

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya posisi tawar tenaga kerja Indonesia dipercaya sebagai salah satu dampak dari kurang kompetennya mereka dalam menguasai berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang. Berdasarkan catatan *World Economic Forum* daya saing Indonesia masih lemah di percaturan internasional maupun diantara negara-negara tetangganya sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Peringkat 10 Tertinggi Daya Saing Internasional Dan Posisi Asia

NO	PERINGKAT 10 TERTINGGI	2000	1999	1998	1997	1996
1.	AS	1	2	3	3	4
2.	Singapura	2	1	1	1	1
3.	Luksemburg	3	7	10	11	5
4.	Belanda	4	9	7	12	17
5.	Irlandia	5	10	11	16	26
6.	Finlandia	6	11	15	19	16
7.	Kanada	7	5	5	4	8
8.	Hongkong	8	3	2	2	2
9.	Inggris	9	8	4	7	15
10.	Swiss	10	6	8	8	8
POSISI ASIA						
1.	Taiwan	11	4	6	8	9
2.	Jepang	21	14	12	14	13
3.	Malaysia	25	16	17	9	10
4.	Korsel	29	22	19	21	20
5.	Thailand	31	30	21	18	14
6.	Filifina	37	33	33	34	31
7.	Cina	41	32	28	29	36
8.	Indonesia	44	37	30	15	30
9.	INDIA	49	52	50	45	45
10.	VIETNAM	53	48	39	49	

Sumber: World Economic forum, Kompas, 2000:11

Hal ini menunjukkan adanya minimalisasi fungsi pendidikan di tataran praksis yang berakibat pada lemahnya sumber daya manusia hasil pendidikan. Ini menggambarkan rendahnya mutu pendidikan sebagai institusi yang bertanggung jawab mencetak SDM yang berkualitas.

Mutu pendidikan menjadi sorotan tajam dari berbagai kalangan setelah tidak dapat menunjukkan perannya secara kapabel membekali peserta didik kemampuan yang dipersyaratkan kehidupan dalam berbagai dimensi, kultural, religi, ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, ekonomi, psikologi. *Human Development Index* menjadi salah satu parameter justifikasi terhadap penilaian rendahnya kualitas pendidikan, yang telah menempatkan Indonesia pada posisi 109 di tahun 2000 jauh di bawah negara tetangga Malaysia.

Tabel 1.2.
Human Development Index

NO	NEGARA	2000	1999	1998	1997	1996
1.	Indonesia	109	105	99	99	102
2.	Vietnam	108	110	122	121	121
3.	Filifina	77	77	98	98	95
4.	Thailand	76	67	59	59	52
5.	Malaysia	61	56	60	60	53
6.	Brunai	32	25	33	38	36
7.	Singapura	24	22	28	26	34
8.	Jepang	3	4	8	7	3

Sumber: UNDP, Kompas:2000:11

Dengan kata lain mutu pendidikan belum memenuhi harapan. Ini terkait dengan skenario yang diciptakan pemerintah dalam membangun dunia pendidikan yang lebih menekankan pada pendekatan input-output. Pendekatan input memperhatikan masukan yang baik dari pendidikan seperti peserta didik yang dinilai dengan NEM yang diperoleh pada sekolah lebih rendah. Brookover (1979) mengungkapkan bahwa input sekolah memang penting, tetapi jauh lebih penting

adalah bagaimanakah mendayagunakan input tersebut yang terkait dengan individu-individu di sekolah

Mutu proses belajar adalah gambaran bagaimana siswa dapat belajar dalam lingkungan sekolah yang kondusif melalui budaya sekolah yang mendukung, mendorong semua komponen bekerja dengan iklas dan mencari ridho dari penciptanya. Selama ini dimensi kultural yang berkembang adalah keadaan riil yang berupa rendahnya kreativitas dan inisiatif, kepemimpinan tidak menampilkan hasilnya karena hanya sebatas figur, iklim belajar penuh dengan persaingan tidak sehat, kurang kerjasama, tidak terbuka, guru terlalu mendominasi, tidak diciptakan keterlibatan aktif peserta didik (*teacher centered*), melanggar aturan, dan malas belajar. Zamroni (2000:13) mengungkapkan “perlu adanya reformasi pendidikan pada dimensi kultural dengan mengembangkan norma baru tentang peran dan perilaku dan mengembangkan serta membiasakan system kolaborasi dalam proses pembelajaran”. Di samping itu UNESCO (Delors, 1997:45) menekankan pentingnya empat pilar yang harus dilakukan dalam semua proses pendidikan, yaitu: belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk berbuat (*learning to do*), belajar untuk mandiri (*learning to be*), dan belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*)

Budaya organisasi memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi, sehingga tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati. Setiap anggota akan mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar

individu/bagian dengan individu/bagian yang lain dan dapat saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi. Di samping itu mendorong sumber daya manusia di dalam organisasi selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik serta memiliki secara pasti kariernya sehingga mendorong mereka konsisten dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Kenyataan yang nampak di lapangan adalah bahwa budaya sekolah belum terbentuk secara khas yang berorientasi pada prestasi dan kualitas sebagaimana dituntut stakeholders. Pada lembaga pendidikan ditemukan budaya uniformitas atau keseragaman dalam melakukan fungsi dan substansi manajerial. Padahal perbedaan tuntutan dan visi menuntut adanya budaya khas yang terbentuk pada tiap-tiap lembaga secara unik.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini kami memfokuskan diri pada efektifitas sekolah di era otonomi ditinjau dari kajian budaya sekolah, dengan judul **“Studi tentang Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah Pada SMAN Kota Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat”** .

Berdasarkan permasalahan di atas dapat dirinci masalah-masalah khusus berikut:

1. Bagaimanakah gambaran Budaya Sekolah SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
2. Bagaimanakah gambaran Efektifitas SMAN di Dinas Pendidikan Kota Kota se Propinsi Jawa Barat?

3. Berapa besar pengaruh Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah pada SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?

C. Asumsi Dasar

1. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang ada dan berlaku di dalam organisasi yang dijadikan landasan berperilaku para anggotanya.
2. Kepemimpinan sekolah yang efektif melahirkan budaya sekolah yang mendukung terhadap program sekolah dan mempengaruhi secara positif terhadap efektifitas sekolah.
3. Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang memaksimalkan usahanya dalam pencapaian tujuan sekolah yaitu prestasi sekolah yang berorientasi pada prestasi siswa yaitu prestasi akademik, keagamaan, ekonomi, dan sosial pribadi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang Efektifitas Sekolah ditinjau dari Budaya Sekolah.

E. Manfaat Penelitian

Gambaran tentang penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan dan praksis pendidikan terutama bagi pengembangan budaya sekolah dan pengambilan keputusan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan karier guru dan kepala sekolah serta

dimungkinkannya dapat dilakukan pengkajian implikatifnya bagi kebutuhan penyediaan program pendidikan bagi kepala sekolah.

