

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam pembangunan bangsa dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan proses pendidikan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan nasional. Dalam sistem pendidikan nasional Indonesia, peran kepala sekolah sangat strategis, tidak hanya sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai manajer pendidikan yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses manajerial dalam lingkungan sekolah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. Dalam pasal 40 ayat (2) undang-undang tersebut, disebutkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan, termasuk kepala sekolah, berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.

Lebih lanjut, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang telah diperbarui dengan PP Nomor 32 Tahun 2013, menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam menjamin mutu proses dan hasil pembelajaran. Peraturan ini menggarisbawahi bahwa kepala sekolah sebagai tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi manajerial,

kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan bermutu.

Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam lingkup kegiatan pendidikan. Kompetensi manajerial ini juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, yang menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah secara optimal untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung pencapaian prestasi peserta didik.

Sekolah efektif (*Effective School*) merupakan konsep krusial dalam paradigma pendidikan modern. Sekolah efektif didefinisikan bukan hanya sebagai institusi yang mampu mencapai target kurikulum secara administratif, tetapi juga sebagai organisasi pembelajaran yang menunjukkan konsistensi dalam mencapai hasil belajar peserta didik yang optimal, memiliki lingkungan yang kondusif, serta mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan zaman. Konsep ini menekankan pada luaran (*output*) dan hasil (*outcome*) pendidikan yang melampaui standar minimal.

Dalam struktur organisasi sekolah, Kepala Sekolah menempati posisi sentral dan strategis sebagai pemegang otoritas tertinggi sekaligus manajer puncak. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (sebagaimana diubah dengan PP No. 66 Tahun 2010), kepala sekolah memiliki tugas ganda: sebagai pendidik, sekaligus sebagai manajer, administrator, supervisor, *leader*, dan *entrepreneur*. Tugas manajerial inilah yang menjadi variabel determinan dalam menentukan efektivitas

sebuah sekolah. Peran manajerial kepala sekolah mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, serta pengawasan dan evaluasi yang berkesinambungan. Kegagalan dalam menjalankan fungsi manajerial akan berdampak langsung pada stagnasi mutu pembelajaran dan inefisiensi organisasi sekolah.

Fenomena yang terjadi pada tingkat implementasi menunjukkan adanya variasi efektivitas antar-sekolah. SDN Orobulu dan SDN Krengih di Kecamatan Rembang, Kabupaten Pasuruan, merepresentasikan dua institusi dengan konteks sosio-ekonomi dan tantangan internal yang unik. Kedua sekolah ini berada di bawah yurisdiksi yang sama namun diduga menunjukkan tingkat efektivitas yang berbeda atau menghadapi tantangan spesifik dalam pencapaian standar mutu. Perbedaan atau kesamaan kondisi ini menjadi objek menarik untuk dianalisis guna mengidentifikasi secara mendalam bagaimana peran manajerial kepala sekolah di masing-masing lokasi (mulai dari pengambilan keputusan, pembinaan guru, pengelolaan sarana prasarana, hingga keterlibatan masyarakat) memengaruhi proses dan hasil dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

Dalam konteks ini, penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggali secara mendalam peran manajerial kepala sekolah di kedua sekolah tersebut. Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa, serta observasi langsung di lapangan. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai tantangan dan strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

Meskipun secara konseptual regulasi kepemimpinan sekolah telah dipetakan

secara rigid oleh pemerintah, realitas di lapangan menunjukkan adanya jurang pemisah (*gap*) yang lebar antara tuntutan normatif dengan kapasitas aplikatif kepala sekolah dalam menakhodai lembaga pendidikan dasar, terutama di wilayah sub-perkotaan atau perdesaan. Di Kecamatan Rembang, Kabupaten Pasuruan, potret dinamika ini terlihat jelas pada SDN Orobulu dan SDN Krengih. Kedua sekolah ini beroperasi di bawah payung regulasi daerah yang sama, namun dihadapkan pada karakteristik ekosistem, latar belakang sosio-ekonomi wali murid, serta modalitas internal yang kontras.

Tantangan manajerial modern tidak lagi sekadar berpusat pada pemenuhan dokumen administrasi di atas kertas. Kepala sekolah saat ini dituntut untuk piawai melakukan manajemen krisis keuangan di tengah ketatnya regulasi dan keterbatasan likuiditas Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), memitigasi kesenjangan digital (*digital divide*) di antara para guru senior yang mengalami kecenderungan gagap teknologi, hingga menggalang keterlibatan sosial masyarakat lokal secara non-fiskal. Pada SDN Orobulu, kuatnya aspek kohesivitas sosiokultural internal dan sinergitas bersama Komite Sekolah menjadi modal sosial berharga, namun di sisi lain, sekolah ini harus bergelut dengan keterbatasan infrastruktur teknologi yang belum ideal untuk menyelenggarakan sistem digitalisasi sekolah. Sebaliknya, variasi tata kelola yang diterapkan di SDN Krengih tentu menghadirkan dinamika, keunikan, serta pola adaptasi manajerial tersendiri yang tidak kalah kompleks dalam merespons tantangan serupa.

