingan/advokasi. Guru harus terus mencari orang tua yang dapat berkontribusi dengan caranya ini sehingga kemampuan mereka dapat digunakan secara maksimal. Untuk itu, pelibatan orang tua dalam pembuatan kebijakan sangat disarankan. Orang tua juga dapat menjadi pengontrol sekolah jika diperlukan misalnya dalam hal relevansi kurikulum dan lainnya⁷⁹.

2) **Bertindak sebagai Sumber Daya.**

Orang tua dapat dikatakan sebagai SDM internal sekolah. Bahkan guru dapat memanfaatkan orang tua yang memiliki kemampuan untuk membantu pembelajaran di kelas, penggalangan dana, penyiapan perangkat pembelajaran, dan lain sebagainya. Untuk memungkinkan sebanyak mungkin orang tua bertindak sebagai sumber daya bagi sekolah, guru memerlukan keterampilan komunikasi yang baik⁸⁰.

3) **Berkolaborasi dengan Guru.**

Kolaborasi antara orang tua dengan guru dapat dilakukan dengan memperkuat program pembelajaran kelas di rumah, seperti dalam program membaca di rumah dan sekolah. Namun, banyak orang tua, tidak dapat membimbing anak dirumah. Hal ini akan membuat tugas guru semakin berat karena kolaborasi antara rumah dan sekolah menghasilkan peserta didik yang berprestasi. Guru dan orang tua perlu bermitra untuk membantu siswa mencapai potensi maksimalnya⁸¹. Untuk itu, guru harus memiliki keterampilan dalam menciptakan kolaborasi dengan orang tua⁸².

⁷⁹ R. Annemiek Punter, Cees A.W. Glas, and Martina R.M. Meelissen, *Psychometric Framework for Modeling Parental Involvement and Reading Literacy* (Switzerland: Springer, 2016). 9; Arar Khalid, Muhammed Abu Nasra, and Hassan Alshafi, "Arab Teachers' Perception of Parent Involvement (PI): Components and Differences," *International Journal of Educational Management* 32, no. 3 (2018): 326–341, <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2016-0003>; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 117

⁸⁰ Arar Khalid, Muhammed Abu Nasra, and Hassan Alshafi, "Arab Teachers' Perception of Parent Involvement (PI): Components and Differences," *International Journal of Educational Management* 32, no. 3 (2018): 326–341, <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2016-0003>.

⁸¹ Jeynes, *Parental Involvement and Academic Success*. 162

⁸² Punter, Glas, and Meelissen, *Psychometric Framework for Modeling Parental Involvement and Reading Literacy*. 9; Khalid, Nasra, and Alshafi, "Arab Teachers' Perception of Parent Involvement (PI): Components and Differences."

4) **Berbagi informasi.**

Orang tua dan guru penting untuk berbagi informasi tentang siswa. Guru profesional membutuhkan banyak informasi tentang siswa untuk menilai dan merencanakan program pengembangan siswa. Oleh karena itu, berbagai informasi tentang hal yang disukai dan tidak disukai, kekuatan dan kelemahan, bahkan tentang catatan medis sangat penting diketahui guru.

b. Kebutuhan Orang Tua

1) **Komunikasi.**

Orang tua memerlukan informasi yang efektif tentang perkembangan anak-anaknya dari guru dan sekolah. Penting bagi orang tua untuk mengetahui kendala, perkembangan dan kesulitan anaknya. Mereka juga harus tahu hak dan tanggung jawabnya sebagai orang tua. Oleh karena itu guru perlu membangun saluran komunikasi yang efektif. Saluran komunikasi dapat berupa buku pegangan orang tua, majalah siswa khusus untuk orang tua, group sosial media, nomor telepon atau pertemuan rutin. Orang tua dan anak juga perlu berkomunikasi tentang kegiatan sekolah⁸³.

2) **Hubungan dengan Staf Sekolah.**

Orang tua selalu ingin mengetahui hal yang telah dicapai anak-anak mereka dan kesulitan mereka mengalami kesulitan. Mereka menganggap guru sebagai sumber utama informasi tentang prestasi anaknya. Guru dapat memfasilitasinya dengan tetap melakukan hubungan rutin melalui sarana seperti panggilan telepon, kunjungan rumah, buku catatan sekolah-rumah, kartu laporan mingguan, dan dengan bertemu dengan orang tua di sekolah. Penting bagi guru untuk menemukan cara agar hubungan dengan orang tua lebih terjalin dengan harmonis. Guru perlu

⁸³ Jeynes, *Parental Involvement and Academic Success*. 42; Punter, Glas, and Meelissen, *Psychometric Framework for Modeling Parental Involvement and Reading Literacy*. 9; Hornby and Blackwell, "Barriers to Parental Involvement in Education: An Update."; S Wilder, "Effects of Parental Involvement on Academic Achievement: A Meta- Synthesis." *Educational Review* 66, no. 3 (2014): 337–97, <https://doi.org/10.1080/00131911.2013.780009>.

mengembangkan keterampilan melakukan pertemuan baik secara formal maupun informal dengan orang tua⁸⁴.

3) Pendidikan Kepada Orang tua.

Pendidikan kepada orang tua bertujuan mempromosikan kemajuan anak mereka atau bagaimana mengelola perilaku anak-anak. Pendidikan kepada orang tua dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti: pertemuan individu, kelompok atau lokakarya. Hal ini diperlukan oleh orang tua karena banyak di antara orang tua murid yang tidak tahu peranannya dalam pembentukan prestasi anak⁸⁵.

4) Dukungan Kepada Orang Tua.

Sebagian orang tua membutuhkan konseling dan pendampingan yang dapat mendukung mereka berperan aktif. Dukungan ini dapat diberikan baik secara individu atau dalam sesi konseling kelompok. Oleh karena itu, guru harus memiliki keterampilan konseling untuk membantu orang tua mendidik anaknya di rumah.

5. Prestasi dan Harapan

Proses pembelajaran atau pendidikan memiliki tujuan untuk meningkatkan prestasi peserta didiknya, baik prestasi akademik, ekstrakurikuler, atau bidang-bidang lainnya. Untuk itu, sebuah lembaga pendidikan atau bahkan negara memiliki tanggung jawab untuk membantu peserta didik mewujudkannya. Ramberg dkk dalam penelitiannya menemukan berbagai literatur tentang sekolah yang efektif telah menunjukkan aspek kontekstual yang penting bagi sekolah adalah prestasi akademik dan sosial siswa⁸⁶.

Prestasi siswa sangat penting dalam meningkatkan daya saing sebuah bangsa. Bangsa yang maju adalah bangsa yang memerhatikan dengan serius kualitas peserta didiknya. Oleh karena

⁸⁴ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 117

⁸⁵ Beng Huat See and Stephen Gorard, "Does Intervening to Enhance Parental Involvement in Education Lead to Better Academic Results for Children? An Extended Review," *Journal of Children's Services* 10, no. 3 (2015): 252–64, <https://doi.org/10.1108/JCS-02-2015-0008>; Wilder, "Effects of Parental Involvement on Academic Achievement: A Meta- Synthesis."

⁸⁶ Joacim Ramberg et al., "School Effectiveness and Students' Perceptions of Teacher Caring: A Multilevel Study," *Improving Schools* 22, no. 1 (2019): 55–71, <https://doi.org/10.1177/1365480218764693>.

itu, negara harus memberikan investasi besar terhadap perkembangan kualitas pendidikan.

Keselarasan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah perlu diciptakan. Keselarasan ini diperlukan mulai dari pemerintah pusat sampai daerah. Wong dan Casing menguraikan masing-masing tugas dan tanggung jawab penerapan kebijakan mulai dari pemerintah pusat sampai pembelajaran di kelas (lihat Tabel 2.3)⁸⁷.

Beberapa faktor yang perlu dan harus menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran dan yang berimplikasi prestasi siswa adalah sebagai berikut.

a. Gedung dan ruang kelas.

Agar siswa dapat belajar secara maksimal, Cheryan dkk menunjukkan bahwa lingkungan kelas harus memiliki kualitas. Selain itu, lingkungan tempat pembelajaran ini terjadi (kelas) dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa, prestasi, dan motivasi⁸⁸. Sejalan dengan , Lumpkin menemukan kajian desain gedung sekolah lama dan baru memengaruhi prestasi siswa⁸⁹.

Tabel 2. 3 Tingkat Keputusan dan Implementasi

No	Level Kebijakan	Implementasi
1	Pemerintah Pusat	Pemerintah pusat lebih banyak memberikan yang berorientasi pada prestasi (pada semua bidang). Perhatian ini diimplementasikan pada aspek pembuatan undang-undang serta penyediaan pembiayaan yang mencukupi. Hal ini sebagai bentuk untuk upaya pemerataan/keadilan pendidikan yang diterima semua anak bangsa di seluruh negeri.
2	Pemerintah Daerah	Kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah pusat dalam upaya mewujudkan prestasi siswa, diimplementasikan dalam program-program pemerintah daerah melalui dukungan, bimbingan, yang dilakukan dalam bentuk pembuatan peraturan daerah. Peraturan ini harus berlandaskan kebijakan pusat ditambah ciri khas dan kemampuan daerah masing-masing.
3	Dinas Pendidikan	Dinas pendidikan mematuhi peraturan kabupaten dan mengimplementasikan kebijakan tersebut secara lokal. Dinas

⁸⁷ Ovid K. Wong and Daniel M. Casing, *Equalize Student Achievement: Prioritizing Money and Power* (Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc, 2010). 88.

⁸⁸ Sapna Cheryan et al., "Designing Classrooms to Maximize Student Achievement," *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences* 1, no. 1 (2014): 4–12, <https://doi.org/10.1177/2372732214548677>.

⁸⁹ Ronald B Lumpkin et al., "Code Compliant School Buildings Boost Student Achievement," *SAGE Open* 4, no. 4 (2014): 1–8, <https://doi.org/10.1177/2158244014556993>.

No	Level Kebijakan	Implementasi
		pendidikan mengintegrasikan tujuan dan sasaran dalam rencana manajemen pendidikan mereka. Pelaksanaan program pendidikan lokal dan sarana untuk memberi informasi kepada masyarakat. Tindakan ini dapat mencakup penyelarasan kurikulum, proses pembelajaran, dan penilaian dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah daerah.
4	Sekolah	Pada level ini, pembuatan dan implementasi sangat penting bahkan cenderung kritis. Pembuatan pedoman, evaluasi, dan regulasi dikonversi menjadi rencana peningkatan mutu sekolah. Sekolah membuat kinerja akademik untuk semua siswa, keseluruhan <i>stakeholder</i> sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakannya. Rencana yang dibuat mencakup sejumlah besar komponen seperti menetapkan harapan siswa yang tinggi, mempekerjakan pendidik dan tenaga kependidikan terbaik, monitoring dan evaluasi yang rutin dan berkelanjutan dari pekerjaan siswa, meningkatkan komunikasi antara sekolah dan rumah dan lain sebagainya.
5	Kelas	Kelas merupakan level akhir dari implementasi kebijakan-kebijakan pendidikan. Level inilah yang secara kumulatif memiliki pengaruh besar dari pembelajaran siswa untuk mencapai prestasi.

b. Waktu pembelajaran.

Waktu pembelajaran yang dialokasikan secara efektif juga memiliki hubungan prestasi siswa.⁹⁰

c. Perpustakaan.

Fasilitas dan sumber daya perpustakaan yang baik juga memengaruhi prestasi peserta didik. Indikator utamanya, yaitu adanya program-program yang dibuat oleh pengelola perpustakaan seperti akses ke fasilitas dan sumber daya perpustakaan berkualitas tinggi dan perencanaan kolaboratif dengan staf perpustakaan profesional⁹¹.

d. Pembiayaan.

Wong dan Casing yang melakukan kajian komparatif antara sekolah-sekolah memiliki pendanaan yang baik akan

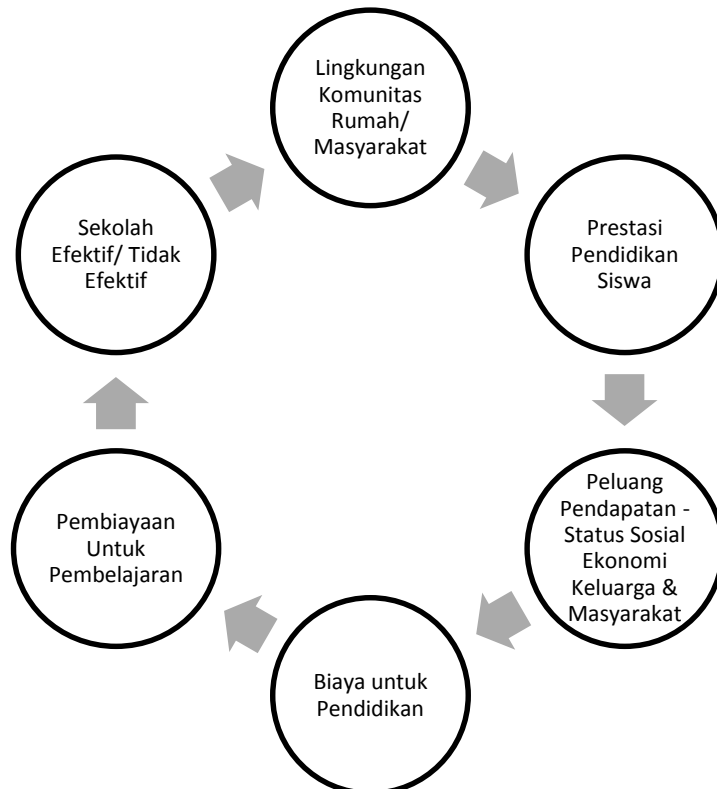
⁹⁰ Ümmühan Yeşil Dağlı, "Effect of Increased Instructional Time on Student Achievement," *Educational Review* 71, no. 4 (2019): 501–517, <https://doi.org/10.1080/00131911.2018.1441808>.

⁹¹ Lesley S J Farmer, "Library Media Program Implementation and Student Achievement," *Journal of Librarianship Dnd Information Science* 38, no. 1 (2006): 21–32, <https://doi.org/10.1177/0961000606060957>.

menghasilkan prestasi akademik yang lebih baik dibandingkan dengan sekolah yang memiliki pendaan kurang⁹².

e. Rumah dan masyarakat.