F. Hipotesis

Terdapat pengaruh secara Positif dan Signifikan Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah dengan rincian sebagai berikut:

1. Pola nilai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektifitas sekolah
2. Pola kebiasaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektifitas sekolah
3. Pola sikap dan tindakan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektifitas sekolah

G. Definisi Operasional

1. **Budaya Sekolah** dalam penelitian ini dimaknai sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah
2. **Efektifitas Sekolah** Untuk kepentingan penelitian ini, penulis memberi batasan efektifitas sekolah sebagai sekolah yang memiliki kelengkapan suatu sistem dan mekanisme kerjanya berjalan sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. EFEKTIFITAS SEKOLAH

1. Konsep Efektifitas Sekolah

Efektivitas merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, hanya sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektifan sesuai dengan keefektifan itu sendiri (Cameron & Whetten, 1983:213) atau dapat dikatakan sebagai konsepsi yang amat bersifat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas. Steers (1980:1) mengatakan bahwa efektifitas organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai.

Secara umum teori keefektifan berorientasi pada tujuan. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan ahli tentang keefektifan seperti yang diketengahkan oleh Etzioni (1964:187) bahwa “keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya. Steers (1975:234) bahwa, “keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai. Sedangkan Sergiovani (1987:33) menyatakan bahwa, “keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”.

Efektifitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan, dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup sebagaimana dikatakan Chung dan Megguison (1981:506),

“an organizations ability to relaize its multiplies (such as profit, productivity, employes satisfaction, social responsibility, financial stability, and so farth) and ability to adapt and survive in a changing environment (through adaptability, environmental control, survival, and so farth).

Organisasi yang betul-betul efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja dimana para pekerja tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggungjawab, betindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan (Steers, 1980:176).

Efektifitas sekolah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas dapat juga ditelaah dari : (1) masukan yang merata; (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (4) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara, 1987).

Makmun (1999:11) menegaskan bahwa efektifitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed outputs*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan. Parameternya dapat dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (kelulusan, produk jasa, produk barang,

dsb) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibanding dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tersebut.

2. Efektifitas Dan Mutu Sekolah Menengah

Efektifitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan keberhasilan pada input, proses, output dan outcome yang ditandai dengan kualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Dengan demikian efektifitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran tetapi berkaitan erat dengan syaratnya komponen-komponen sistem dengan mutu dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu sekolah.

Pengembangan diartikan sebagai “bergerak maju”. Sekolah yang berkembang tidak “jalan di tempat”, tetapi bergerak maju sesuai tuntutan kualitas yang ditetapkan dalam input, proses, output dan outcome.

Pada era globalisasi ini kemajuan sekolah merupakan esensi dari pengelolaan sekolah melalui pemeliharaan mutu, responsif terhadap tantangan dan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang diakibatkan dari berubahnya tatanan internal maupun dunia “kesejagatan”, sehingga tidak menimbulkan keadaan bergejolak (*turbulent*) dan penuh ketidakpastian (*uncertainly*) yang dapat mengancam runtuhnya berbagai tatanan yang telah diciptakan sedemikian rupa. Hal ini memacu dan mendorong para praktisi, birokrasi dan akademiki pendidikan untuk berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijakan

antisipatif sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dengan tetap memegang teguh nilai-nilai jatidiri bangsa yang terpelihara.

Globalisasi telah memberikan warna tersendiri bagi arah pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini menjadi indikasi kuat perubahan lingkungan startegik pendidikan. Globalisasi sebagaimana didefinisikan Lodge (Kristiadi:1997:3) adalah proses dimana masyarakat dunia menjadi semakin behubungan (interconnected) satu sama lainnya dalam berbagai aspek kehidupan mereka; baik dalam hal budaya, ekonomi, politik, teknologi, maupun lingkungan. Dunia kini sudah menjadi satu yang dipersatukan oleh media komunikasi dan informasi dan menuntut dunia pendidikan sinergi dengan berbagai perubahan melalui rekayasa manajemen pendidikan dengan tetap memegang citra diri bangsa. Sebagaimana diingatkan Alfin Tofler bahwa masyarakat dunia sedang memeasuki peradaban “Gelombang Ketiga” atau *The Third Wave*, yaitu peradaban pasca industri yang ditandai dengan kemajuan yang sangat pesat dalam teknologi informasi sebagai karakter utama arus globalisasi.

Kompetensi “kesejagatan” tidak terelakan lagi bagi pengembangan sekolah. Sekolah yang hanya memelihara keadaan stabil tanpa ingin merespons berbagai gejolak dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan tidak menguntungkan seperti kehilangan enrollment, berkurangnya kepercayaan masyarakat, tidak relevannya lulusan, dan sebagainya. Bagi sekolah negeri keadaan ini barangkali masih dapat ditekan, karena setiap tahunnya selalu mendapat “jatah” siswa, namun persoalannya adalah bahwa sekolah negeri justru

sebagai jaminan mutu bagi sistem persekolahan di tanah air sehingga harus tetap memelihara dan meningkatkan kualitas seiring dengan tuntutan perkembangan.

Sudah begitu lama kita mendambakan pendidikan berkualitas, sehingga tuntutan terhadap kualitas sangat semarak dan perwujudannya sangat “urgen” karena mutu sudah menjadi *a very critical competitive variable* dalam persaingan internasional. Sekolah yang berkualitas selalu dicari orang, tidak pernah sepi pengunjung, tidak kehilangan pelanggan, ibarat daya tarik ‘gula bagi semut’, sehingga sudah selayaknya kita konsisten dalam pemeliharaan dan peningkatan mutu persekolahan.

Mutu sudah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan dan merupakan konsep yang paling manjur menjawab berbagai tantangan-tantangan yang semakin kompleks. Mutu menjadi indikator penting efektifitas sekolah. Mutu sekolah harus memperhatikan dan konfirmasi dengan kebutuhan pelanggan *quality is conformance to customer requirement*.

Berdasarkan hakekat kualitas secara holistik, kualitas pendidikan yang diharapkan tidak saja pada hasil tetapi juga pada input dan proses, terutama pada proses. Bahkan Alloh SWT menyuruh bekerja keras dan menjamin tujuan sebagai keniscayaan dari proses yang dilakukan secara baik, benar dan bermutu. Manajemen pendidikan yang handal menjadi juru kunci bagi penciptaan, pemeliharaan dan peningkatan kualitas.

Efektifitas sekolah menengah terkait dengan upaya sekolah agar siswa dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Tetapi tidak dapat ditampik kalau fenomena yang terjadi adalah begitu banyak lulusan sekolah menengah atas tidak

dapat melanjutkan ke jenjang lebih tinggi apakah karena disebabkan oleh kurang mampuan secara akademik atau sebab lain. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi sekolah menengah untuk menetapkan kebijakan lain dalam menangani siswa “tidak mampu” lanjut. Kebijakan yang ditawarkan berhubungan dengan memberikan layanan yang fenomenal terhadap kebutuhan belajar siswa agar mereka dapat mensiasati hidupnya agar layak di masyarakat. Dengan demikian efektifitas sekolah menengah atas merujuk pada dua tujuan yaitu melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan membekali siswa kemampuan akademik yang tinggi dan membekali siswa kemampuan untuk bertahan hidup bagi siswa yang tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang lebih tinggi.

Apabila sekolah menengah Atas menyadari efektifitas output diarahkan pada dua dimensi di atas, maka mutu sekolah menengah merambah pula pada esensi kurikulum yang berfokus pada kemampuan praktikal. Dengan demikian aktivitas-aktivitas bertambah dan menjadi lain dari biasanya dan itu dapat menjadi satu indikator mutu.