Fenomena perbedaan ataupun kemiripan strategi adaptif dari kedua kepala sekolah tersebut dalam mengorkestrasi keterbatasan anggaran, disparitas kompetensi TIK guru, dan pemeliharaan fasilitas pembelajaran menjadi sebuah

urgensi ilmiah yang belum banyak dieksplorasi secara komparatif. Studi empiris terdahulu sering kali hanya memotret efektivitas sekolah secara makro atau berfokus pada sekolah-sekolah perkotaan dengan fasilitas mapan. Terdapat kelangkaan literatur lokal yang membedah secara spesifik bagaimana dua kepala sekolah dasar di bawah garis yurisdiksi kecamatan yang sama melakukan manuver manajerial, menyusun skala prioritas anggaran, dan melembagakan komunitas praktisi internal demi mempertahankan mutu instruksional. Tanpa adanya kajian komparatif yang mendalam, praktik-praktik baik (*best practices*) kepemimpinan lokal yang kontekstual dan berbasis keterbatasan akan tenggelam, sehingga menyulitkan perumusan kebijakan pembinaan kepala sekolah yang bersifat tepat sasaran (*tailor-made*) di Kabupaten Pasuruan.

Oleh karena itu, penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa efektivitas sekolah merupakan fungsi langsung dari kompetensi dan praktik manajerial yang diterapkan oleh kepala sekolah. Eksplorasi mendalam melalui studi kasus akan memberikan pemahaman holistik dan kontekstual mengenai mekanisme internal dan strategi adaptif yang digunakan oleh kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju pencapaian visi dan misi organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajerial kepala sekolah di SDN Orobulu dan SDN Krengih?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif di SDN Orobulu dan SDN Krengih?

3. Bagaimana peran manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SDN Orobulu dan SDN Krengih?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran manajerial kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif di SDN Orobulu dan SDN Krengih. Penelitian ini juga bertujuan untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajerial kepala sekolah dalam konteks pendidikan dasar, serta dampaknya terhadap kualitas pendidikan di kedua sekolah tersebut. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran kepala sekolah, diharapkan dapat diperoleh rekomendasi yang berguna bagi pengembangan manajemen pendidikan di tingkat sekolah dasar. Secara lebih spesifik, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan peran manajerial kepala sekolah di SDN Orobulu Rembang dan SDN Krengih
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan peran manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SDN Orobulu Rembang dan SDN Krengih Rembang.
3. Untuk mendeskripsikan peran manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SDN Orobulu Rembang dan SDN Krengih

Melalui tujuan-tujuan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan pendidikan di Indonesia, khususnya dalam konteks manajemen sekolah dasar. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen pendidikan dan efektivitas sekolah.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif, dengan fokus pada SDN Orobulu dan SDN Krengih di Kecamatan Rembang, Kabupaten Pasuruan. Manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi beberapa aspek, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pendidikan, khususnya dalam konteks manajemen pendidikan. Manajemen yang efektif di sekolah merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Mulyasa (2013), kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi siswa. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan praktisi pendidikan dalam memahami lebih dalam tentang pentingnya manajerial yang baik di sekolah.
2. Penelitian ini juga memberikan wawasan tentang praktik manajerial yang efektif di dua sekolah yang berbeda. Melalui studi kasus ini, diharapkan dapat diidentifikasi strategi-strategi manajerial yang telah diterapkan oleh kepala sekolah di SDN Orobulu dan SDN Krengih. Misalnya, penerapan sistem evaluasi kinerja guru dan pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan dapat menjadi contoh konkret dari praktik manajerial yang berhasil. Data yang diperoleh dari observasi dan wawancara dengan kepala sekolah dan guru akan memberikan gambaran yang lebih jelas

mengenai metode yang digunakan dan dampaknya terhadap efektivitas sekolah.

3. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dan pihak-pihak terkait dalam merumuskan kebijakan pendidikan. Dengan mengetahui peran kepala sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif, diharapkan dapat diambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kapasitas manajerial kepala sekolah di seluruh Kabupaten Pasuruan. Hal ini sejalan dengan tujuan pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
4. Penelitian ini juga bermanfaat bagi kepala sekolah dan tenaga pendidik lainnya. Dengan memahami pentingnya manajemen yang baik, kepala sekolah dapat lebih proaktif dalam mengembangkan kompetensi manajerial mereka. Misalnya, pelatihan manajemen yang terstruktur dan berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan dapat membantu kepala sekolah dalam menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, guru juga dapat memperoleh manfaat dari lingkungan kerja yang lebih baik, yang akan berdampak positif pada motivasi dan kinerja mereka.
5. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan komunitas sekolah. Dengan melibatkan orang tua dan masyarakat dalam proses pendidikan, kepala sekolah dapat menciptakan kemitraan yang saling menguntungkan. Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan sekolah dapat meningkatkan dukungan terhadap program-

program pendidikan dan menciptakan rasa memiliki yang lebih besar terhadap sekolah. Dalam konteks ini, penelitian ini akan memberikan rekomendasi tentang bagaimana kepala sekolah dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat sekitar, sehingga menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih efektif.

1.5 Definisi Istilah

1. Manajerial

Manajerial merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kemampuan seseorang atau pemimpin dalam serangkaian aktivitas seperti proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Manajerial Kepala Sekolah

Manajerial kepala sekolah merupakan sebuah konsep yang merujuk pada kemampuan dan tindakan yang diambil oleh kepala sekolah dalam mengelola berbagai aspek operasional dan strategis di sekolah. Dalam konteks ini, manajerial tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya finansial, fasilitas, dan kurikulum.

3. Sekolah Efektif

Sekolah efektif adalah sekolah yang berhasil dalam meningkatkan hasil belajar siswa, menciptakan lingkungan belajar yang positif, serta membangun hubungan yang baik antara guru, siswa, dan orang tua. Yang meliputi berbagai aspek, termasuk kepemimpinan, pengelolaan kurikulum,

serta keterlibatan komunitas. Secara operasional, sekolah efektif dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain: prestasi akademik siswa, tingkat kehadiran, partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan kepuasan orang tua terhadap proses pendidikan.