Faktor penting lainnya yang dapat memengaruhi prestasi siswa adalah rumah dan masyarakat. Sekolah dan masyarakat merupakan dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Siswa memang dipersiapkan untuk terjun kemasyarakat dan masyarakat (SDM) akan dipersiapkan oleh sekolah. Oleh karena itu, sekolah dan masyarakat akan saling memberikan dampak satu dengan lainnya. Ferguson sebagaimana dikutip oleh Wong dan Casing memberikan ilustrasi grafis tentang kerangka komunitas sekolah (lihat Gambar 2.12)⁹³. Gambar ini menjelaskan proses permulaan sampai akhir bagaimana suatu komunitas (masyarakat) dapat memengaruhi prestasi siswa.



Gambar 2. 12 Siklus Prestasi Siswa dalam Komunitas Sekolah

⁹² Wong and Daniel M. Casing, *Equalize Student Achievement: Prioritizing Money and Power*. 5-6.

⁹³ Wong and Daniel M. Casing. 95.

Keterkaitan antara pencapaian akademik siswa juga tampak dari kajian yang diuraikan oleh Rubie-Davies dkk bahwa ketika guru memiliki harapan agar siswa mereka dapat melakukan sesuatu dengan baik, guru akan berinteraksi dalam proses pembelajaran dengan cara-cara yang dapat mewujudkan harapan mereka terpenuhi. Berbagai kajian juga mengungkapkan jika guru jelas memiliki harapan terhadap siswanya, siswa akan memiliki harapan (kepercayaan diri) dan selanjutnya orang tua juga akan memiliki harapan untuk anak-anak mereka. Pada akhirnya, orang tua, siswa dan guru saling memberikan harapan satu sama lainnya⁹⁴.

Hal ini tentunya akan sangat memberikan dampak positif pada upaya-upaya pencapaian akademik peserta didik. Sebaliknya hasil analisis mengungkapkan jika tujuan (visi dan misi) sekolah mencerminkan harapan yang rendah dalam usaha untuk pencapaian prestasi siswa, hal itu akan memberikan dampak negatif.⁹⁵

Beberapa upaya untuk mencapai prestasi akademik dan harapan siswa diungkapkan oleh James dkk sebagai berikut.

a. *Harapan yang tinggi.*

Di berbagai negara memperlihatkan adanya hubungan antara harapan yang tinggi dan pembelajaran yang efektif. Harapan yang tinggi adalah bagian dari pengajaran proaktif, yang merupakan cara untuk menggambarkan perasaan seorang guru tentang kemampuan memengaruhi pembelajaran siswa untuk mengatasi kesulitan belajar siswa. Ekspektasi tinggi ini juga memiliki dampak yang lebih besar ketika menjadi bagian dari budaya sekolah. Harapan yang tinggi adalah bagian dari hampir semua sekolah yang luar biasa efektif.

b. *Mengomunikasikan harapan.*

Ketika harapan tinggi sudah dimiliki, maka mengomunikasikannya kepada murid akan memberikan dampak prestasi siswa. Lebih lanjut, guru yang menyampaikan keyakinan bahwa siswa memiliki kapasitas untuk 'berbuat lebih baik' dapat memiliki efek yang kuat. Ekspektasi tinggi tidak berdampak

⁹⁴ Christine M Rubie-Davies et al., "Expectations of Achievement: Student Teacher and Parent Perceptions," *Research in Education* 83, no. 1 (2010): 36–53, <https://doi.org/10.7227/RIE.83.4>.

⁹⁵ Anne Hynds et al., "School Expectations and Student Aspirations: The Influence of Schools and Teachers on Indigenous Secondary Students," *Ethnicities* 17, no. 4 (2016): 546–73, <https://doi.org/10.1177/1468796816666590>.

langsung pada pencapaian murid tetapi ketika ekspektasi tinggi itu dikomunikasikan akan sangat memberikan efek yang positif.

c. *Memberikan tantangan intelektual.*

Penyebab umum rendahnya prestasi pada siswa adalah kegagalan untuk menantang mereka. Penggunaan pertanyaan dan pernyataan tingkat tinggi dan mendorong siswa untuk menggunakan imajinasi dan kemampuan memecahkan masalah mereka bisa sangat signifikan dalam memberikan tantangan intelektual siswa⁹⁶.

Namun dalam mewujudkan/menumbuhkan harapan-harapan positif, tentu ada berbagai hambatan. Sejumlah hambatan untuk pencapaian harapan telah diidentifikasi dalam literatur. Di antaranya adalah hambatan finansial, kurangnya dukungan orang tua, harapan dan dukungan guru yang rendah, diskriminasi etnis dan gender, serta hambatan yang terkait dengan kemampuan siswa dan motivasi⁹⁷.

Untuk itu dalam upaya-upaya menumbuhkan bahkan membudayakan tingginya harapan yang diperlukan untuk upaya mewujudkan prestasi peserta didik, diperlukan: orientasi pencapaian, adanya kebijakan, sikap positif, perilaku, dan fasilitas struktural yang jelas⁹⁸. Tujuan utamanya adalah tekad untuk membantu siswa dapat mengeluarkan kemampuan terbaik yang dimiliki siswa. Penting untuk diingat perbedaan-perbedaan individual dari setiap siswa perlu juga menjadi perhatian.

Dari berbagai paparan sebelumnya, harapan dan prestasi siswa dapat dimaknai sebagai adanya harapan yang tinggi dari siswa dan guru, mengomunikasikan harapan efektif, pemberian tantangan intelektual kepada siswa, adanya orientasi pencapaian prestasi dan harapan, adanya kebijakan untuk mendukung harapan dan prestasi, timbulnya sikap positif, perilaku yang mencerminkan harapan tinggi dan prestasi, serta fasilitas struktural yang jelas.

⁹⁶ James et al., *How Very Effective Primary Schools Work*. 20-21

⁹⁷ Rubie-Davies et al., "Expectations of Achievement: Student Teacher and Parent Perceptions."

⁹⁸ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 110

6. Kerja Sama Tim

a. Pengertian Kerja sama Tim

Bekerja sebagai tim merupakan suatu keharusan bagi individu yang bekerja dalam organisasi. Kerja sama tim merupakan bagian inti dari pencapaian organisasi yang efektif. Oleh karena itu penting bagi organisasi mendapatkan anggota yang mampu dan mau bekerja dalam tim.

Bagi sebagian organisasi dalam melakukan seleksi dan rekrutmen anggota baru mereka lebih berfokus kemampuan untuk bekerja sebagai bagian dari tim atau kemampuan menemukan solusi secara kreatif. Bahkan mereka lebih suka menerima orang-orang yang pernah/berpengalaman bekerja dalam satu tim.⁹⁹ Noe mengurutkan lima kualitas terbaik yang dicari oleh organisasi dalam merekrut anggota baru (Tabel 2.4)¹⁰⁰. Hasil kajiannya menunjukkan keterampilan bekerja dalam tim merupakan permintaan teratas dari sebagian besar organisasi. Kemampuan sekumpulan orang (tim) tentunya akan lebih baik daripada kemampuan individu.

Tabel 2. 4 Urutan Kualitas Rekrutmen Anggota Baru Organisasi

Urutan	Kemampuan yang diinginkan
1	Keterampilan kerja tim
2	Pengambilan keputusan, pemecahan masalah
3	Merencanakan, memprioritaskan tugas
4	Keterampilan komunikasi verbal
5	Mengumpulkan/ memproses informasi.

Banyak definisi tentang kerja sama tim yang ditawarkan oleh para ahli. Namun, terdapat perbedaan-perbedaan dalam memberikan pengertian tersebut. Peneliti mencoba merangkum dari beberapa ahli. Kerja sama tim adalah pemberian pekerjaan kepada kelompok-kelompok anggota organisasi yang terdiri dari berbagai keterampilan, memiliki komitmen bersama, terstruktur

⁹⁹ Andrew J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*, 6th ed. (USA: Academic Media Solutions, 2019). 216

¹⁰⁰ Raymond A. Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016). 8.

dengan baik, ada pembagian kerja yang jelas, saling berinteraksi dan memahami untuk mencapai tujuan bersama¹⁰¹.

Daripada memberikan definisi, West lebih memilih dampak positif yang akan diterima oleh organisasi jika memiliki tim yang baik. Ia merangkum dari berbagai penelitian tentang kerja sama tim dan menemukan kerja tim yang dikelola dengan baik akan berdampak positif pada kinerja organisasi, antara lain sebagai berikut.

1) Adanya perubahan yang efektif.

Karena tim dapat menjalankan tanggung jawab untuk menerapkan perubahan yang disepakati dan dapat melakukannya dengan lebih efektif dan konsisten daripada individu yang bekerja sendiri.

2) Komitmen yang tinggi.

Staf yang bekerja dalam tim memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi, dan studi juga menunjukkan mereka memiliki tingkat stres yang lebih rendah daripada mereka yang tidak bekerja dalam tim.

3) Memiliki kreativitas dan inovasi.

Adanya kombinasi antar individu diberbagai bidang akan menumbuhkan ide-ide pengembangan organisasi serta memiliki yang lebih holistik tentang tugas tim dan organisasi. Pada akhirnya kerja tim akan menimbulkan kreativitas dan inovasi baru dalam organisasi¹⁰².

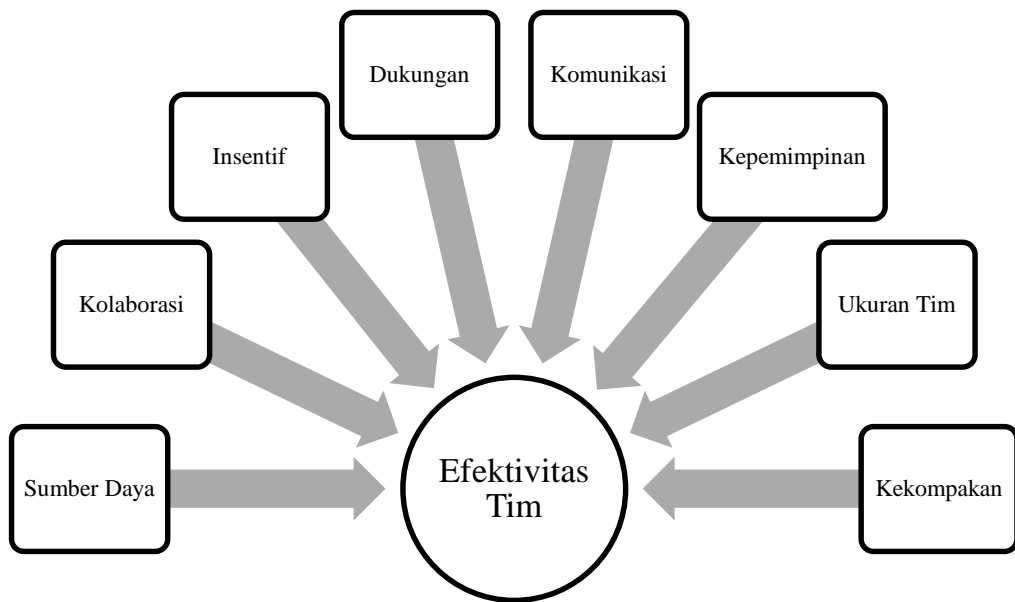
b. Membentuk Tim Efektif

Bekerja secara tim telah dianggap lebih efektif dibandingkan secara individu. Tim dalam organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan dan pencapaian tujuan organisasi. Tim yang efektif perlu dibangun oleh organisasi yang efektif. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kinerja tim kerja sangat penting untuk dipahami dalam mencapai efektivitas tim. Dari berbagai literatur menunjukkan factor-faktor tersebut, yaitu 1)

¹⁰¹ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, and Robert Konopaske, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, 13th ed. (New York: McGraw-Hill, 2019). 282; Angelo Kinicki and Mel Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2018). 307; DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*. 193; Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*. 38.

¹⁰² Michael A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed. (West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, 2012). 20

sumber daya, 2) kolaborasi, 3) insentif, 4) dukungan, 5) komunikasi, 6) kepemimpinan, 7) ukuran tim, dan 8) kekompakan (Lihat Gambar 2.13).



Gambar 2. 13 Faktor Pembentuk Efektivitas Tim

1) Sumber Daya

Sumber daya tim (sumber daya manusia dan fasilitas) penting untuk perwujudan tim yang efektif. SDM dan fasilitas sama pentingnya karena SDM yang baik jika tidak didukung oleh fasilitas tidak akan dapat berbuat maksimal dalam tim. Demikian sebaliknya, fasilitas yang baik juga tidak akan dapat dimanfaatkan dengan baik jika orang-orang dalam tim kurang kompeten. Sumber daya/input merupakan faktor terpenting dalam memengaruhi efektivitas tim. Sumber daya penting lainnya termasuk informasi yang akurat, cepat, dan tentunya pembiayaan yang cukup. Tim dengan input yang tepat memiliki peluang lebih besar untuk memiliki proses positif dan efektif.¹⁰³.

¹⁰³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 14th ed. (Harlow: Pearson, 2018). 206; Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, and Emma L. Murray, *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach* (California: SAGE Publications, 2017). 495; Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011). 121; John R.

2) Adanya Kolaborasi

Kolaborasi adalah tindakan berbagi informasi dan upaya koordinasi untuk mencapai hasil kolektif. Kolaborasi merupakan upaya bersama yang dilakukan tim untuk menemukan perencanaan dan solusi pemecahan masalah. Tim yang anggotanya berkolaborasi lebih efektif daripada yang tidak melakukan kolaborasi. Kolaborasi dapat mempermudah tim untuk mencapai tujuan. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kolaborasi, termasuk cara tim dihargai dan adanya saling kebergantungan¹⁰⁴.

3) Pemberian Insentif

Pemanfaatan tim dalam organisasi tentunya berimplikasi terhadap pemberian kompensasi atau insentif. Insentif diberikan karena anggota tim terkadang bekerja di luar tugas pokoknya. Selain itu pemberian insentif akan berdampak kinerja tim yang efektif. Pemberian insentif berguna untuk: mendorong kerja tim yang lebih baik, mengubah paradigma anggota tim, pengawasan lebih ringan, dan lebih mudah dikembangkan. Insentif juga dapat diberikan jika tim berhasil mencapai target atau bahkan melebihi target. Artinya insentif diberikan berdasarkan kinerja tim atau *output* yang dihasilkan tim.¹⁰⁵

4) Dukungan untuk Tim

Beberapa pendapat menyatakan dukungan untuk tim merupakan bagian dari sumber daya. Namun dukungan tidak hanya berbentuk fisik tetapi juga nonfisik seperti motivasi, pendampingan, pembinaan dan lain sebagainya. Dukungan

Schermerhorn, Daniel G. Bachrach, and Barry Wright, *Management*, 4th ed. (Canada: John Wiley & Sons, 2018). 332.