2. Budaya Sekolah Efektif.

Hampir seluruh literatur sekolah efektif menjadikan kultur yang kuat sebagai determinasinya. Sebagaimana dikatakan Mackenzie (Stolp, 2004:3), “ Most reviews of the effective school literature point to the consensus that school culture and climate are central to academic success”. Hal ini didasarkan bahwa *school culture* menjadi pedoman perilaku untuk mencapai tujuan.

Budaya sekolah yang diharapkan tumbuh pada sekolah efektif adalah memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar peserta didik dapat mencintai pelajaran sehingga mereka memiliki dorongan intrinsik untuk terus belajar. Pada sekolah harus terjadi “an atmosphere where students learn to love learning for learning’s sake, specially insofar as it evolves into academic achievement, is a chief characteristic of an effective school” .

Dengan kata lain, Budaya Sekolah Efektif seharusnya mengembangkan *learning organization* yang diarahkan pada pembentukan perilaku positif pada siswa. *Learning organization* sebagaimana dikemukakan Senge (Arizona Departement of Education, 2004:49) sebagai *the fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* yaitu: “ personal mastery, building shared vision, mental models, team learning, and system thinking”. Mengartikulasikan beberapa nilai yang dapat membentuk budaya sekolah efektif dan kesemuanya merujuk pada satu kepentingan yaitu kebutuhan belajar siswa.

Budaya sekolah efektif menggambarkan adanya ketiga faktor tersebut secara sinergi sehingga diperoleh adanya program-program yang rasional yang diimplementasikan berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan, profesionalisme dan pemberdayaan. Pada sekolah efektif para personil merasakan adanya kepuasan bergaul dan berhubungan satu sama lain dan mereka ‘enggan’ untuk meninggalkan sekolahnya. Bukan hanya gaji yang memandai tetapi lebih kepada adanya penghargaan kerja yang proporsional.

Prinsip yang terpenting dari pemeliharaan budaya yang bersipat artifek adalah harus memelihara tradisi, upacara-upacara agama, dan lambang yang telah

dinyatakan dan menguatkan budaya sekolah positif. Namun yang lebih penting dari sekedar artefak adalah budaya bagi perbaikan kualitas secara terus menerus.

Budaya Sekolah Efektif tampil dengan nilai-nilai sebagaimana yang dirinci oleh Arizona Departement of Education (2004:20-32) sebagai berikut:

- 1) Colegiality
- 2) Experimentation
- 3) High expectation
- 4) Trust and confidence
- 5) Tangible support
- 6) Reach out to the knowledge base
- 7) Appreciation and recognition
- 8) Caring, celebration, humor
- 9) Involvement in decision making
- 10) Protection of what's important
- 11) Traditions
- 12) Honest, open communication.

Lebih lanjut Arizona Departement of Education (2004:33-49) merinci determinan budaya sekolah efektif sebagai berikut:

- 1) School facility characteristic
- 2) Safe and orderly environment
- 3) Opportunities for student participation
- 4) Use of rewards and praise
- 5) High expectations
- 6) Collegial organizational processes
- 7) Student-staff cohesion
- 8) Staff relationship
- 9) Home-school cooperation
- 10) Student participation and morale
- 11) Productive Norms
- 12) Instruction leadership and effective teaching

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

A. Lokasi, Populasi Dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada SMAN Kota pada Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Jawa Barat yang terdiri dari 8 Kota.

Populasi Kepala SMAN pada Kota di Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat adalah:

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

N0	Kabupaten/kota	Jumlah SMAN
1	Kota Bandung	26
2	Kota Cimahi	6
3	Kota Bogor	9
4	Kota Sukabumi	4
5	Kota Cirebon	9
6	Kota Bekasi	10
7	Kota Tasik	8
8	Kota Depok	4
	Jumlah	76

Untuk menentukan jumlah sampel, penulis memakai aturan dari Slovin dan Sevilla (1994) yang dikutip oleh Sujana (2001:70) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Nxe^2}$$

Dimana: n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = tingkat kesalahan sampel yang masih ditolerir, berdasarkan ini dapat diketahui tingkat kepercayaan penelitian apabila digeneralisasikan

$$n = \frac{76}{1 + 76x(0.05)^2}$$

n = 63.86, dibulatkan menjadi 64 responden

B. Teknik Dan Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-analitik teknik survey. Kuesioner dilakukan melalui penyebaran angket tertulis, berisi pernyataan yang diajukan, serta dijawab secara tertulis pula oleh responden, berkaitan dengan berbagai pengalaman, persepsi dan yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi sekolah yang berhubungan dengan kepemimpinan, visi, budaya dan efektifitas sekolah.

C. Langkah-Langkah Pengolahan Data

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengolahan data adalah sebagai berikut;

- 1) Setelah angket terkumpul secara lengkap, peneliti memeriksa kembali jumlahnya, fisiknya dan kelengkapan pengisiannya. Angket yang belum lengkap, dipisahkan dan ditindaklanjuti melalui telepon untuk pengisian kekurangannya.
- 2) Upaya kodifikasi dilakukan pada masing-masing kuesioner yang masuk, dengan demikian terjadi pengelompokan responden sesuai dengan tujuan penelitian serta memudahkan pelacakan kembali, apabila dibutuhkan.
- 3) Memberi nilai untuk setiap responden menurut ukuran yang sudah ditetapkan, sehingga diperoleh nilai tiap-tiap responden
- 4) Dilakukan tabulasi data untuk menghitung setiap item dan selanjutnya data mentah ditransformasikan ke data interval dengan menggunakan metode MSI (*Method of Successive Interval*).

- 5) menyajikan data dalam bentuk tabel atau dengan deskripsi data agar permasalahan penelitian tergambar secara jelas.
- 6) Untuk membuktikan hipotesis dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SPSS 10.

D. Metode Analisis Data

Prosedur pengolahan data dilakukan dengan cara;

- 1). Statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data melalui Analisis perhitungan kecenderungan pusat. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang setiap dimensi yang diteliti. Tolak ukur yang digunakan untuk menentukan kecenderungan setiap dimensi yakni untuk kategori TINGGI (lebih dari 3,66), SEDANG (2,33-3,65) , KURANG (kurang dari 2,33). Data yang dijarung dalam penelitian ini ada yang menggunakan skal apengukuran nominal seperti yang dipakai pada data variabel kontrol, skala pengukuran interval untuk variabel visionary leadership, budaya organisasi dan Efektifitas Sekolah.
- 2) **Analisis korelasi Pearson**, digunakan untuk melihat keeratan hubungan antara variabel X dan Y dengan data yang berskala interval.
- 3) **Analisis Regresi Multipel (Multiple Regression Analysis)** ; dipergunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (*exogenous*) dengan satu variabel dependen (*endogenous*). Analisis ini peneliti gunakan karena penelitian yang dilakukan terdiri atas beberapa variabel.

Formula yang digunakan adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots b_k X_k + e$$

Dimana:

Y = variabel dependen

X_k = variabel independen ke- k

b_k = koefisien kemiringan regresi ke- k

b_0 = konstanta

e = error

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Sub –sub Variabel Budaya Sekolah

a. Deskripsi Sub-variabel Pola Nilai

Sub-variabel pola nilai memiliki komponen-komponen: (1) nilai yang merujuk pada visi otonomi yang terdiri atas nilai pemberdayaan dan nilai kemandirian, (2) nilai spiritual terdiri atas nilai yang merujuk pada ibadah dan kejujuran, (3) nilai profesionalisme terdiri atas nilai akuntabilitas, kualitas, dan prestasi.

Berdasarkan tabel deskriptik statistik output SPSS nilai rata-rata sub variabel pola nilai yang paling kecil adalah nilai spiritual yaitu yang merujuk pada bekerja adalah ibadah dan penuh kejujuran dengan nilai rata-rata 21,11.

Tabel 4.1
Output SPSS mean komponen sub variabel pola nilai

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OTONOMI	64	19,00	40,00	29,7656	4,00294
SPIRITUA	64	17,00	26,00	21,1094	2,77813
PROFESI	64	35,00	51,00	43,1719	4,26709

Sedangkan antara komponen dengan komponen dan komponen dengan sub-variabel menunjukkan hubungan yang signifikan yang ditunjukkan dengan nilai F sebesar 44850172630237990,000 atau 4,4 E+16 (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka nol (0) atau praktis nol. Karena probabilitasnya jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen Pola nilai dengan sub variabel budaya sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel pola nilai mempunyai

hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa kuesioner pola nilai dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

Tabel 4.2
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Pola Nilai

		OTONOMI	SPIRITUA	PROFESI	nilai
OTONOMI	Pearson	1	,399	-,038	,668
SPIRITUA	Pearson	,399	1	,225	,720
PROFESI	Pearson	-,038	,225	1	,640
Nilai	Pearson	,668	,720	,640	1

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3454,859	3	1151,620	44850172630237990,000	,000
	Residual	,000	60	,000		
	Total	3454,859	63			

b. Deskripsi Sub-variabel Pola Kebiasaan

Tabel 4.3
Output SPSS mean komponen sub variabel Pola Kebiasaan
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ATURAN	64	5,00	15,00	10,6094	2,61629
SLOGAN	64	8,00	12,00	10,6875	1,19357
UPACARA	64	4,00	11,00	7,9844	1,43086

Berdasarkan tabel deskriptik statistik output SPSS nilai rata-rata sub variabel pola kebiasaan yang paling kecil adalah upacara dengan nilai rata-rata 7,98.

Tabel 4.4
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Pola Kebiasaan

		ATURAN	SLOGAN	UPACARA	BIASA
ATURAN	Pearson	1	-,101	,206	,807
SLOGAN	Pearson	-,101	1	,211	,356
UPACARA	Pearson	,206	,211	1	,643
BIASA	Pearson	,807	,356	,643	1

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	494,744	3	164,915	2,423	,075
	Residual	4083,991	60	68,067		
	Total	4578,734	63			

Hubungan antar komponen dengan komponen, komponen dengan sub variabel semuanya menunjukkan nilai positif dan bermakna, ditunjukkan dengan tabel anova yang bernilai $F = 2.423$ dimana tingkat signifikansi menghasilkan angka nol (0) atau praktis nol dengan probabilitas jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen pola kebiasaan dengan sub variabel pola kebiasaan sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel transformasi visi mempunyai hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa kuesioner pola kebiasaan dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

c. Pola Sikap dan Tindakan.

Sub-variabel pola sikap dan tindakan memiliki komponen: (1) cara berkomunikasi, (2) cara bergaul, (3) pembinaan pegawai.

Tabel 4.5
Output SPSS mean komponen sub variabel Pola Sikap dan Tindakan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMUNIK	64	3,00	9,00	6,6094	1,24234
PRGAULA	64	4,00	13,00	7,3594	1,88871
PMBINAA	64	3,00	14,00	9,3437	2,04100

Nilai rata-rata sub variabel pola sikap dan tindakan yang paling kecil adalah komunikasi dengan nilai rata-rata 6.6094.

Tabel 4.6
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Pola Sikap dan Tindakan

		KOMUNIKA	PRGAULAN	PMBINAAN	SITINDAK
KOMUNIKA	Pearson Correlation	1	,298	,411	,728
PRGAULAN	Pearson Correlation	,298	1	,054	,653
PMBINAAN	Pearson Correlation	,411	,054	1	,731
SITINDAK	Pearson Correlation	,728	,653	,731	1

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	901,804	3	300,601	4,905	,004
	Residual	3676,931	60	61,282		
	Total	4578,734	63			

Hubungan antar komponen dengan komponen, komponen dengan sub variabel semuanya menunjukkan nilai positif dan bermakna, ditunjukkan dengan tabel anova yang bernilai $F = 4.905$ tingkat signifikansi menghasilkan angka 0.004 jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen pola sikap dan kebiasaan dengan sub variabel pola sikap dan kebiasaan sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel pola sikap dan kebiasaan mempunyai hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa kuesioner pola sikap dan kebiasaan dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

2. Deskripsi Sub-sub Variabel Sekolah Efektif

a. Deskripsi sub-variabel Manajemen Sekolah

Sub variabel manajemen sekolah memiliki komponen sebagai berikut: (1) Manajemen Kesiswaan, (2)Manajemen Ketenagaan, (3) Manajemen Kurikulum, (4) Manajemen Sarana dan prasarana, (5) Manajemen Keuangan, (6) Manajemen Kemitraan Sekolah dengan masyarakat

Tabel 4.7
Output SPSS mean komponen sub variabel Manajemen Sekolah

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KESISWA	64	16,00	30,00	23,6875	3,16165
TENAGA	64	,00	8,00	5,1250	1,78619
KURIKUL	64	3,00	8,00	6,3750	1,27864
KEUANGA	64	4,00	8,00	6,1562	1,31196
SARANA	64	2,00	8,00	4,4219	1,57162
KMITRAA	64	,00	8,00	5,5313	1,95155

Nilai rata-rata sub variabel manajemen sekolah yang paling kecil adalah manajemen sarana dengan nilai rata-rata 4,42, disusul dengan kemitraan antara

sekolah dengan masyarakat, keuangan, ketenagaan, kurikulum, dan yang paling tinggi adalah manajemen kesiswaan.