¹⁰⁴ DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*. 202; Mathis and Jackson, *Human Resource Management*. 121; Kinicki and Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 323; Neck, Houghton, and Murray, *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach*. 494; Mary Stacey, *Teamwork and Collaboration in Early Years Settings* (Exeter: Learning Matters Ltd, 2009). 21; Pimpika Chantathai, Kowat Tesaputa, and Kanokorn Somprach, "Development of Effective Teacher Program: Teamwork Building Program for Thailand's Municipal Schools," *International Education Studies* 8, no. 9 (2015): 138–47, <https://doi.org/10.5539/ies.v8n9p138>.

¹⁰⁵ Robert N. Lussier and John R. Hendon, *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*, 3rd ed. (Los Angeles: SAGE Publications, 2019). 1215; Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. (London: Pearson, 2017). 403; Robbins and Judge, *Essentials of Organizational Behavior*. 206; Mathis and Jackson, *Human Resource Management*. 404

manajerial dalam bentuk menginvestasikan sumber daya dan kepercayaan dapat mendorong efektivitas tim. Manajemen juga harus terlibat aktif dalam menciptakan lingkungan tempat kerja sama dapat terjadi. Manajemen puncak memiliki tiga peran penting, *pertama*, mendorong tim membuat perubahan. *Kedua*, mengomunikasikan perubahan agar dapat diterima. *Ketiga*, terus mendukung perubahan terutama pada fase awal implementasi perubahan.¹⁰⁶

5) Komunikasi Terbuka

Komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerimanya. Proses yang dilakukan di dalam tim pasti melibatkan komunikasi, baik verbal maupun nonverbal di antara anggota. Untuk itu, efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah tim dapat bekerja dengan efektif. Anggota tim yang efektif mentransmisikan informasi secara bebas, efisien, dan dengan santun/sesuai norma-norma untuk meminimalisasi timbulnya dampak negatif. Iklim komunikasi yang terbuka dan jujur penting dikembangkan tim untuk kelancaran dalam mencapai tujuan.¹⁰⁷

6) Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan menciptakan rasa saling ketergantungan antarsesama anggota tim. Kemudian pemimpin mampu memberdayakan, membebaskan, dan melayani anggota tim. Efektivitas tim membutuhkan kepemimpinan, baik dari manajemen puncak atau anggota tim tersebut. Pemimpin puncak tidak harus memimpin sendiri tim berjalan, tetapi hanya memberikan dukungan dan memberikan sumber daya yang cukup. Pemimpin puncak cukup mendelegasikan tanggung jawab kepada tim. Pemimpin tim perlu

¹⁰⁶ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed. (Mason: South-Western, 2014). 282; DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*. 203;

¹⁰⁷ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2019). 386; Kinicki and Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 321; Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2018). 223.

mendistribusikan kepemimpinan dalam tim untuk membuat anggota merasa memiliki tanggung jawab¹⁰⁸.

7) Ukuran tim

Ukuran tim yang dimaksud adalah jumlah anggota dalam tim. Jumlah tim ini harus sesuai dengan kebutuhan tim. Artinya besar dan kecilnya jumlah anggota tim bergantung pada tujuan yang akan dicapai. Namun, sebagian besar pakar sepakat bahwa tim yang relative lebih kecil lebih tinggi tingkat efektivitasnya. Terdapat beberapa kesulitan jika jumlah tim besar di antaranya, yaitu komunikasi yang sulit, menjaga kekompakan, pembiayaan yang besar, koordinasi lebih lambat, dan munculnya potensi konflik lebih tinggi.¹⁰⁹

8) Kekompakan Tim

Kekompakan merupakan yang paling dianggap memengaruhi efektivitas tim. Tim yang anggotanya memiliki kekompakan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Anggota tim yang kompak biasanya ditandai dengan suka bersama, peduli satu sama lain, saling mengenal, memiliki motivasi tinggi untuk tetap berada di tim, adanya rasa bangga menjadi anggota tim. Pada intinya tim kompak dapat berkinerja lebih baik daripada tim yang tidak kompak¹¹⁰.

Sama halnya pada organisasi lainnya dalam organisasi pendidikan terkhusus sekolah pemahaman tentang kerja tim, kepemimpinan tim, dan pembelajaran tim sangat diperlukan. Lembaga pendidikan perlu menerapkan prinsip-prinsip kerja sama

¹⁰⁸ Terri A. Scandura, *Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 2nd ed. (California: SAGE Publications, 2019). 506; Kinicki and Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 321; Robbins and Judge, *Essentials of Organizational Behavior*. 206; Schermerhorn, Bachrach, and Wright, *Management*. 336

¹⁰⁹ Neck, Houghton, and Murray, *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach*. 494; DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*. 202-203; Schermerhorn, Bachrach, and Wright, *Management*. 334; Robbins and Judge, *Essentials of Organizational Behavior*. 209-210; McShane and Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. 222; Griffin and Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 247

¹¹⁰ Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, 5th ed. (New York: Routledge, 2017). 333; McShane and Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. 230; Scandura, *Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 486; Griffin and Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 248; Colquitt, LePine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. 389

tim untuk mencapai efektivitas sekolah. Tim kerja perlu dibentuk oleh kepala sekolah dalam upaya pengembangan mutu sekolah. Pemahaman dan kemauan kepala sekolah untuk membangun tim kerja yang efektif perlu ditingkatkan. Dalam studinya Liu dan Feng menegaskan pentingnya kerja sama tim antara guru di sekolah. Kerja tim di sekolah adalah proses sosial interaktif tempat para guru mengumpulkan, menganalisis, mengintegrasikan, dan menyimpan informasi. Pada era globalisasi, tim memiliki tantangan lebih kompleks serta perubahan yang cepat anggota tim perlu terlibat dalam kolaborasi dengan organisasi di luar pendidikan untuk mengakses lebih banyak sumber daya untuk pengembangan¹¹¹.

Makewa, dkk. menambahkan tim kerja sekolah penting karena beberapa alasan: *Pertama*, menjadikan mengajar lebih dari sekadar proses belajar mengajar di dalam kelas. *Kedua*, memungkinkan peningkatan profesionalisme tempat guru bekerja bersama dan berbagi pengetahuan serta keahlian dengan dunia luar seperti guru pada sekolah lain, dengan perguruan tinggi atau dengan lembaga nonprofit lainnya yang memiliki kemauan untuk memajukan pendidikan. *Ketiga*, kepemimpinan menjadi lebih kompleks dan canggih; Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif membutuhkan sinergi karyawan¹¹². Selain itu, ada tiga faktor pendukung mendukung keberhasilan program yang melibatkan guru dalam tim, yaitu a) guru dalam anggota tim harus mengabdikan diri pada tujuan mereka untuk mengembangkan efektivitas individu, b) konten dan prosedur program harus praktis, c) dukungan dari administrator harus memadai. Dukungan itu termasuk sumber daya, anggaran, dan kesadaran untuk membangun kerja tim.¹¹³

Manajemen puncak dan pengambil kebijakan perlu membuat kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kesadaran guru untuk terlibat aktif dalam membangun tim. Ukuran tim yang sukses bergantung pada kemampuan tim menyelesaikan tugas akhir atau tidak. Penting bagi pemimpin memerhatikan faktor-faktor yang

¹¹¹ Shengnan Liu and Daming Feng, "Boundary Activities of Middle School Teacher Teams in a Global Era: Empirical Evidence from China," *Policy Futures in Education* 14, no. 1 (2016): 92–108, <https://doi.org/10.1177/1478210315612648>.

¹¹² Lazarus Ndiku Makewa et al., "Correlational Teamwork in Secondary Schools : A Case of Musoma Municipality, Tanzania," *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences* 1 (2016): 26–31, <http://scholarsmepub.com/>.

¹¹³ Chantathai, Tesaputa, and Somprach, "Development of Effective Teacher Program: Teamwork Building Program for Thailand's Municipal Schools."

membuat efektivitas tim menjadi lebih baik. Tim kerja yang dapat memberikan dampak dalam pengembangan organisasi adalah dengan kriteria adanya kolaborasi antaranggota tim, pemberian insentif tambahan kepada anggota tim, adanya kekompakan dalam tim sehingga akan menghasilkan adanya perubahan yang efektif, tumbuhnya komitmen yang tinggi serta memiliki kreativitas dan inovasi.

7. Kualitas Kurikulum

a. Pengertian Kurikulum

Setiap orang yang membahas guru, sekolah, atau pendidikan tentunya akan membahas tentang kurikulum juga. Kata kurikulum tidak bisa dihindari jika berbicara pendidikan secara umum. Namun, pemberian definisinya cukup sulit. Selain itu, hal yang diperlukan untuk membuat kurikulum yang baik juga masih menjadi pembahasan yang terus bergulir.

Banyak terjadi pro dan kontra tentang upaya perubahan kurikulum. Kebijakan perubahan kurikulum yang terjadi di Indonesia adalah upaya untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik. Kurikulum merupakan panduan yang dipegang guru dan siswa serta dikelola oleh lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam memberikan definisi tentang kurikulum terdapat perbedaan antarpara ahli bidang kurikulum. Misalnya Marsh memberikan enam definisi kurikulum sebagai berikut.

- 1) Kurikulum adalah mata pelajaran 'permanen' seperti agama, bahasa, matematika, IPA, dan IPS.
- 2) Kurikulum adalah mata pelajaran yang paling berguna untuk hidup dalam masyarakat kontemporer.
- 3) Kurikulum adalah semua perencanaan pembelajaran yang menjadi tanggung jawab sekolah.
- 4) Kurikulum adalah keseluruhan pengalaman belajar yang diberikan kepada siswa sehingga mereka dapat mencapai keterampilan dan pengetahuan umum di berbagai mata pembelajaran.
- 5) Kurikulum adalah hal yang dikonstruksi oleh siswa dari bekerja dengan komputer dan berbagai jaringannya, seperti Internet

- 6) Kurikulum adalah pertanyaan tentang otoritas dan pencarian pandangan kompleks dari situasi manusia¹¹⁴.

Sama halnya dengan yang dilakukan Marsh, Ornstein dan Hunkins juga mendefinisikan kurikulum tidak pada satu definisi mutlak. Mereka mendefinisikan kurikulum dalam empat bagian, yaitu a) kurikulum dapat didefinisikan sebagai rencana untuk mencapai tujuan, 2) kurikulum dapat didefinisikan secara luas sebagai berurusan dengan pengalaman pelajar, 3) kurikulum dapat didefinisikan sebagai bidang studi dengan yayasan sendiri, domain pengetahuan, penelitian, teori, prinsip, dan spesialis, 4) kurikulum dapat didefinisikan dalam hal materi pelajaran matematika, sains, bahasa Inggris, sejarah, dan sebagainya atau konten cara manusia mengatur dan mengasimilasi informasi¹¹⁵.

Lebih lanjut Stenhouse sebagaimana dikutip Moore mendefinisikan kurikulum sebagai berikut.

- 1) Kurikulum sebagai produk.
Kurikulum dapat dimaknai secara esensial sebagai kumpulan pengetahuan yang telah ditentukan sebelumnya dan biasanya diuji norma/nilai, praktik, performanya, serta standarisasinya,
- 2) Kurikulum sebagai proses.
Cara implementasinya di dalam kelas pemahaman tentang kurikulum yang tepat akan mendorong pengembangan kurikulum berbasis sekolah, melihat kurikulum sebagai hal yang terbuka untuk evaluasi, adaptif terhadap perubahan.
- 3) Kurikulum sebagai praktik.
Hal ini berfokus pada guru yang mengeksplorasi praktik yang mereka laksanakan.
- 4) Kurikulum sebagai konteks.
Kurikulum harus berhubungan dengan dan ke dunia luar¹¹⁶.

Dari ahli ahli di atas, dapat ditarik benang merah bahwa kurikulum tidak dapat dimaknai sebagai sesuatu yang sempit. Kurikulum memiliki makna yang luas dan memiliki peranan krusial dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kurikulum dapat juga

¹¹⁴ Colin J. Marsh, *Key Concepts for Understanding Curriculum* (London: Routledge, 2009). 5-8

¹¹⁵ Allan C. Ornstein and Francis P. Hunkins, *Curriculum: Foundations, Principles, and Issues*, 7th ed. (Harlow: Pearson, 2018). 26-27

¹¹⁶ Alex Moore, *Understanding the School Curriculum: Theory, Politics and Principles* (New York: Routledge, 2015). 44-45

dikatakan sebagai jantung pendidikan karena kurikulum mencakup semua hal yang ada di dalam proses belajar mengajar.

Indonesia saat ini menggunakan kurikulum yang dikenal dengan istilah Kurikulum 2013. Landasan dalam pengembangannya kurikulum 2013, yaitu landasan yuridis, landasan filosofis, landasan empirik, dan landasan teoretis.

- 1) Landasan yuridis merupakan ketentuan hukum yang dijadikan dasar untuk pengembangan kurikulum.
- 2) Landasan filosofis adalah landasan yang mengarahkan kurikulum kepada manusia terkait hal yang akan dihasilkan kurikulum.
- 3) Landasan empirik memberikan arahan berdasarkan pelaksanaan kurikulum yang sedang berlaku di lapangan.
- 4) Landasan teoretik memberikan dasar-dasar teoretik pengembangan kurikulum sebagai dokumen dan proses¹¹⁷.

b. Pengembangan Kurikulum Efektif

Perubahan atau pengembangan kurikulum merupakan hal yang perlu dilakukan. Kurikulum harus mengikuti perkembangan zaman, perkembangan teknologi, sosial kemasyarakatan atau bahkan arus globalisasi. Namun juga tetap harus sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh bangsa dan negara.

Karena pentingnya peran kurikulum dalam proses pendidikan, upaya-upaya pengembangan kurikulum harus dikerjakan dengan sebaik mungkin. Mulai dari perencanaan sampai evaluasinya harus benar-benar menjadi perhatian para *stakeholder*. Dari berbagai literatur yang telah dianalisis terdapat banyak perbedaan tentang cara mendesain pengembangan kurikulum yang benar. Ada banyak perbedaan di antara para ahli tentang hal-hal yang menjadi prioritas dalam pengembangan kurikulum. Peneliti menyimpulkan ada lima faktor utama yang diperlukan untuk mendesain pengembangan kurikulum antara lain: a) menentukan tujuan, b) proses belajar mengajar. c) memilih konten/muatan kurikulum, d) evaluasi pembelajaran, dan e) sumber belajar (lihat Gambar 2.14). Keseluruhan aspek ini menjadikan desain pengembangan kurikulum menjadi lebih efektif.