Tabel 4.8
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Manajemen Sekolah

		KSISW	TENAGA	KURIKU	KEUAN	SARANA	KMITRAA	manaj
KESISW	Pearson	1	-,094	,336	,165	,161	,063	,727
TENAGA	Pearson	-,094	1	,035	-,266	,151	-,220	,180
KURIKU	Pearson	,336	,035	1	,324	,117	,122	,589
KEUAN	Pearson	,165	-,266	,324	1	-,056	,413	,451
SARANA	Pearson	,161	,151	,117	-,056	1	-,002	,439
KMITRAA	Pearson	,063	-,220	,122	,413	-,002	1	,445
manaj	Pearson	,727	,180	,589	,451	,439	,445	1
	Sig. (2-t)	,000	,156	,000	,000	,000	,000	,
	N	64	64	64	64	64	64	64

		ANOVA			
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F Sig.
1	Regression	1921,359	6	320,227	204066961107720600,000
	Residual	,000	57	,000	
	Total	1921,359	63		

Hubungan antar komponen dengan komponen, komponen dengan sub variabel menunjukkan kebermaknaan, ditunjukkan dengan tabel anova yang bernilai $F = 204066961107720600,000$ tingkat signifikansi menghasilkan angka nol (0) atau praktis nol jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen manajemen sekolah dengan sub variabel manajemen sekkolah sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel manajemen sekolah mempunyai hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa kuesioner manajemen sekolah dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

b. Sub-variabel *Learning Organization*

Sub variabel *learning organization* terdiri dari komponen : (1) *Openess*, (2) *Systemic Thinking*, (3) *Team learning*, (4) *Creativity*, (5) *Transferring knowledge*, (6) *Empathy*, (7) *Personal mastery*

Tabel 4.17
Output SPSS mean komponen sub variabel Manajemen Sekolah

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRANSFER	64	3,00	8,00	5,7656	1,38864
OPEN	64	3,00	9,00	6,1875	1,33184
THINK	64	5,00	9,00	6,9844	,95106
KREATIF	64	4,00	8,00	6,3594	,87952
EMPATIK	64	4,00	8,00	5,1094	1,05586
TIML	64	2,00	8,00	5,9375	1,52102

Nilai rata-rata sub variabel *learning organization* yang paling kecil adalah

emphatik dengan nilai rata-rata 5.11

Tabel 4.8
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Learning Organization

		TRAN	OPEN	THINK	KREATIF	EMPATIK	TIML	LEARNING
TRAN	Pearson	1	,410	,165	,096	,180	,151	,655
OPEN	Pearson	,410	1	,591	,023	,064	,202	,721
THINK	Pearson	,165	,591	1	,140	-,077	,164	,570
KREATIF	Pearson	,096	,023	,140	1	,196	,112	,392
EMPATIK	Pearson	,180	,064	-,077	,196	1	-,065	,351
TIML	Pearson	,151	,202	,164	,112	-,065	1	,551
LEARNING	Pearson	,655	,721	,570	,392	,351	,551	1

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2772,381	6	462,064	11,718	,000
	Residual	2247,556	57	39,431		
	Total	5019,938	63			

Korelasi/hubungan antar komponen dengan komponen, komponen dengan sub variabel semuanya menunjukkan kebermaknaan, ditunjukkan dengan tabel anova yang bernilai $F = 11.718$ dimana tingkat signifikansi dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka nol (0) atau praktis nol. Karena probabilitasnya jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen *learning organization* dengan sub variabel *learning organization* sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel *learning organization* mempunyai hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa kuesioner *learning organization* dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

c. Sub-variabel Kompetensi Siswa

Sub-variabel kompetensi siswa terdiri atas komponen: (1) kompetensi akademik, (2) kompetensi non akademik.

Tabel 4.9
Output SPSS mean komponen sub variabel Kompetensi siswa

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AKADMIK	64	7,00	14,00	10,7656	1,59107
NONAKAD	64	18,00	30,00	23,6250	2,59119

Nilai rata-rata sub variabel kompetensi siswa yang paling menonjol adalah kompetensi non-akademik dengan nilai rata-rata 23.62

Tabel 4.10
Output SPSS Anova dan Matrik Korelasi komponen dan sub variabel Kompetensi Siswa

		AKADMIK NONAKADKOMPTENS		
		S		
AKADMIK	Pearson Correlation	1	,583	,827
NONAKAD	Pearson Correlation	,583	1	,939
KOMPTENS	Pearson Correlation	,827	,939	1

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2824,748	2	1412,374	39,247	,000
	Residual	2195,189	61	35,987		
	Total	5019,938	63			

Korelasi/hubungan antar komponen dengan komponen, komponen dengan sub variabel semuanya menunjukkan nilai positif dan bermakna, ditunjukkan dengan tabel anova yang bernilai $F = 39.247$ dimana tingkat signifikansi menghasilkan angka nol (0) atau praktis nol. Karena probabilitasnya jauh di bawah 0,5 maka korelasi antar komponen kompetensi siswa dengan sub variabel kompetensi siswa sangat signifikan. Dengan demikian komponen pada sub-variabel kompetensi siswa mempunyai hubungan yang sangat erat dan patut dibenarkan bahwa

kuesioner kompetensi siswa dalam instrumen penelitian adalah untuk “ mengukur apa yang seharusnya diukur”.

3. Subvariabel Budaya terhadap Variabel Sekolah Efektif

Pada tingkat kepercayaan 95%, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara subvariabel pola nilai (0.330) dan pola sikap dan tindakan (0.396). Sedangkan pola kebiasaan memiliki hubungan negatif artinya dapat menurunkan sekolah efektif -0.016

Tabel 4.23
Output SPSS Matrik Korelasi Variabel Budaya dengan Sekolah Efektif

		NILAI	BIASA	SITINDAK	SKLHEFEK
NILAI	Pearson Correlation	1	-,088	-,041	,330
BIASA	Pearson Correlation	-,088	1	-,024	-,016
SITINDAK	Pearson Correlation	-,041	-,024	1	,396
SKLHEFEK	Pearson Correlation	,330	-,016	,396	1

Hubungan antar sub-variabel budaya dapat terlihat bahwa antara pola nilai kepada pola kebiasaan dan pola sikap dan tindakan terjadi hubungan negatif artinya nilai dapat menurunkan kebiasaan, nilai dapat menurunkan sikap dan tindakan, kebiasaan dapat menurunkan nilai, kebiasaan dapat menurunkan sikap tindakan, begitupun sebaliknya. Secara keseluruhan terhadap sekolah efektif hanya pola kebiasaanlah yang memiliki hubungan negatif. Namun korelasi antara hubungan negatif antar subvariabel itu selain lemah juga tidak signifikan.

1. Sub-Variabel dan Variabel pada Sekolah Efektif

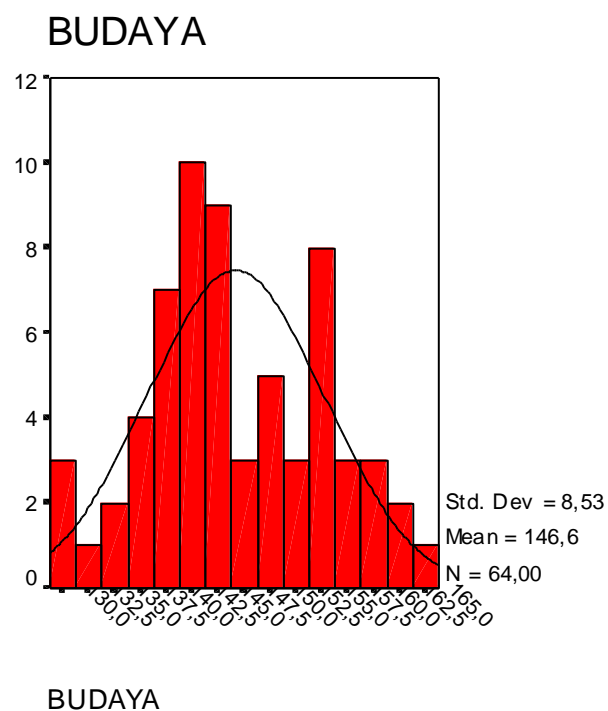
Pada tingkat kepercayaan 95%, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara subvariabel manajemen (0.632), *learning Organization* (0.663) dan kompetensi (0.750) terhadap sekolah efektif. Peningkatan pada setiap Sub-

variabel tersebut dapat meningkatkan sekolah efektif. Apabila dilihat dari hubungan antar sub variabel dapat terlihat adanya hubungan negatif yaitu untuk manajemen kepada learning sebesar -0.061 , manajemen dengan kompetensi sebesar 0.096 . Namun hubungan ini tidak memiliki signifikansi yang kuat, selain lemah daya hubungannya, maka kepercayaannya pun jauh di bawah 0.05 .

2. Deskripsi Frekuensi Budaya Sekolah

Tabel 4.11
Output SPSS Deskripsi Budaya Sekolah

	N	64	Interval	Kategori	f	%
Mean	146,64	129	135	E	6	9.4
Std. Deviation	8,525	136	143	D	21	32.8
Range	35	144	151	C	17	26.56
Minimum	129	152	158	B	14	21.87
Maximum	164	159	166	A	6	9.4



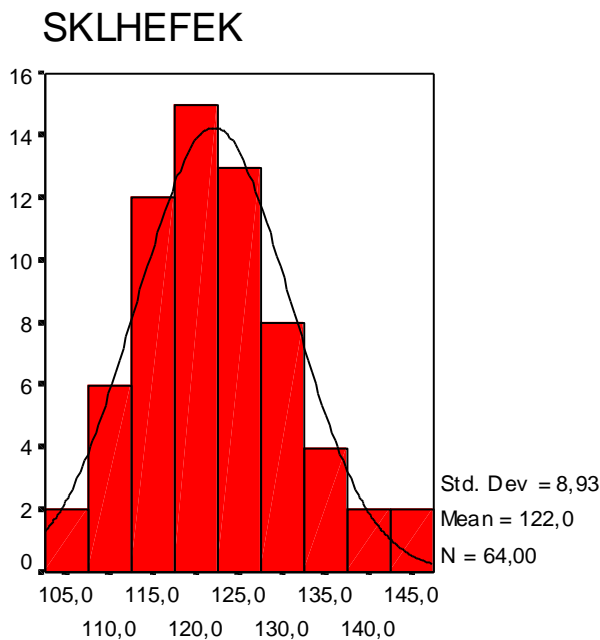
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat Budaya SMAN berada pada kategori kurang dengan presentase yang paling tinggi yaitu 32,8%,

sedangkan kategori cukup berada di bawahnya yaitu 26.56%. untuk budaya yang berkategori baik diraih 21.87% sekolah, dan sisanya sama seimbang antara sekolah berbudaya sangat baik dan yang sangat tidak baik yaitu 9,4%. Gambaran histogram menunjukkan budaya sekolah membentuk gambaran *bell shape* menandakan rata-rata tingkat budaya sekolah berdistribusi normal.

3. Deskripsi Frekuensi Sekolah Efektif

Tabel 4.12
Deskripsi Sekolah Efektif

	Mean	Interval	Kategori	F	%
Mean	122,03	104	E	8	12.5
Std. Deviation	8,926	113	D	24	37.5
Range	42	122	C	22	34.4
Minimum	104	131	B	7	10.9
Maximum	146	140	A	3	4.7



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat Sekolah Efektif SMAN masih menunjukkan nilai yang kurang yaitu 37.5% masih berada pada

kategori kurang, setelah itu ada pada kategori Cukup sebanyak 34,4%, sedangkan sisanya berada pada kategori kurang sekali sebesar 12.5%. untuk sekolah yang berkategori efektif hanya 10.9% dan sisanya yaitu memiliki efektifitas yang sangat tinggi kurang dari 5% (4.7%). Gambaran histogram menunjukkan Sekolah Efektif membentuk gambaran *bell shape* menandakan rata-rata tingkat Sekolah Efektif berdistribusi normal.

7. Analisis Induktif/Inferensi

1) Koefisien Korelasi Pearson

Tabel 4.13

Koefisien Korelasi Pearson untuk seluruh variabel penelitian (Korelasi Bivariat)

Variabel Independen	Variabel dependen	(r)	P	Keterangan P<0.01 → signifikan
Budaya Sekolah	Sekolah Efektif	0.449	0.00	Signifikan pada level 0.01

Dari tabel korelasi dapat diketahui bahwa hubungan antar variabel bersifat positif, artinya bila terdapat peningkatan nilai satu variabel maka akan diikuti dengan peningkatan variabel lainnya yang saling berhubungan. Arah panah yang tergambar menunjukkan bahwa korelasi ini bukan hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel menjadi sebab atau akibat dari variabel lain.

2) Regresi Multipel

Hasil pengolahan data untuk regresi berganda melalui SPSS 10 adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Pola Nilai, Pola Kebiasaan, Pola Sikap dan Tindakan Terhadap Sekolah Efektif

F hitung sebesar 7.775 dengan tingkat signifikansi 0.00, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Sekolah Efektif. Dengan demikian Sekolah Efektif dibentuk oleh pola nilai yang memberi pengaruh sebesar 0.349 dengan signifikansi 0.002; pola kebiasaan memberikan pengaruh sebesar 0.024 dengan signifikansi 0.828; dan pola sikap dan tindakan memberikan pengaruh sebesar 0.411 dengan signifikansi 0.000. R Square (R) : $(0.527)^2=0.277$ yang berarti bahwa model Sekolah Efektif dijelaskan sebesar 27.7% oleh pola nilai, pola kebiasaan, dan pola sikap dan tindakan.

Model regresinya adalah: $Z=57.112+0.420Y1-0.0622Y2+1.011Y3$

Y1 = pola nilai

Y2 = pola kebiasaan

Y3 = pola sikap dan tindakan

Z = Sekolah Efektif

B. Pembahasan

Sub-variabel budaya sekolah terdiri dari pola nilai, pola kebiasaan dan pola sikap dan tindakan. Pada tingkat kepercayaan 95% pola sikap tindakan dan pola nilai menunjukkan nilai korelasi yang hampir sama tinggi terhadap Efektifitas Sekolah yaitu 0.39 dan 0.33. Ini artinya perhatian terhadap kedua sub variabel ini harus sama besar. Sedangkan untuk pola kebiasaan memiliki korelasi negatif artinya dapat menurunkan Efektifitas Sekolah walaupun dengan pengaruh yang sangat kecil.

Temuan tersebut melahirkan statement bahwa nilai-nilai sekolah dapat menjadi rujukan bagi sikap dan tindakan, akan tetapi kebiasaan-kebiasaan kontraproduktif memerlukan perubahan budaya yang lebih diorientasikan pada

eliminasi kebiasaan buruk dan penciptaan kebiasaan-kebiasaan baru yang berorientasi pengejawantahan nilai-nilai.

Pengubah budaya bukan pekerjaan yang mudah, karena budaya terkait dengan *self reinforcing*, namun pemimpin dapat melakukan perubahan budaya melalui manajemen, yaitu dengan menetapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi yang dipandu oleh nilai-nilai baru yang diinginkan. Artinya pola sikap dan tindakan adalah produk dari manajemen dan kepemimpinan.