¹¹⁷ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 Tahun 2014*. (Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2014) 7.



Gambar 2.14 Desain Pengembangan Kurikulum Berkualitas

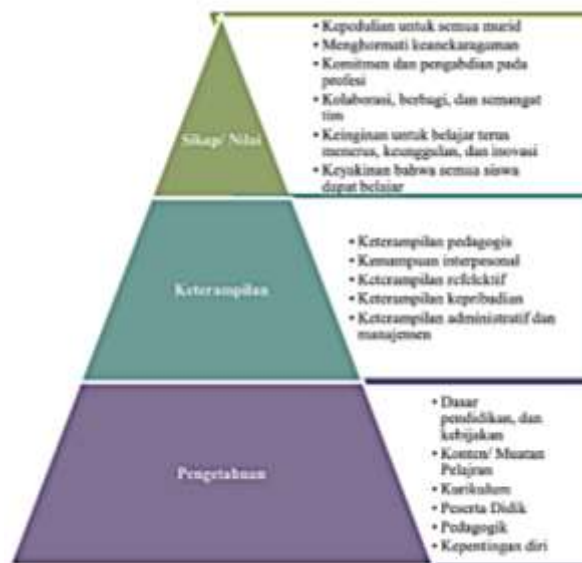
1) Menentukan Tujuan

Penentuan tujuan merupakan langkah pertama dan utama yang perlu dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk pengembangan kurikulum. Kemudian, tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati oleh seluruh guru, staf, komite bahkan orang tua akan menjadi panduan untuk melangkah ke tahap selanjutnya dari pengembangan kurikulum¹¹⁸. Oleh karena itu, penting bagi *stakeholder* untuk menyusun tujuan umum yang ingin dicapai oleh negara, daerah, dan sekolah. Setelah tujuan umum ditetapkan, pengembangan kurikulum akan diarahkan untuk membantu pencapaiannya.

¹¹⁸ Ornstein and Francis P. Hunkins, *Curriculum: Foundations, Principles, and Issues*. 223-224; Arthur L. Costa and Bena Kallick, "It Takes Some Getting Used To: Rethinking Curriculum for the 21st Century," in *Curriculum 21: Essential Education for a Changing World*, ed. Heidi Hayes Jacobs (virginia: ASCD publications, 2010). 223; Judith W George, "Classical Curriculum Design," *Arts Audithnd Humanities in Higher Education* 8, no. 2 (2009): 160–79, <https://doi.org/10.1177/1474022209102682>; Robin Wolven, "Curriculum Development Resources for Teachers and School Librarians: A Selection of Resources," *Reference Reviews* 27, no. 6 (2013): 4–9, <https://doi.org/10.1108/RR-01-2013-0003>. Amirul Islam, "Improving Educational Quality Through Curriculum Development: An Empirical Investigation Using Stakeholder Feedback Data," *Journal of Education* 199, no. 2 (2019): 69–82, <https://doi.org/10.1177/0022057419848370>; Mark Brundrett and Diane Duncan, "Leading Curriculum Innovation in Primary Schools Project: A Final Report," *Education 3-13* 43, no. 6 (2015): 756–65, <https://doi.org/10.1080/03004279.2014.975408>.

Kebutuhan siswa menjadi dasar utama dalam penentuan pengembangan kurikulum, baik pada saat peserta didik melalui proses pembelajaran sampai upaya untuk membantunya menyiapkan masa depan yang lebih baik. Jacobs menguraikan standar baru dalam pengembangan kurikulum, yaitu: (1) membahas perspektif global; (2) menggunakan alat-alat digital dan jaringan abad ke-21, dan (3) mengidentifikasi hubungan interdisipliner yang penting untuk aplikasi dunia nyata¹¹⁹. Sementara itu, dalam studinya Alsagoff dan Low merevisi hal yang selama ini menjadi tujuan pendidikan, yaitu sikap/nilai, keterampilan, pengetahuan menjadi model yang menekankan nilai, dan pengetahuan (Lihat Gambar 2. 15)¹²⁰.

Pesan utama dari gambar tersebut adalah menumbuhkan nilai transformatif, yaitu pemberian nilai kepada guru dan siswa sebagai pilar utama dari program pendidikan. Keterampilan dan pengetahuan yang akan diberikan untuk mempersiapkan diri pada masa depan.



Gambar 2.15 Tujuan Pengembangan Kurikulum

¹¹⁹ Heidi Hayes Jacobs, "A New Essential Curriculum for a New Time," in *Curriculum 21: Essential Education for a Changing World*, ed. Heidi Hayes Jacobs (virginia: ASCD publications, 2010). 12

¹²⁰ Lubna Alsagoff and Ee-ling Low, "Challenges in Curriculum Development: A Singapore Model for EFL Tertiary Educators from China," *RELC Journal* 38, no. 22 (2007): 229–46, <https://doi.org/10.1177/0033688207079707>.

2) Proses Belajar Mengajar

Setelah tujuan ditetapkan dan kurikulum diimplementasikan, langkah selanjutnya adalah cara menyampaikan/mengajarkannya kepada peserta didik. Kurikulum yang baik adalah yang dapat diimplementasikan dengan baik pula. Oleh karena itu, dalam upaya pengembangan kurikulum, terlebih dahulu kemampuan dan kompetensi guru harus ditingkatkan agar guru dapat mengimplementasikannya¹²¹.

Pembelajaran yang harus dikembangkan saat ini adalah pembelajaran yang autentik. Guru perlu mengetahui cara menciptakan kondisi yang tepat untuk belajar. Pembelajaran siswa perlu untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, pemahaman, dan perilaku. Untuk dapat menciptakan dan memfasilitasi pembelajaran tersebut, Dineen menguraikan guru harus dapat memahami berbagai aspek untuk dapat menciptakan pembelajaran berkualitas (lihat Tabel 2.5).¹²²

Tabel 2. 5 Pemahaman Guru untuk Pembelajaran Berkualitas

No	Pemahaman Guru
1	menciptakan lingkungan belajar yang memberikan kesempatan bagi siswa untuk aktif
2	mengembangkan jalur-jalur minat yang terhubung ke pemahaman keseluruhan
3	guru memiliki dan mempelajari pentingnya data pra-penilaian
4	melihat setiap pertanyaan sebagai kesempatan untuk pembelajaran pribadi dan profesional, kesempatan untuk bekerja sama untuk bertukar pikiran dan menjadi berorientasi pada suatu topic
5	menciptakan kondisi pembelajaran yang mendalam
6	pendapat dan pemikiran siswa dijadikan dasar untuk penilaian
7	memberikan siswa ruang/panggung untuk mencapai tingkat keterampilan yang semakin canggih
8	memberi siswa izin, wewenang, pengetahuan, dan peluang untuk menjadi pembelajar mandiri

¹²¹ Costa and Kallick, "It Takes Some Getting Used To: Rethinking Curriculum for the 21st Century." 223; Angela Clarke et al., "Achieving Equivalence: A Transnational Curriculum Design Framework," *International Journal for Academic Development* 21, no. 4 (2015): 364–76, <https://doi.org/10.1080/1360144X.2015.1092444>.; George, "Classical Curriculum Design.;" Islam, "Improving Educational Quality Through Curriculum Development: An Empirical Investigation Using Stakeholder Feedback Data."

¹²² Andrea Dineen, "Shifting the Focus from Teaching to Learning: Thinking about What Matters for the Learner," in *Quality Learning: Teachers Changing Their Practice*, ed. Kathy Smith and John Loughran (Rotterdam: Sense Publishers, 2017). 14.

No	Pemahaman Guru
9	membina pengembangan keterampilan pribadi dan interpersonal setiap siswa
10	menggabungkan pendapat siswa dalam pembelajaran dan penilaian
11	mengidentifikasi tujuan yang jelas untuk belajar

Untuk dapat melaksanakan itu semua, profesionalisme guru sangat dituntut. Guru semakin membutuhkan pembinaan melalui proses peningkatan berkelanjutan. Hal tersebut berguna untuk dapat menyelesaikan kompleksitas permasalahan yang ada seperti keragaman budaya, input siswa yang berbeda, beban kerja yang semakin tinggi dan lain sebagainya.

3) Memilih Konten/muatan kurikulum

Definisi kurikulum juga menekankan pada mata pelajaran seperti (matematika, sains, bahasa sejarah, dan sebagainya) atau konten (cara mengatur dan mengasimilasi informasi). Konten atau mata pelajaran saja yang akan diajarkan merupakan bagian inti dari pengembangan kurikulum¹²³. Untuk itu jenis dan tipe mata pelajaran apa yang akan dipilih harus ditentukan dengan cermat. Dalam mengatur konten kurikulum, ada beberapa prinsip dasar yang harus dijadikan panduan, yaitu keseimbangan, artikulasi, berurut, terintegrasi, dan berkelanjutan¹²⁴.

4) Evaluasinya Pembelajaran

Untuk mengukut tujuan yang direncanakan telah dicapai, diperlukan evaluasi. Evaluasi juga untuk mengukur strategi pembelajaran tertentu memberikan dampak pada proses dan hasil pembelajaran. Penilaian atau evaluasi pembelajaran merupakan bagian integral dari pengembangan kurikulum. Penilaian juga dapat mencerminkan perkembangan dari pengalaman belajar peserta didik. Penilaian yang dimaksud juga tidak sebatas tentang hasil belajar siswa tetapi termasuk kualitas pembelajaran, keefektifan siswa, dan efektivitas guru dalam

¹²³ Ornstein and Francis P. Hunkins, *Curriculum: Foundations, Principles, and Issues*. 232; Clarke et al., "Achieving Equivalence: A Transnational Curriculum Design Framework."; Wolven, "Curriculum Development Resources for Teachers and School Librarians: A Selection of Resources."

¹²⁴ Jesus C. Palma, *Curriculum Development System: A Handbook for School Practitioners in Basic Education* (Mandaluyong: National Book Store, 1992). 69-70

mengajar. Oleh karena itu sangat penting untuk menyelaraskan skema penilaian dengan kurikulum yang telah ditentukan¹²⁵.

5) Sumber Belajar

Implementasi kurikulum akan lebih berdampak positif jika didukung oleh sumber daya yang ada. Pengembangan kurikulum perlu memperhatikan sumber-sumber yang dimiliki, baik fasilitas maupun tenaga pendidiknya. Sumber daya untuk pengembangan kurikulum dapat berupa tinjauan luas yang dirancang untuk guru dan tenaga pendidik dalam semua bidang studi¹²⁶. Banyak penelitian telah melaporkan tentang pentingnya menggunakan fasilitas modern untuk meningkatkan pengajaran di sekolah-sekolah. Berkenaan dengan bangunan, fasilitas, dan peralatan di sekolah seperti yang diperlukan untuk pekerjaan guru sehari-hari. Ketidaktersediaan atau tidak memadainya fasilitas bagi guru akan menambah perasaan kecewa dan frustrasi guru¹²⁷.

Agar inovasi dan pengembangan kurikulum mencapai tujuan, guru merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan. Guru adalah orang yang menggunakan kurikulum sebagai alat dalam proses pembelajaran. Artinya sebaik apa pun kurikulum yang dibuat jika tidak bisa diimplementasikan dengan tepat, tujuan kurikulum tidak akan tercapai¹²⁸. Memberdayakan para guru untuk bereksperimen

¹²⁵ Costa and Kallick, "It Takes Some Getting Used To: Rethinking Curriculum for the 21st Century." 223; Clarke et al., "Achieving Equivalence: A Transnational Curriculum Design Framework."; George, "Classical Curriculum Design." Wolven, "Curriculum Development Resources for Teachers and School Librarians: A Selection of Resources."; Islam, "Improving Educational Quality Through Curriculum Development: An Empirical Investigation Using Stakeholder Feedback Data."

¹²⁶ Clarke et al., "Achieving Equivalence: A Transnational Curriculum Design Framework."; Aishah Alkahtani, "Curriculum Change Management and Workload," *Improving Schools* 20, no. 3 (2017): 209–21, <https://doi.org/10.1177/1365480217706789>; Wolven, "Curriculum Development Resources for Teachers and School Librarians: A Selection of Resources."; Pi Huang et al., "The Impact of Curriculum Design on Learning Satisfaction," *Journal of Information and Optimization* 32, no. 3 (2011): 637–55, <https://doi.org/10.1080/02522667.2011.10700077>.

¹²⁷ Aishah Alkahtani, "Curriculum Change Management and Workload," *Improving Schools* 20, no. 3 (2017): 209–21, <https://doi.org/10.1177/1365480217706789>.

¹²⁸ Brundrett and Duncan, "Leading Curriculum Innovation in Primary Schools Project: A Final Report."; Mark Priestley, Sarah Minty, and Michelle Eager, "School-Based Curriculum Development in Scotland: Curriculum Policy and Enactment," *Pedagogy, Culture and Society* 22, no. 2 (2014): 189–211, <https://doi.org/10.1080/14681366.2013.812137>; Joke M Voogt, Jules M Pieters, and Adam Handelzalts, "Teacher Collaboration in Curriculum Design Teams: Effects, Mechanisms, and Conditions," *Educational Research and Evaluation* 22, no. 3–4 (2016): 121–40, <https://doi.org/10.1080/13803611.2016.1247725>; Tjark Huizinga et al., "Teacher Involvement in Curriculum Design: Need for Support to Enhance Teachers' Design

dengan kurikulum, pengembangan profesional guru, mendesain kolaboratif dalam tim guru yang spesifik dan terkait dengan kurikulum, memberikan pengetahuan dan praktik guru dalam kurikulum dapat membantu guru mengimple-mentasikan kurikulum dengan baik. Kemudian, dukungan dari manajemen puncak melalui komunikasi terbuka dan distribusi pengambilan keputusan yang lebih luas, hari sekolah yang lebih panjang, ukuran kelas yang lebih kecil, mata pelajaran yang sedikit dalam kurikulum, dan jumlah materi yang diajarkan lebih sedikit, serta pelatihan dalam penggunaan fasilitas belajar dapat membantu kesuksesan implementasi kurikulum¹²⁹.

Lembaga pendidikan Islam harus memiliki fondasi kuat dalam mengembangkan kurikulumnya sehingga akan menghasilkan kurikulum yang memiliki ciri dan karakteristik tersendiri. Karakteristik ini menjadi nilai tambah untuk dapat ditawarkan kepada orang tua siswa dan stakeholder lainnya. Kekhususan dalam pengembangan kurikulum ini akan menjadikan lembaga pendidikan Islam memiliki atmosfer edukatif yang baik.

8. Iklim Sekolah

a. Pengertian Iklim Organisasi

Disadari atau tidak, masing-masing organisasi memiliki iklimnya masing-masing. Menjadi pertanyaan lanjutan adalah iklim tersebut membawa dampak positif bagi organisasinya atau justru sebaliknya. Iklim dibentuk oleh organisasi dan menjadi ciri tertentu dari organisasi tersebut. Aturan-aturan baik yang tertulis maupun tidak, tetapi disepakati oleh organisasi dan anggotanya merupakan bagian dari iklim organisasi.

Banyaknya studi tentang iklim organisasi akhir-akhir ini membuat beragam makna dan definisi yang dihasilkan. Ehrhart, Schneider, dan Macey mengidentifikasi lima tema utama dalam definisi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Tema 1*: iklim organisasi muncul melalui berbagai mekanisme termasuk kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan sebagainya

Expertise," *Journal of Curriculum Studies* 46, no. 1 (2014): 33–57, <https://doi.org/10.1080/00220272.2013.834077>

¹²⁹ Alkahtani, "Curriculum Change Management and Workload."

- 2) *Tema 2*: iklim organisasi berasal dari pengalaman yang dihasilkan dan makna yang melekat padanya
- 3) *Tema 3*: iklim organisasi adalah bukan milik individu tetapi unit/organisasi yang terbentuk dari pengalaman bersama dan makna bersama
- 4) *Tema 4*: adanya interaksi alami dalam unit/organisasi
- 5) *Tema 5*: iklim merupakan abstraksi deskriptif dari pengalaman orang di tempat kerja dan makna yang melekat padanya¹³⁰.

Berdasarkan analisis dari berbagai ahli, iklim organisasi merupakan keseluruhan atmosfer organisasi, yang menjadi sistem dan makna bersama yang dipegang oleh seluruh anggota dan tercermin dari cara interaksi, cara berperilaku, pembelajaran bersama, respons inovatif terhadap ancaman dari lingkungan eksternal, menciptakan peluang baru serta menjadikan pembeda organisasi dengan organisasi lainnya¹³¹. Artinya setiap pegangan dalam menjalankan organisasi yang diyakini secara bersama-sama dan membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya dapat dikatakan sebagai iklim organisasi.

Definisi ini menyoroti empat karakteristik penting dari iklim organisasi berikut ini.

- 1) Konsep bersama, yaitu iklim organisasi terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai yang dibagi di antara sekelompok orang dalam organisasi.
- 2) Belajar dari waktu ke waktu, yaitu ini diteruskan kepada karyawan baru melalui proses orientasi, sosialisasi dan pendampingan.
- 3) Memengaruhi perilaku di tempat kerja.
- 4) Memberi dampak pada hasil tingkatan organisasi. Iklim memengaruhi hasil pada individu, kelompok/tim, dan tingkat organisasi.

¹³⁰ Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider, and William H. Macey, *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice* (New York: Routledge, 2014). 64

¹³¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (Harlow: Pearson, 2017). 565; Bateman and Snell, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. 71; Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 6th ed. (Mason: Cengage Learning, 2009). 69; Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011). 72; Fred Luthans and Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2018). 185; Bateman, Snell, and Konopaske, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. 61

Qomar menguraikan beberapa fungsi iklim dalam manajemen pendidikan Islam antara lain: a) iklim berfungsi memengaruhi *mindset* masyarakat muslim, b) iklim memengaruhi keseluruhan proses Manajemen Pendidikan Islam, c) iklim memengaruhi skala prioritas kegiatan yang ditetapkan oleh pemimpin, d) iklim memengaruhi penampilan lembaga pendidikan Islam, e) iklim memengaruhi Irama perubahan lembaga pendidikan Islam.¹³²

Orang dalam organisasi terkadang tidak dapat memahami secara teoretis tentang iklim dalam organisasi, tetapi dia merasakan adanya iklim tersebut. Bahkan tanpa sadar, perilaku dan tindakan yang dilakukan merupakan bagian dari iklim atau membentuk iklim dalam organisasi. Iklim organisasi akan menjadi nilai pembeda organisasi satu dengan lainnya. Iklim akan mempengaruhi orang dalam organisasi dan orang akan mempengaruhi iklim tersebut.

b. Faktor Pembentuk Iklim Organisasi

Berbagai analisis dan studi dari ahli menunjukkan berbagai faktor yang dapat membentuk iklim organisasi yang sehat. Terdapat sejumlah perbedaan dalam menentukan faktor-faktor dalam iklim organisasi. Namun, dari berbagai studi, dapat disimpulkan yang paling banyak digunakan sebagai pembentuk iklim organisasi, yaitu: a) keterlibatan, b) pemberdayaan, c) lingkungan, d) kepemimpinan, dan e) inovasi (Gambar 2.16). Gambar ini bukan menunjukkan urutan faktor tertentu paling berpengaruh dari yang lainnya.



Gambar 2.16 Faktor Pembentuk Iklim Organisasi

¹³² Mujamail Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013). 55-60

a) Keterlibatan/*Engagement*

Iklim organisasi yang baik akan menjadikan semua anggota organisasi terlibat dalam aspek-aspek utama organisasi. Iklim organisasi dapat membangun keterlibatan aktif anggota. Jika anggota organisasi mau untuk terlibat, pencapaian efektivitas organisasi akan lebih terwujud. Keterlibatan ditandai adanya sikap positif, kebanggaan pada organisasi, kepercayaan mencapai hasil maksimal dan adanya persepsi untuk melakukan hal-hal baik untuk organisasi¹³³.

Dalam lingkungan sekolah, keterlibatan guru dalam perencanaan dan pengembangan kurikulum, keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar, keterlibatan orang tua dan masyarakat tentunya akan menjadikan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, semua pihak harus mampu dan mau untuk melibatkan orang lain. Kepala sekolah melibatkan guru, guru melibatkan siswa, sekolah melibatkan orang tua dan masyarakat.

b) Pemberdayaan/*Empowerment*

Berbagai studi menunjukkan iklim organisasi akan saling memberikan kontribusi dengan pemberdayaan anggota organisasi. Penguatan iklim di tempat kerja menunjukkan hubungan positif dengan pemberdayaan dan bahkan akan bermuara pada peningkatan komitmen anggota organisasi¹³⁴. Implementasi pemberdayaan anggota organisasi ditandai dengan pemimpin memberikan sejumlah kewenangan dan otonomi kepada karyawan. Pemberdayaan akan memberikan kepercayaan diri bagi karyawan. Namun, untuk menghindari penyalahgunaan wewenang diperlukan sistem dan standar

¹³³ Peter DeWitt and Sean Slade, *School Climate Change: How Do I Build a Positive Environment for Learning?* (Danvers: ASCD publications, 2014). 14.; Roderic Gray, *A Climate of Success: Creating the Right Organizational Climate for High Performance* (Burlington: Elsevier Ltd, 2007). 22; Simon L. Albrecht, "A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research, and Practical Applications," in *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, ed. Benjamin Schneider and Karen M. Barbera (Oxford: Oxford University Press, 2014). 400; Manuel London and Edward M. Mone, "Performance Management: Processes That Reflect and Shape Organizational Culture and Climate," in *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, ed. Benjamin Schneider and Karen M. Barbera (Oxford: Oxford University Press, 2014). 92; Dewey Cornell, Kathan Shukla, and Timothy R. Konold, "Authoritative School Climate and Student Academic Engagement, Grades, and Aspirations in Middle and High Schools," *AERA Open* 2, no. 2 (2016): 1–18, <https://doi.org/10.1177/2332858416633184>.

¹³⁴ DeWitt and Slade, *School Climate Change: How Do I Build a Positive Environment for Learning?* 14.; London and Mone, "Performance Management: Processes That Reflect and Shape Organizational Culture and Climate." 94

prosedur pengawasan yang berkelanjutan. Pemberdayaan karyawan, dapat merangsang komitmennya dengan dalam bekerja, karena karyawan menganggap pemberian otoritas dalam membuat keputusan sebagai indikasi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dalam pekerjaan.¹³⁵

Jiang menyatakan untuk meningkatkan iklim organisasi sekolah melalui pemberdayaan guru dapat dilakukan dengan enam dimensi, yaitu: (1) pembuatan keputusan: guru harus memiliki kontribusi dalam perumusan dan pembuatan keputusan di sekolah, terutama pada bidang yang secara langsung berkaitan dengan tugas pokok guru seperti kurikulum, dan anggaran sekolah; (2) pengembangan profesional: pemberian kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan bagi guru merupakan upaya untuk memajukan pengembangan profesional dan memperluas keterampilan guru; (3) otonomi: guru harus memiliki otonomi atau kendali atas berbagai aspek pekerjaan mereka yang tentunya dengan sistem supervisi yang disepakati; (4) dampak/pengaruh: ini berkaitan dengan seberapa besar peranan guru dan sejauh mana guru dapat memengaruhi kegiatan operasional di sekolah; (5) efikasi diri: keyakinan dan persepsi guru tentang efektivitas mereka dalam meningkatkan pembelajaran siswa; dan (6) status: guru menganggap mereka dihormati, dibutuhkan dan didukung secara profesional oleh teman sejawat dan pimpinan¹³⁶.

c) Lingkungan/*Environment*

Lingkungan merupakan salah satu komponen penting yang membentuk iklim sekolah yang positif. Lingkungan sekolah

¹³⁵ Jian An Zhong, Wing Lam, and Ziguang Chen, "Relationship between Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors : Examining the Moderating Role of Empowerment," *Asia Pacific Journal of Management* 28, no. 3 (2011): 609–26, <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9163-2>; Elizabeth Georgei and Zakkariyai K.A., *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (Cham: Palgrave Pivot, 2018). 47; Sang Long Choi et al., "Transformational Leadership , Empowerment , and Job Satisfaction : The Mediating Role of Employee Empowerment," *Human Resources for Health* 14, no. 1 (2016): 1–14, <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>; Shaun M Powell, Mark A.P. Davies, and Danielle Norton, "Impact of Organizational Climate on Ethical Empowerment and Engagement with Corporate Social Responsibility (CSR)," *Journal of Brand Management* 20, no. 9 (2013): 815–39, <https://doi.org/10.1057/bm.2013.14>.

¹³⁶ Yong Jiang et al., "Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model," *Journal of Research in Childhood Education* 33, no. 2 (2019): 257–70, <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>.

yang positif adalah lingkungan yang ramah. Sekolah adalah tempat tenaga pendidik, siswa, dan orang tua dapat bekerja bersama. Lingkungan sekolah yang nyaman akan memengaruhi perasaan siswa. Siswa tidak boleh merasa tidak aman ketika berada di area lingkungan sekolah¹³⁷. Ketika siswa menganggap lingkungan mereka berada dalam gangguan sosial (adanya interaksi yang mengancam, kekerasan, atau pengganggu di antara orang-orang di sekolah), mereka tidak akan mampu belajar dengan baik dan menjadi sukses di sekolah. Lingkungan sekolah terdiri dari aturan dan konsekuensi, kenyamanan/kebersihan fisik, dukungan emosional, dan gangguan¹³⁸.

d) Kepemimpinan/*Leadership*

Pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi tidak bisa dilepaskan begitu saja. Hal ini dikarenakan pemimpin selalu terkait dengan apa pun dan siapa pun dalam organisasi tersebut. Dalam pembentukan iklim organisasi (sekolah) pemimpin juga memberikan kontribusi yang besar. Kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan pada iklim organisasi. Pemimpin dan iklim merupakan dua hal yang berkaitan. Pemimpin membuat iklim organisasi akan menjadi lebih kondusif untuk meningkatkan efektivitas organisasi¹³⁹.

¹³⁷ DeWitt and Slade, *School Climate Change: How Do I Build a Positive Environment for Learning?* 30. ; Amrit Thapa et al., "A Review of School Climate Research," *Review of Educational Research* 83, no. 3 (2013): 357–85, <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>. ; Bert P.M.Creemers and Gerry J.Reezigt, "The Role of School and Classroom Climate in Elementary School Learning Environments," in *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*, ed. H.Jerome Freiberg (Philadelphia: Taylor & Francis e-Library, 2005). 30-31

¹³⁸ Catherine P. Bradshaw et al., "Measuring School Climate in High Schools: A Focus on Safety, Engagement, and the Environment," *Journal of School Health* 84, no. 9 (2014): 593–604, <https://doi.org/10.1111/josh.12186>.

¹³⁹ Kinicki and Fugate, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 281; Michael A. West and Andreas W. Richter, "Team Climate and Effectiveness Outcomes," in *The Handbook of Organizational Culture and Climate/Editors*, ed. Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, and Mark F. Peterson, 2nd ed. (California: SAGE Publications, 2011). 253; London and Mone, "Performance Management: Processes That Reflect and Shape Organizational Culture and Climate." 94; Yaminfirooz Mousa, "Structural Equation Model of Organizational Climate in Iranian Academic Libraries," ed. Nooshinfard Fatemeh, *The Electronic Library* 33, no. 5 (2015): 943–58, <https://doi.org/10.1108/EL-05-2014-0076>.; Sabiha Isci, Esra Cakmak, and Engin Karadag, "The Effect of Leadership on Organizational Climate," in *Leadership and Organizational Outcomes*, ed. Engin Karadag (New York: Springer, 2015). 123.

e) Inovasi/ *Innovation*

Organisasi efektif akan terus menumbuhkembangkan kreativitas melalui inovasi-inovasinya. Organisasi yang tidak berinovasi akan tertinggal, bahkan mati oleh ketatnya persaingan. Iklim organisasi yang positif membantu dan memfasilitasi orang-orang dalam lingkup organisasi untuk terus berinovasi. Oleh karena itu, adanya inovasi yang berkelanjutan merupakan tanda bahwa iklim organisasi berjalan dengan baik. Iklim organisasi mendorong dan membentuk persepsi bahwa inovasi, perubahan, kreativitas dan pengambilan risiko oleh anggota bahkan kepada anggota-anggota baru yang belum memiliki sedikit atau tanpa pengalaman sebelumnya¹⁴⁰.