Pengubahan budaya sekolah diarahkan pada pencapaian Efektifitas Sekolah. Budaya yang menghambat gerak langkah anggota karena beberapa tata cara tidak relevan lagi dengan tuntutan kerja masa kini atau yang disebut dalam penelitian ini sebagai pola kebiasaan, kepemimpinan mesti responsif menata manajemen guna efektifitas yang tinggi.

Nilai adalah standar normatif yang mempengaruhi manusia dan membuat pilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mereka persepsikan. *Organization Cultur Values* atau nilai-nilai budaya organisasi adalah nilai-nilai konsensus bersama sebagai perwujudan dari adanya upaya menterjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua perangkat personil sekolah.

Nilai yang dirujuk bagi pengembangan manajemen berbasis sekolah lebih pada nilai-nilai otonomi yaitu kebebasan berprakarsa, memberdayakan diri (empowering) dan kemandirian untuk mengembangkan profesionalisme kerja yang

ditopang oleh nilai-nilai spiritual.

Nilai otonomi berhubungan dengan budaya baru manajemen dari sentralistik ke desentralistik yang menuntut adanya orientasi nilai baru dari nilai yang berorientasi vertikal menjadi nilai yang lebih bersipat otonom. Nilai yang terlampaui berorientasi vertikal akan mematikan jiwa yang ingin berdiri sendiri dan berusaha sendiri dan akan menyebabkan timbulnya sikap tidak percaya kepada diri sendiri. Nilai seperti itu juga akan menghambat tumbuhnya rasa disiplin pribadi yang murni karena orang hanya akan taat kalau ada pengawasan dari atas, tetapi akan merasa tidak terikat lagi manakala pengawasan menjadi kendor. Pada akhirnya nilai yang terlalu berorientasi ke atasan akan juga mematikan rasa tanggung jawab ke atas atau kalau tidak bisa untuk selalu membagi rata tanggung jawab itu dengan orang lain sehingga rasa tanggung jawab sendiri itu menjadi sekecil mungkin (Koentjaraningrat, 1983:34-36). Namun demikian tidak berarti nilai-nilai formalistik-birokratik yang dijadikan pedoman kepala sekolah dan guru-guru tersebut menjadi tidak ada artinya atau salah, akan tetapi dalam mengembangkan visi kepala sekolah harus memiliki itikad dan keberanian mengembangkan dalam gaya sendiri sebagai profesional. Artinya mengembangkan visi selain bersumber pada aturan yang ada (*value s resources static*) juga harus bersumber pada kemampuan profesional kepala sekolah (*values resources dinamic*). Kinerja kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengembangkan visi profesional adalah dengan ciri berikut:

- 1) *difficult learning*; yaitu pemimpin yang mendorong anggotanya mengidentifikasi apa yang belum diketahui dan bagaimana mengetahuinya.
- 2) *maximizing energy*; pemimpin memiliki waktu untuk tetap dan berpikir tentang kemajuan organisasi, setiap hari ada yang diperbuat dan dimungkinkan menemukan inovasi-inovasi baru.
- 3) *resonant simplicity*; banyak data dan informasi menjadi bagian dari “kepusingan” tersendiri, sebab dituntut ketajaman, kecerdasan pemimpin dalam menterjemahkan data atau informasi yang rumit menjadi suatu berita yang “simple” dan menarik.
- 4) *multiple fokus*; setiap anggota memiliki fokusnya masing-masing dalam bekerja. Pimpinan dituntut untuk dapat melakukan pendekatan secara “persuasif” dan “advocacy” dalam mempengaruhi bawahan untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus sesuai agenda kegiatan mereka.
- 5) *mastery inner sense*; dalam membuat keputusan adakalanya menuntut hal-hal yang sipatnya irasional, berupa “judgement” pribadi.

Nilai-nilai budaya organisasi yang strategis merupakan suatu kondisi yang amat dominan dalam menentukan keberhasilan manajemen Sekolah Efektif. Manajemen Sekolah Efektif dapat dimulai dengan visi yang realisasinya dalam bentuk budaya yang mendukung yang dipersyaratkan. Nilai-nilai budaya yang dipersyaratkan pimpinan dalam mengembangkan sekolah adalah nilai-nilai yang relevan dengan dasar-dasar falsafah hidup keagamaan dan pendidikan yang satu sama lain terkait dan terikat secara kuat.

Visi merupakan nilai-nilai dan nilai-nilai tersebut apabila dilembagakan menjadi nilai-nilai budaya. Nilai-nilai ini tidak saja dipandang sebagai suatu yang dimiliki tetapi harus dikembangkan dalam implementasinya pada sekolah yang membentuk "*learning organization*". Dengan demikian, nilai-nilai budaya itu bukan berupa persepsi dan sikap tetapi menjadi pandangan hidup berorganisasi yang selamanya dikembangkan dan ditaati.

Nilai-nilai budaya organisasi yang berkembang pada sistem sekolah sangat terkait dengan sistem budaya dimana sekolah itu berdiri, dan dengan misi apa persekolahan yang ada dalam satu sistem budaya, apa dan bagaimana proses belajar mengajar dilakukan, bagaimana sekolah dijalankan dan diawasi selalu dipengaruhi oleh nilai-nilai dominan, gagasan-gagasan, dan praktek-praktek sosial yang membentuk suatu kebudayaan. Karakter suatu persekolahan mencerminkan karakter dari masyarakatnya. Sekolah dibentuk oleh sistem budaya, bagaimana tujuan-tujuan, metode-metode, dan isi program pendidikan ditentukan oleh nilai-nilai dominan atau kelas yang dominan dalam suatu masyarakat (Stanley, 1957). Teori konflik melihat, bahwa persekolahan merupakan praktek sosial yang dibangun dan digunakan oleh golongan yang berkuasa untuk memelihara dominasi mereka dalam tertib sosial. Sedangkan penganut teori fungsional melihat persekolahan sebagai lembaga sosial yang berfungsi untuk mensosialisasikan generasi muda menyesuaikan diri ke dalam lembaga-lembaga ekonomi, politik, dan sosial dari suatu masyarakat. (Feinberg dan Solitis, 1985).

Sistem nilai yang dominan atau *culture core* dari suatu sekolah semestinya menjwai semua kegiatan yang dilaksanakan sekolah. Kalau diambil model nilai-

nilai universal yang membentuk konfigurasi berbagai budaya, yaitu nilai teori, nilai ekonomi, nilai agama, nilai seni, nilai kuasa dan nilai solideritas, maka semua nilai ini dalam berbagai ragam penekanan ditemui dalam semua kebudayaan (Alisyahbana, 1985) dan akan menjiwai praktek pendidikan. Nilai teori dan nilai ekonomi membentuk aspek progresif, sedangkan nilai kuasa (vertikal) dan nilai solideritas (horizontal) membentuk jenis organisasi sosial dan kepemimpinan yang dominan dalam suatu sekolah. Nilai yang membentuk suatu konfigurasi sekolah yang maju yaitu nilai vertikal dan horizontal harus diekspresikan dalam bentuk kepemimpinan yang dapat mengakomodir berbagai kepentingan dengan mewujudkan suatu nilai instrumental yang kuat yaitu dapat berupa nilai imtak, persaingan sekaligus kerjasama dan prestasi independensi. Pendidikan yang mendukung pola kemajuan ini adalah pendidikan yang menekankan prestasi independensi dan persaingan sehat. (McClelland, 1966).