9. Evaluasi Pembelajaran

a. Konsep Evaluasi

Sejak dimulainya sistem pendidikan modern (sekolah), pendidikan memerlukan informasi/data yang menunjukkan tingkat pencapaiannya. Evaluasi merupakan cara untuk menemukan data pencapaian tersebut. Evaluasi adalah bentuk penelitian menggunakan seperangkat keterampilan dan alat untuk menentukan keberhasilan sebuah program atau intervensi. Sejak saat itu pula sistem evaluasi (dengan berbagai model dan perkembangannya) menjadi bagian tidak terpisahkan dalam sistem pendidikan hingga saat ini.

Evaluasi pembelajaran atau penilaian juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peranan dan fungsi evaluasi pembelajaran adalah sebagai satu pendorong dalam perubahan pendidikan menuju perbaikan terus-menerus. Evaluasi menjadi bagian atau bahkan dasar dari konsep-konsep dalam

¹⁴⁰ Annika Olsson et al., "Organizational Climate for Innovation and Creativity – a Study in Swedish Retail Organizations," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 29, no. 3 (2019): 243–61, <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>. ; Tebogo Sethibe and Renier Steyn, "Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review," *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies* 2, no. 2 (2016): 161–74, <https://doi.org/10.1177/2393957516646287>. ; Adela McMurray and Don Scott, "Determinants of Organisational Climate for Academia," *Higher Education Research & Development* 32, no. 6 (2013): 960–74, <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.806446>.; Mousa, "Structural Equation Model of Organizational Climate in Iranian Academic Libraries."

perbaikan pendidikan¹⁴¹. Dalam studinya, Popham melakukan investigasi pada lebih dari 4.000 hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ketika penilaian dilaksanakan dengan baik di dalam kelas, hal itu dapat meningkatkan kecepatan dan prestasi belajar siswa¹⁴². Scheerens menguraikan tujuan evaluasi adalah: (1) pemantauan kemajuan dalam pencapaian murid, mendiagnosis kesulitan belajar, (2) penilaian seluruh sekolah, atau kinerja kelas/guru, (3) diagnosis sekolah sebagai dasar untuk inovasi dan peningkatan sekolah, (4) penilaian untuk memenuhi persyaratan akuntabilitas eksternal, dan (5) penilaian untuk digunakan sebagai dasar "memasarkan" sekolah dan memberi tahu orang tua dan pemangku kepentingan lainnya¹⁴³. Oleh karena itu, evaluasi dalam pembelajaran perlu dilakukan secara benar, konsisten, dan perencanaan yang baik.

Evaluasi belajar adalah pengumpulan dan pemanfaatan informasi dari hasil penilaian siswa yang dilakukan guru untuk melihat pencapaian dan perbaikan pembelajaran selanjutnya¹⁴⁴. Evaluasi melibatkan dua komponen utama: (1) mengumpulkan data menggunakan alat ukur yang menjadi dasar kriteria yang relevan; dan (2) menggunakan hasil evaluasi untuk keperluan penilaian atau pengambilan keputusan dengan mengacu pada standar yang telah disepakati.¹⁴⁵

¹⁴¹ Anne Looney, "Assessment and the Reform of Education Systems: From Good News to Policy Technology," in *Designing Assessment for Quality Learning*, ed. Claire Wyatt-Smith, Valentina Klenowski, and Peta Colbert (New York: Springer, 2014). 233.; Cathy Box, *Formative Assessment in United States Classrooms: Changing the Landscape of Teaching and Learning* (Lubbock: Palgrave Macmillan, 2019). 26; Charles F. Webber and Shelleyann Scott, "Student Assessment in a Civil Society," in *Assessment in Education: Implications for Leadership*, ed. Shelleyann Scott, Donald E. Scott, and Charles F. Webber (New York: Springer, 2016). 3

¹⁴² Lorna M. Earl and Helen Timperley, "Challenging Conceptions of Assessment," in *Designing Assessment for Quality Learning*, ed. Claire Wyatt-Smith, Valentina Klenowski, and Peta Colbert (New York: Springer, 2014). 325.

¹⁴³ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. 113

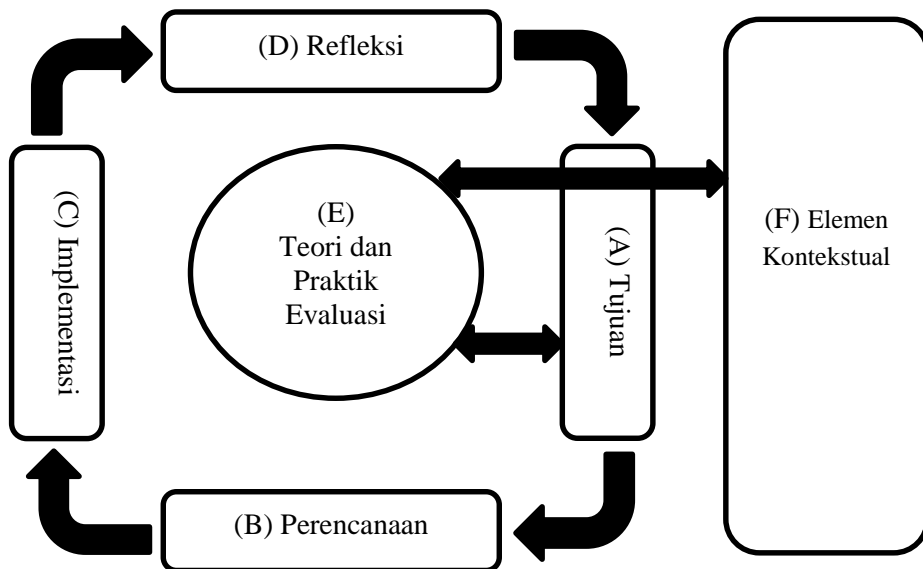
¹⁴⁴ Dany Laveault and Linda Allal, "Implementing Assessment for Learning: Theoretical and Practical Issues," in *Assessment for Learning: Meeting the Challenge of Implementation*, ed. Dany Laveault and Linda Allal (New York: Springer, 2016). 7; Patrick Griffin et al., "Formative Assessment Policy and Its Enactment in the Philippines," in *Assessment for Learning: Meeting the Challenge of Implementation*, ed. Dany Laveault and Linda Allal (New York: Springer, 2016). 75.

¹⁴⁵ Lyn Alderman et al., "Reframing Evaluation of Learning and Teaching: An Approach to Change," *Evaluation Journal of Australasia* 14, no. 1 (2014): 24–34, <https://doi.org/10.1177/1035719X1401400104>.

b. Model Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran bukan merupakan bagian yang dapat berdiri sendiri. Implementasi evaluasi dalam pembelajaran merupakan serangkaian yang saling berkaitan dengan hal lainnya. Banyak faktor yang dijadikan pertimbangan dan dasar dalam menyusun dan mengimplementasikan evaluasi pembelajaran.

Box mengembangkan model evaluasi dan penilaian dalam pembelajaran. Model ini merupakan rangkaian dari beberapa rangkaian antara lain: a) tujuan, b) perencanaan, c) implementasi, d) refleksi, e) teori dan praktik, dan f) elemen kontekstual (Gambar 2.17).¹⁴⁶



Gambar 2.17 Model Pengembangan Evaluasi

Implementasi evaluasi pembelajaran untuk menghasilkan atau mengumpulkan data-data terkait tidak hanya hasil, tetapi juga proses pembelajaran. Untuk lebih jelasnya, dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Tujuan Pembelajaran

Tujuan pendidikan merupakan dasar dalam pengembangan evaluasi pembelajaran. Tujuan yang dimaksud di sini bukan

¹⁴⁶ Box, *Formative Assessment in United States Classrooms: Changing the Landscape of Teaching and Learning*. 83

hanya pada aspek tujuan pembelajaran tetapi tujuan pendidikan secara umum. Jadi, dalam penyusunan kerangka evaluasi harus terlebih dahulu dianalisis tujuan-tujuan pembelajaran. Penilaian merupakan bagian penting dan berfungsi sebagai pelayan tujuan pendidikan, maka teori pembelajaran dan penilaian harus dikembangkan lebih dekat satu sama lain¹⁴⁷. McMillan mengungkapkan dan membagi tujuan dalam melakukan evaluasi menjadi dua bagian utama, yaitu tujuan tahap awal yang hanya berkaitan pada aspek kelas dan tujuan lanjutan untuk perubahan¹⁴⁸ (Tabel 2. 6). Mengetahui tujuan evaluasi/penilaian sangat penting karena ini akan menentukan seperti apa penilaian itu seharusnya, bagaimana penilaiannya diberikan, dan bagaimana hasilnya akan digunakan.

Tabel 2. 6 Tujuan Evaluasi Pembelajaran

Tujuan Tahap Awal	Tujuan Tahap Lanjutan
Untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan siswa	Untuk memberikan umpan balik kepada siswa
Untuk memantau kemajuan siswa menuju pencapaian tujuan	Untuk mempersiapkan siswa menghadapi ujian yang lebih tinggi
Untuk menetapkan nilai	Untuk memotivasi siswa
Untuk menentukan efektivitas pembelajaran	Penyelarasan kurikulum

2) Perencanaan

Langkah selanjutnya setelah tujuan ditetapkan adalah menyusun rencana evaluasi. Penyusunan kerangka perencanaan evaluasi harus mengidentifikasi aspek-aspek penting dan mempertimbangkannya sebelum memilih jenis evaluasi yang akan digunakan.

Fives, dkk. melakukan analisis konten dari berbagai buku teks evaluasi untuk melihat perencanaan penilaian yang dilakukan guru-guru. Mereka mengidentifikasi tema-tema utama dalam perencanaan evaluasi: kesesuaian, tujuan dan jenis penilaian, validitas dan reliabilitas instrumen, tujuan dan sasaran

¹⁴⁷ Jo-Anne Baird et al., "Assessment and Learning: Fields Apart?," *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice* 24, no. 3 (2017): 317–50, <https://doi.org/10.1080/0969594X.2017.1319337>.

¹⁴⁸ James H. McMillan, *Classroom Assessment: Principles and Practice That Enhance Student Learning and Motivation*, 7th ed. (New York: Pearson, 2018). 18

evaluasi, spesifikasi perencanaan penilaian, *unpacking*, keseluruhan rencana penilaian, dan lainnya¹⁴⁹. Perencanaan dalam penilaian sangat penting karena membantu memastikan ada keselarasan antara penilaian dan target pembelajaran. Sementara itu, hasilnya sebagai bukti bahwa siswa telah atau belum memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagaimana tuntutan kurikulum.

3) Implementasi

Pertanyaan kunci dalam implementasi evaluasi dan penilaian adalah (1) bagaimana, apa, dan kapan guru akan menilai, dan (2) apa yang akan guru lakukan dengan hasilnya.¹⁵⁰ Implementasi dalam evaluasi akan menjadi bias bila guru kurang tidak profesional dan kompeten. Evaluasi yang telah disusun dengan baik dalam perencanaan dapat menjadi alat ukur yang tepat bila proses implementasinya sesuai dengan perencanaan.

Beberapa aspek kunci dalam implementasi evaluasi yang perlu diperhatikan dan dikuasai guru adalah: (1) mengomunikasikan tujuan evaluasi dan mengetahui faktor yang menyebabkan keberhasilan evaluasi, (2) profesionalisme guru yang memungkinkannya memahami evaluasi, (3) budaya evaluasi dan aturan bersama yang mendukung keterlibatan guru dan siswa dalam evaluasi pembelajaran¹⁵¹.

4) Refleksi/Umpun Balik

Kegiatan refleksi atau umpun balik bertujuan untuk menginterpretasikan hasil evaluasi pembelajaran tentang aspek-aspek yang perlu ditingkatkan, dipertahankan, atau diganti. Umpun balik merupakan sebagai bagian inti dari proses pembelajaran¹⁵².

Permasalahan umum dari umpun balik adalah mendapatkan sistem konstruktif dan efektif bagi guru dan siswa. Sistem umpun balik yang baik ditentukan oleh berbagai aspek. Tee

¹⁴⁹ Helenrose Fives et al., "Assessing Assessment Texts : Where Is Planning ?," *The Teacher Educator* 51, no. 1 (2016): 70–89, <https://doi.org/10.1080/08878730.2015.1107442>.

¹⁵⁰ Box, *Formative Assessment in United States Classrooms: Changing the Landscape of Teaching and Learning*. 83

¹⁵¹ Laveault and Allal, "Implementing Assessment for Learning: Theoretical and Practical Issues." 3

¹⁵² John Smithson et al., "Benchmarking for the Effective Use of Student Evaluation Data," *Quality Assurance in Education* 23, no. 1 (2015): 20–29, <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2013-0049>.

dan Ahmed dalam studinya menggabungkan temuan penelitian yang relatif beragam tentang umpan balik dari evaluasi lebih efektif. Mereka mengidentifikasi enam elemen utama, yaitu waktu, kualitas, kuantitas, tekanan sosial, refleksi dan komunikasi. Elemen-elemen ini berkaitan satu dengan lainnya. Elemen-elemen ini berfungsi saling terkait untuk memaksimalkan potensi umpan balik untuk pembelajaran¹⁵³. Brown memberikan gambaran tentang hal-hal yang harus dihindari dan dilakukan memberikan umpan balik (Tabel 2.7)¹⁵⁴.

Fokus pada pemberian umpan balik berdasarkan penilaian kualitas pembelajaran siswa adalah hal tepat. Evaluasi bukan untuk menghakimi, tetapi untuk menjadi dasar perbaikan berbagai aspek. Proses pemberian umpan balik yang sangat formal perlu dilakukan dengan, memberikan dan melaporkan nilai atau skor orang tua atau kepala sekolah.

Tabel 2. 7 Panduan Penyusunan Umpan Balik

Umpan balik yang harus dilakukan	Umpan balik Jangan dilakukan
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada tugas evaluasi, • Disajikan dalam bentuk sederhana dapat dikerjakan siswa, • Jelas dan mudah, • Jujur dan obyektif, • Fokus pada tujuan pembelajaran, • Memaksimalkan dialog antara pemberi dan penerima umpan balik, • Fokus pada aspek positif kinerja, • Dilakukan dengan cara yang hangat dan mendukung, • Sesuai dengan apa yang diharapkan siswa, dan • Tentukan tindakan spesifik yang akan mengarah pada peningkatan prestasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan siswa dengan yang lain, • Memberikan nilai dalam banyak hal, • Menggunakan pujian dalam banyak situasi, • Hanya mengandalkan umpan balik lisan, • Fokus berlebihan pada analisis kesalahan, • Membanjiri siswa dengan kesalahan, dan • Mencampur evaluasi dengan kritik atau pujian terhadap sikap atau perilaku.

¹⁵³ Ding Ding Tee and Pervaiz K Ahmed, "360 Degree Feedback : An Integrative Framework for Learning and Assessment," *Teaching in Higher Education* 19, no. 6 (2014): 579–91, <https://doi.org/10.1080/13562517.2014.901961>.

¹⁵⁴ Gavin T. L. Brown, *Assessment of Student Achievement*, ed. Patricia A. Alexander (New York: Routledge, 2018). 79

5) Teori dan Praktik Pembelajaran

Praktik evaluasi pembelajaran akan sangat berkaitan dengan teori-teori belajar mengajar (strategi pembelajaran) yang akan/telah diimplementasikan guru. Evaluasi pembelajaran harus disesuaikan dengan strategi pembelajaran yang diterapkan. Jika guru menggunakan strategi pembelajaran yang secara teori evaluasinya adalah keterampilan, guru harus membuat teknik/jenis evaluasi yang menilai keterampilan siswa dan begitu juga untuk yang menuntut pada penilaian sikap dan pengetahuan. Artinya, teori merupakan pembimbing guru dalam implementasi pembelajaran dan jenis evaluasinya. Hasil evaluasi dapat dijadikan bahan refleksi apakah teori pembelajaran tersebut tepat digunakan pada situasi dan kondisi tertentu. Jadi, guru profesional harus memahami dan kemudian menyesuaikan strategi dengan peserta didiknya (kompetensi pedagogik).

6) Elemen-Elemen Kontekstual

Faktor akhir yang menentukan evaluasi pembelajaran adalah elemen/lingkungan internal dan eksternal. Elemen ini ada yang memfasilitasi dan ada juga yang hambatan dalam implementasi evaluasi. Dalam penelitiannya, Box menemukan elemen-elemen yang menjadi mendukung dan menghambat evaluasi (lihat Tabel 2.8)¹⁵⁵.

Tabel 2. 8 Elemen Pendukung dan Penghambat Evaluasi

Elemen Internal		Elemen Eksternal	
Mendukung	Menghambat	Mendukung	Menghambat
<ul style="list-style-type: none"> - model pembelajaran - evaluasi yang berpusat pada praktik - pengetahuan teoretis dan strategis 	<ul style="list-style-type: none"> - pengalaman sebagai siswa - pengetahuan profesional dan pedagogi siswa 	<ul style="list-style-type: none"> - otonomi guru - dukungan kolega/sejawat 	<ul style="list-style-type: none"> - norma, budaya, dan harapan siswa - aturan kurikulum - regulasi waktu dan jumlah minimal pertemuan - aturan evaluasi sekolah

¹⁵⁵ Box, *Formative Assessment in United States Classrooms: Changing the Landscape of Teaching and Learning*. 86,92,96

Evaluasi bukan alat untuk “menghakimi” hasil pembelajaran siswa. Konsep tujuan utama evaluasi pembelajaran adalah menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk pembelajaran, umpan balik, dan menyelesaikan kendala yang dihadapi. Oleh karena itu, guru perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan/mendorong keterlibatan aktif siswa. Guru harus menjadikan siswa sebagai pusat pembelajaran (*center of learning*).

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini disajikan dan diuraikan bertujuan sebagai bahan rujukan, serta dapat memberikan perbandingan antara penelitian yang akan dilakukan dengan yang telah ada sebelumnya. Pengkajian penelitian terdahulu juga dilakukan untuk melihat berbagai aspek yang belum terungkap tentang sekolah/madrasah efektif. Peneliti akan memberikan paparan terlebih dahulu tentang penelitian terdahulu dan kemudian dilakukan analisis perbandingannya untuk melihat nilai-nilai originalitas penelitian ini.

Dalam penelitiannya, Laila berfokus untuk melihat efektivitas sekolah di Arab Saudi dan untuk memungkinkan memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diandalkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran meliputi kuesioner (data kuantitatif) dan wawancara (data kualitatif). Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan survei dengan sampel 179 guru dan 11 kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan masalah utama yang dihadapi sekolah negeri dalam pencapaian efektivitas sekolah adalah pemimpin yang efektif, guru yang efektif, dan lingkungan yang efektif. Menyadari faktor-faktor utama efektivitas sekolah akan sangat membantu dan memberikan refleksi yang bermanfaat bagi mereka yang tertarik pada studi dan kebijakan peningkatan efektivitas sekolah¹⁵⁶.

Tola melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengembangkan model evaluasi sekolah efektif. Pengembangan model evaluasi sekolah efektif dilakukan melalui lima langkah kegiatan berdasarkan layanan: (1) pembelajaran, (2) manajemen sekolah dan iklim sekolah, (3) bimbingan dan konseling, (4) pendidikan siswa dan ekstrakurikuler, dan (5) hubungan kemitraan sekolah dengan masyarakat. Metode yang digunakan, yaitu metode kuantitatif, dengan data diambil dari informasi atau layanan

¹⁵⁶ Alammar Laila, “The Effective School: The Role of the Leaders in School Effectiveness,” *Educational Research and Reviews* 10, no. 6 (2015): 695–721, <https://doi.org/10.5897/err2014.1986>.

database dari 156 responden yang berasal dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru mata pelajaran, guru bimbingan, siswa, dan orang tua siswa dari SMP, SMA, dan sekolah kejuruan favorit, dan sekolah nonfavorit di Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Kalimantan Timur. Data empiris menunjukkan hasil penelitian bahwa sekolah favorit serta sekolah bukan favorit berbeda secara signifikan dalam hal penyediaan layanan: pembelajaran, manajemen dan iklim sekolah, bimbingan dan konseling, pengembangan siswa dan ekstrakurikuler, dan kemitraan antara sekolah dan masyarakat¹⁵⁷.

Penelitian Saleem, dkk. dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor penentu efektivitas sekolah dalam konteks Pakistan. Metode yang digunakan adalah campuran (tetapi tidak ditemukan metode kualitatif dalam pengumpulan dan dan hasil penelitian). Data penelitian didapat dari 800 guru, administrator, dan pakar kurikulum yang dipilih secara acak dari berbagai distrik di Punjab. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data mengungkapkan semua variabel terkait satu sama lain. Para peneliti mengembangkan model empat faktor sekolah yang efektif berdasarkan pada faktor-faktor penentu. Responden setuju bahwa penerapan model ini akan meningkatkan kualitas pendidikan di Pakistan¹⁵⁸.

Ghani dkk melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji efektivitas sekolah dan praktik peningkatan di sekolah-sekolah unggulan di Malaysia dan Brunei. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan untuk pengambilan data menggunakan kuesioner berdasarkan isi model sekolah yang efektif yang dibagikan kepada sampel 271 guru dari sekolah-sekolah unggulan di kedua negara. Hasil penelitian menunjukkan sekolah efektif tidak/bukan hanya ditentukan oleh faktor kepala sekolah, tetapi faktor-faktor lain yang berkontribusi seperti lingkungan sekolah yang kondusif, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, penilaian berkelanjutan, harapan tinggi, adanya kolaborasi antara rumah-sekolah, serta sekolah harus menjadi organisasi pembelajaran¹⁵⁹.

Penelitian Susanne Alm, dkk. menyelidiki tiga fitur sekolah efektif yang dilaporkan oleh guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah, kerja sama dan konsensus guru, serta etos sekolah dan hubungannya dengan orientasi masa depan yang dilaporkan siswa. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi. Instrumen pengumpulan data menggunakan survei kepada 5131 siswa (berusia 17-18

¹⁵⁷ Tola, "Effective School Evaluation Model: A Development Study."

¹⁵⁸ Saleem et al., "Determinants of School Effectiveness: A Study at Punjab Level."

¹⁵⁹ Ghani et al., "School Effectiveness and Improvement Practices in Excellent Schools in Malaysia and Brunei."

tahun) dan 1061 guru dari 46 sekolah menengah atas di Stockholm. Hasil dan analisis penelitian menunjukkan padangan guru lebih signifikan tentang kepemimpinan kepala sekolah dan etos sekolah dalam membentuk optimisme di kalangan siswa tentang masa depannya. Namun, kerja sama dan konsensus guru tidak menunjukkan hasil dengan orientasi masa depan siswa. Kemudian penelitian menunjukkan bahwa lingkungan sekolah berkontribusi untuk membentuk kepercayaan siswa tentang masa depan mereka. Dengan demikian, dalam upaya meningkatkan fitur efektivitas sekolah, dapat dijadikan cara untuk mempromosikan perkembangan positif dan prospek masa depan yang lebih cerah bagi peserta didik, melalui hubungan siswa dengan guru yang baik, motivasi, dan prestasi akademik¹⁶⁰.

Ramberg dkk melakukan penelitian dengan tujuan utama untuk melihat kualitas hubungan guru dengan siswa yang dapat membentuk fitur sekolah efektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis regresi. Data penelitian ini diperoleh dari 150 sekolah atas di Stockholm. Hasil temuan penelitian menunjukkan fitur efektivitas sekolah ini (kepemimpinan sekolah, kerja sama dan konsensus guru, dan etos sekolah) merupakan fondasi penting untuk mempromosikan kualitas hubungan guru dengan siswanya¹⁶¹.

Selanjutnya, dalam studinya Saminathen dkk menguji aspek yang dinilai guru dari efektivitas sekolah di Stockholm dan sejauh mana keterkaitannya dengan prestasi akademik siswa. Analisis didasarkan pada dua pengumpulan data *cross-sectional* yang dilakukan pada tahun 2014 dan 2016 pada 147 unit sekolah, guru 2.024 dan siswa 9.151. Analisis multilevel yang diterapkan, memperkirakan model regresi linier intercept acak dua tingkat. Hasil menunjukkan bahwa peringkat guru atas kepemimpinan sekolah, kerja sama guru, dan etos sekolah, serta nilai yang dilaporkan siswa berbeda di seluruh profil segregasi sekolah. Temuan lebih lanjut mengungkapkan hubungan yang signifikan antara indikator efektivitas sekolah dan kinerja siswa, bahkan ketika mempertimbangkan latar belakang keluarga siswa dan komposisi siswa sekolah¹⁶².

Papanastasiou melakukan studi dengan menggunakan (TIMSS) yang merupakan Asosiasi Internasional untuk Evaluasi Prestasi Pendidikan.

¹⁶⁰ Susanne Alm et al., "School Effectiveness and Students' Future Orientation: A Multilevel Analysis of Upper Secondary Schools in Stockholm, Sweden," *Journal of Adolescence* 70, no. 1 (2019): 62–73, <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2018.11.007>.

¹⁶¹ Ramberg et al., "School Effectiveness and Students' Perceptions of Teacher Caring: A Multilevel Study."

¹⁶² Maria Granvik Saminathen et al., "Effective Schools, School Segregation, and the Link with School Achievement," *School Effectiveness and School Improvement* 29, no. 3 (2018): 464–84, <https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1470988>.

TIMSS menyediakan alat untuk menyelidiki prestasi siswa dan keefektifan sekolah. Peneliti sangat tertarik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membedakan sekolah berkinerja tinggi dengan sekolah berkinerja rendah. Untuk penelitian ini sekolah yang lebih efektif adalah sekolah yang nilai pencapaiannya lebih tinggi dari nilai yang diharapkan dari karakteristik siswa khususnya pada pelajaran matematika. Data diperoleh dari 3116 siswa, yang mewakili sekitar 31,8% dari seluruh populasi. Dari analisis ini ditemukan faktor yang menyebabkan perbedaan terbesar antara sekolah yang lebih efektif dan kurang efektif secara berurutan adalah pengajaran transmisional, pembelajaran aktif, persepsi diri, dan sikap siswa terhadap matematika serta insentif keluarga dan iklim kelas.¹⁶³

Studi oleh Duan, Du, dan Yu menyelidiki hubungan antara budaya sekolah, kepuasan kerja guru, dan efektivitas sekolah. Partisipan penelitian ini termasuk 1, 297 guru dari enam sekolah menengah pertama dan menengah atas di Beijing. Metode kuantitatif digunakan untuk pengumpulan data, yang terdiri dari 3 survei berbasis kuesioner untuk mengukur budaya sekolah, efektivitas sekolah, dan kepuasan kerja dari perspektif guru. Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan secara positif antara budaya sekolah, kepuasan kerja guru, dan efektivitas sekolah.¹⁶⁴

Prasertcharoensuk dan Tang melakukan penelitian dengan tujuan utama untuk menguji pengaruh faktor kepemimpinan strategis administrator terhadap efektivitas sekolah di bawah Kantor Wilayah Layanan Pendidikan Dasar Maha Sarakham 3. Pengambilan data dilakukan dengan survei dengan 510 sampel terdiri dari administrator dan guru. Instrumen penelitian berupa angket skala penilaian lima poin. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian menunjukkan administrator menunjukkan perilaku kepemimpinan strategis tingkat tinggi dalam administrasi mereka, tetapi efektivitas sekolah secara keseluruhan berada pada tingkat sedang. Akhirnya, efek langsung, efek tidak langsung, dan efek keseluruhan dari kepemimpinan strategis administrator tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas sekolah¹⁶⁵.

¹⁶³ Constantinos Papanastasiou, "A Residual Analysis of Effective Schools and Effective Teaching in Mathematics," *Studies in Educational Evaluation* 34, no. 1 (2008): 24–30, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2008.01.005>.

¹⁶⁴ Xiaoju Duan, Xiangyun Du, and Kai Yu, "School Culture and School Effectiveness: The Mediating Effect of Teachers' Job Satisfaction," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 17, no. 5 (2018): 15–25, <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>.

¹⁶⁵ Thanomwan Prasertcharoensuk and Keow Ngang Tang, "The Effect of Strategic Leadership Factors of Administrators on School Effectiveness under the Office of Maha

Kemudian, studi dari Burgess dan Dixon untuk mendeskripsikan dan mendokumentasikan perbandingan efektivitas sekolah negeri dan swasta di distrik marjinal (sering disebut sebagai daerah kumuh) di Aguablanca, di Kota Cali, Kolombia. Data menunjukkan guru dan orang tua sangat puas dengan status penyediaan pendidikan saat ini di Aguablanca. Namun, dalam hal perbedaan 'signifikan secara statistik', persepsi pemangku kepentingan tentang sektor swasta melebihi persepsi sektor negeri untuk setiap indikator yang diberikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pihak berwenang mempertimbangkan kembali strategi pendidikan mereka dengan mempertimbangkan persepsi positif yang terkait dengan sistem penyediaan yang ada. Namun perhatian besar harus diberikan untuk melindungi (dan bahkan memperluas) penyediaan pendidikan bagi masyarakat miskin melalui program subsidi sekolah swasta yang ada¹⁶⁶.

Ramberg, dkk. meneliti dengan tujuan untuk menguji hubungan antara tiga fitur dinilai guru dari efektivitas sekolah, yaitu kepemimpinan sekolah kerja sama dan konsensus guru, serta etos sekolah dengan tingkat membolos siswa. Penelitian ini dilakukan pada 1.045 guru dan 4.956 siswa di 46 sekolah menengah atas Stockholm pada tahun 2016. Hasil dari analisis regresi logistik biner dua tingkat menunjukkan guru memiliki dampak lebih tinggi daripada kepemimpinan sekolah jika dikaitkan menurunnya keiginan untuk membolos pada siswa. Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan karakteristik sekolah yang efektif dapat berkontribusi dalam mengurangi kecenderungan siswa untuk membolos¹⁶⁷.

Berdasarkan analisis dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan belum ada penelitian yang meneliti sekolah efektif secara menyeluruh dan komprehensif. Penelitian masih berkuat pada beberapa variabel pendukung seperti kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru. Penelitian ini mencoba melaksanakan penelitian sekolah efektif dengan seluruh variabel yang ada untuk menemukan model sekolah efektif secara menyeluruh. Untuk lebih jelasnya data dan paparan hasil penelitian terdahulu sebelumnya kemudian untuk lebih merinci dan menunjukkan serta memosisikan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2. 9 berikut.

Sarakham Primary Educational Service Area 3," *Kasetsart Journal of Social Sciences* 38, no. 3 (September 2017): 316–23, <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.09.001>.

¹⁶⁶ Michael Burgess and Pauline Dixon, "A Comparative Study of School Effectiveness in Aguablanca, Colombia," *Educational Management Administration & Leadership* 40, no. 3 (2012): 362–75, <https://doi.org/10.1177/1741143212436956>.

¹⁶⁷ Joacim Ramberg et al., "School Effectiveness and Truancy: A Multilevel Study of Upper Secondary Schools in Stockholm," *International Journal of Adolescence and Youth* 24, no. 2 (2019): 185–98, <https://doi.org/10.1080/02673843.2018.1503085>.

**Tabel 2. 9 Analisis Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Alammar Laila	Sekolah yang efektif: peran kepemimpinan dalam efektivitas sekolah	Metode campuran (kuesioner dan wawancara)	Temuan penelitian bahwa faktor-faktor utama efektivitas sekolah akan sangat membantu dan memberikan refleksi yang bermanfaat bagi mereka yang tertarik pada peningkatan efektivitas sekolah.	Menjadikan sekolah efektif sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Menggunakan metode campuran	Lebih berfokus pada peran kepemimpinan, menggunakan model teori Schreens, metode kualitatif tidak hanya dengan wawancara
2	Burhanuddin Tola	Model Evaluasi Sekolah Efektif: Studi Pengembangan	Metode yang digunakan metode kuantitatif	Data empiris menunjukkan sekolah favorit dan sekolah tidak favorit memiliki perbedaan signifikan terhadap layanan yang tersedia di masing-masing sekolah belajar, manajemen dan iklim sekolah, bimbingan dan konseling, pengembangan siswa dan ekstrakurikuler, dan kemitraan antara sekolah dan masyarakat.	Penelitian ini juga melihat model sekolah efektif	Melihat hasil evaluasi, Menggunakan model teori Schreens
3	Farhat Saleem dkk	Penentu Efektivitas	Metode campuran	Analisis data mengungkapkan semua variabel penentu	Melihat faktor pembentuk	Metode campuran, teori

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Sekolah: sebuah studi di Punjab	(tetapi tidak ditemukan metode kualitatif dalam pengumpulan dan dan hasil penelitian)	sangat terkait satu sama lain. Mengembangkan model sekolah yang efektif berdasarkan pada faktor-faktor penentu ini. Penerapan model ini akan meningkatkan kualitas pendidikan di Pakistan.	model sekolah efektif.	yang digunakan, tidak melihat deterinasi pengaruh variabel terhadap seolah efektif
4	Muhammad Faizal A. Ghani dkk	Efektivitas sekolah dan praktik peningkatan di sekolah unggulan di Malaysia dan Brunei	Metode Kuantitatif	Efektivitas sekolah tidak hanya karena faktor kepala sekolah, tetapi faktor-faktor lain yang berkontribusi seperti lingkungan sekolah yang kondusif, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, penilaian berkelanjutan, harapan tinggi, kolaborasi antara rumah-sekolah dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Namun, peran kepala sekolah sebagai faktor yang paling berkontribusi tidak dapat disangkal dengan penekanan pada kepemimpinan	Meneliti model sekolah efektif, tempat peneltian sekolah unggulan	Metode campuran, teori yang digunakan,



No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				transformasional.		
5	Susanne Alm dkk	Efektivitas sekolah dan orientasi masa depan siswa: Analisis multilevel sekolah menengah atas di Stockholm, Swedia	Metode Kuantitatif	Signifikansi kepemimpinan kepala sekolah dan etos sekolah dalam membentuk optimisme di kalangan siswa tentang masa depannya lebih tinggi. Kemudian penelitian menunjukkan lingkungan sekolah berkontribusi untuk membentuk kepercayaan siswa tentang masa depan mereka.	Menjadikan sekolah efektif sebagai tujuan utama penelitian	Penelitian ini hanya menyelidiki tiga fitur sekolah efektif dan hubungannya dengan orientasi masa depan siswa.
6	Ramberg dkk	Efektivitas sekolah dan persepsi siswa tentang kepedulian guru: Multilevel Studi	Metode kuantitatif	Ramberg dkk melakukan penelitian dengan tujuan utama untuk melihat kualitas hubungan guru dengan siswa yang dapat membentuk fitur sekolah efektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis regresi. Data penelitian ini diperoleh dari 150 sekolah atas di Stockholm. Hasil temuan penelitian menunjukkan fitur	Menjadikan sekolah efektif sebagai tujuan utama penelitian	Hanya melihat tiga fitur utama sekolah efektif dan menjadikannya fondasi penting untuk mempromosikan kualitas hubungan guru dengan siswanya

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				efektivitas sekolah ini (kepemimpinan sekolah, kerja sama dan konsensus guru, dan etos sekolah) merupakan fondasi penting untuk mempromosikan kualitas hubungan guru dengan siswanya		
7	Maria Granvik Saminathen dkk	Sekolah Efektif, Segregasi Sekolah, dan Hubungan dengan Prestasi Sekolah	Metode kuantitatif	Hasil menunjukkan peringkat guru atas kepemimpinan sekolah, kerja sama guru, dan etos sekolah, serta nilai yang dilaporkan siswa berbeda di seluruh profil segregasi sekolah	Menguji keterkaitan variabel prestasi dengan sekolah efektif	Belum menyentuh variabel-variabel sekolah efektif lainnya. Penelitian ini hanya melihat prestasi hanya pada prestasi akademik
8	Constantinos Papanastasiou	Analisis Residu Sekolah Efektif dan Pengajaran Efektif dalam Matematika	Metode kuantitatif	Dari analisis ini ditemukan faktor yang menyebabkan perbedaan terbesar antara sekolah yang lebih efektif dan kurang efektif secara berurut adalah pengajaran transmisional, pembelajaran	Menjadikan prestasi sebagai faktor penentu sekolah efektif	Penelitian ini hanya melihat keterkaitan prestasi dari mata pelajaran matematika

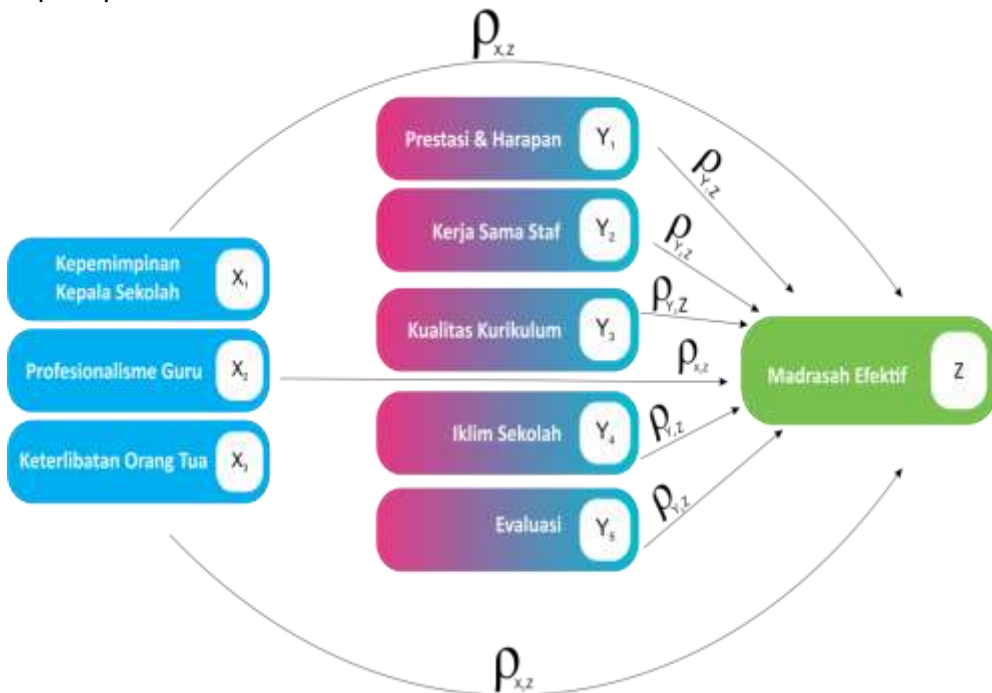


No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				aktif, persepsi diri dan sikap siswa terhadap matematika serta insentif keluarga dan iklim kelas		
9	Xiaoju Duan, Xiangyun Du, and Kai Yu	Budaya Sekolah dan Efektivitas Sekolah: Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Guru	Metode kuantitatif	Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan secara positif antara budaya sekolah, kepuasan kerja guru, dan efektivitas sekolah	Menjadikan sekolah efektif sebagai variabel terikat/endogen	Mengukur sekolah efektif dari budaya dan kepuasan kerja guru
10	Thanomwan Prasertcharoensuk and Keow Ngang Tang	Pengaruh Faktor Kepemimpinan Strategis Administrator terhadap Efektivitas Sekolah di bawah Kantor Wilayah Pelayanan Pendidikan Dasar Maha Sarakham 3	Metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan administrator menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung, dan efek keseluruhan dari kepemimpinan strategis administrator tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas sekolah	Meneliti variabel kepemimpinan	Melihat dari variabel-variabel lainnya

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Michael Burgess and Pauline Dixon	Studi Perbandingan Efektivitas Sekolah di Aguablanca, Kolombia	Metode kuantitatif	Data menunjukkan guru dan orang tua sangat puas dengan status penyediaan pendidikan saat ini di Aguablanca. Namun dalam hal perbedaan 'signifikan secara statistik', persepsi pemangku kepentingan tentang sektor swasta melebihi persepsi sektor negeri untuk setiap indikator yang diberikan.	Variabel guru dan orang tua diteliti	Tidak membandingkan sekolah negeri dan swasta
12	Joacim Ramberg dkk	Efektivitas dan Pembolosan Sekolah: Studi Multilevel Sekolah Menengah Atas di Stockholm	Metode kuantitatif	Hasil menunjukkan guru memiliki dampak lebih tinggi dari pada kepemimpinan sekolah jika dikaitkan menurunnya keinginan untuk membolos pada siswa. selain itu temuan penelitian ini menunjukkan karakteristik sekolah yang efektif dapat berkontribusi dalam mengurangi kecenderungan siswa untuk membolos	Menjadikan guru dan kepemimpinan menjadi variabel dalam mengukur sekolah efektif	Penelitian ini hanya melihat kontek semolah efektif dari tingkat membolos siswa

C. Kerangka Berpikir

Pada penelitian ini, terdapat sembilan variabel yang dijadikan objek penelitian yang terdiri dari tiga bagian utama, yaitu variabel *exogenous*, *intervening* dan *endogenous*. Variabel *exogenous* terdiri dari tiga variabel, yaitu kepemimpinan kepala madrasah, profesionalisme guru, dan keterlibatan orang tua. Untuk variabel *intervening*, terdiri dari lima variabel yaitu prestasi dan harapan, kerja sama staf, kualitas kurikulum, iklim sekolah, dan evaluasi pembelajaran. Sedangkan variabel *endogenous* yaitu madrasah efektif. Lebih jelasnya divisualisasikan dalam model teoretik seperti pada Gambar 2.18 berikut.



Gambar 2. 18 Kerangka Berpikir

Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, serta peranan orang tua dalam pendidikan merupakan komponen utama dalam upaya membentuk madrasah efektif. Ketiga variabel ini merupakan kunci utama karena merupakan modal awal yang sangat penting dalam organisasi. Ketiganya merupakan bagian dari sumber daya manusia (SDM) di madrasah.

Prestasi dan harapan, kerja sama staf, kualitas kurikulum, iklim sekolah, dan evaluasi pembelajaran menjadi faktor penunjang. Variabel-variabel ini dapat dikatakan sebagai alat proses yang digunakan oleh

variabel kunci untuk membentuk madrasah efektif. Komponen input melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik untuk mengintervensi dan membentuk komponen proses.

Keseluruhan input maupun proses dapat yang dipraktikkan dengan prinsip-prinsip yang sesuai akan menuju pengembangan madrasah efektif. Madrasah efektif hanya muara dari semua implementasi proses-proses manajemen yang baik. Artinya, madrasah efektif merupakan suatu upaya untuk mengukur bahwa sekolah/ madrasah telah memiliki dan memanfaatkan input (sumber daya) kemudian ditunjukkan melalui implemementasi komponen-kompone proses di madrasah.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan teori dan kerangka berpikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
2. Profesionalisme guru berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
3. Keterlibatan orang tua berpengaruh keterlibatan orang tua terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
4. Prestasi dan harapan berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
5. Kerja sama berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
6. Kualitas kurikulum berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
7. Iklim sekolah berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.
8. Evaluasi berpengaruh terhadap madrasah efektif di MTs Negeri Kota Medan.