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

1. Efektifitas Sekolah pada Era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah yang berorientasi mutu.
2. Pola sikap tindakan dan pola nilai menunjukkan nilai korelasi yang hampir sama tinggi terhadap Efektifitas Sekolah. Sedangkan untuk pola kebiasaan memiliki korelasi negatif artinya dapat menurunkan Efektifitas Sekolah walaupun dengan pengaruh yang sangat kecil.

Temuan tersebut melahirkan statement bahwa nilai-nilai sekolah dapat menjadi rujukan bagi sikap dan tindakan, akan tetapi kebiasaan-kebiasaan kontraproduktif memerlukan perubahan budaya yang lebih diorientasikan pada eliminasi kebiasaan buruk dan penciptaan kebiasaan-kebiasaan baru yang berorientasi pengejawantahan nilai-nilai.

3. Efektif dibentuk oleh pola nilai yang memberi pengaruh sebesar 0.349 dengan signifikansi 0.002; pola kebiasaan memberikan pengaruh sebesar 0.024 dengan signifikansi 0.828; dan pola sikap dan tindakan memberikan pengaruh sebesar 0.411 dengan signifikansi 0.000. R Square (R) : $(0.527)^2=0.277$ yang berarti bahwa model Sekolah Efektif dijelaskan sebesar 27.7% oleh pola nilai, pola kebiasaan, dan pola sikap dan tindakan.
4. Model regresi budaya sekolah berada “dalam keadaan stabil” dengan koefisien determinasi sebesar 0.277

B. REKOMENDASI

Memperhatikan beberapa kesimpulan, maka beberapa rekomendasi penelitian yang dapat diajukan adalah:

1. Budaya sekolah memiliki tempat strategis untuk membangun citra positif sekolah yang berpengaruh terhadap kualitas sekolah. Oleh karena itu perlu dibangun budaya di sekolah yang dimulai dari upaya kepemimpinan melalui penetapan peraturan yang disepakati bersama.
2. Budaya yang baik tidak saja berorientasi pada prestasi siswa tetapi prestasi sekolah. Oleh karena itu keseimbangan cipta, karsa dan karya diarahkan pada tiap dimensi personil sebagai suatu kekuatan yang menggerakkan sistem.
3. Sekolah merupakan tempat terbaik untuk belajar oleh karena itu perlu dibangun kultur akademik yang memberikan pelayanan terbaik untuk belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Ghozali. (2000). "Tinjauan Literatur:Effective School Research". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang Depdiknas.* (021).12
- Al-Quranul Karim. (1997).Jakarta: Yayasan Ambadar
- Al-Rasyid. Harun. (1988). *Teknik Sampling.* Bandung: Ikopin-LPPM.
- Alma, Buchari. (1992). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.* Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchori. (2001). *Kewirausahaan.*Bandung: Alfabeta.
- Beach, Lee Roy. (1993). *Making The Right Decision: Organizational Culture. Vision. and Planning.* New Jersey: Prentice –Hal. Inc.. Engliwood Cliffs.
- Becker S, Gary. (1993). *Human Capital a Theoretical and Empirical analysis With Special Reference to Education.* London: The University of Chicago Press.
- Bennis, W. dan Nannus, B. (1997). *Leaders; The Strategies for Taking Charge.* New York: HarperCollins.
- Brookover, Wilbur B., Fritz A. Erickson, and Alan W. McEvoy.(1979).*Creating Effective Schools: An In Service Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement,* Revised Edition. New York:Learning Publications, Holmes Beach,FL.
- Cheng, Yin, Cheong. (1996). *School Effectiveness and School-based Management.* New York: Palmer Press.
- Creech, Bill. (1996). *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: Binarupa Aksara.
- Crosby, B. Philip. (1985). *Managing for Total Quality.* New York: Prentice-Hall.
- Cromwell, Sharon. (2002). Is Your School's Culture Toxic or Positive?. (online). Tersedia: http://www.education-world.com/a_admin/admin275.shtml 12 April 2003
- Deal, Terrence E. (1987).*The Culture of Schools; In Leadership:Examining the Elusive,* edited by Linda T. Sheive and Marian B. Schoenheit. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development

- Delors, J. (1997). *Learning the Treasure Within*. Paris: UNESCO.
- Digest, Eric. (1997). Visionary Leadership. Number 110. (online). Tersedia: <http://www.ericdigests.lead/1995-1/visionary.htm>. (12 Februari 2000)
- Digest, Eric. (1990). Performance outcomes Assesment. (online). Tersedia. <Http://134.39.81.12/cdk/overview/Perform.htm>. Oktober 2000.
- Furqon, dkk. (2000). *Pengembangan Model Penilaian Sekolah Efektif*. Lembaga Penelitian UPI
- Fattah, Nanang. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Gaffar, M. Fakry. (1994). *Visi: Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar. Bandung: IKIP Bandung.
- Lashway, Larry,. (1997). Visionary Leadership. (online). Tersedia: <Http://www.ed.gov/Eric Digest/ED402643>
- Locke, Edwin, A. And Associates. (1997). *Esensi Kepemimpinan; Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta: Spektrum
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo
- Pal, Young. (1990). *Cultur at Foundations of Education*. New York: McMillan Publishing Company.
- Quiqley, Joseph V,. (1993). *Vision: How Leaders Develop It. Share It. and Sustain It*. New York : McGraw-Hill.
- The World Bank. (1998). *Educational in Indonesia: From Crisis to Recovery*. East Asia and pasific Regional Office: Education Sector Unit
- Tola, Burhanudin. Dan Furqon. (2004). Penilaian Sekolah Efektif .(online). Tersedia: <Http://www.Depdiknas.go.id/Jurnal/44/htm>. 16 April 2004

KUESIONER

PETUNJUK:

Di bawah ini terdapat berbagai pernyataan yang berhubungan dengan permasalahan maupun inovasi yang terjadi dalam dunia pendidikan. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Kami hanya tertarik kepada jawaban-jawaban sdr sejujurnya, yakni apakah sdr sangat setuju (1) , setuju (2) , ragu-ragu (3), kurang setuju (4), tidak setuju (5) .

Bubuhkan tanda ceklisch (V) pada angka yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dalam mengelola pendidikan.

Angka	Artinya	Disingkat
1	Sangat Setuju	SS
2	Setuju	S
3	Ragu-ragu	N
4	Kurang Setuju	KS
5	Tidak Setuju	TS

A. KEPEMIMPINAN VISIONER

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	Daya saing yang rendah yang ditampilkan pencari kerja, disebabkan karena kurangnya kemampuan yang banyak dipersyaratkan dunia kerja seperti kemampuan bahasa Inggris dan komputer. Sedangkan dua kemampuan ini di sekolah belum menunjukkan hasil yang berarti. Oleh arena itu perlu adanya usaha keras guna membiasakan berbahasa dan berteknologi di lingkungan sekolah. Apalagi dengan diberlakukannya AFTA dituntut SDM yang berkualitas agar dapat berbicara dalam percaturan nasional bahkan internasional.					
1.	Bahasa merupakan kekuatan utama yang membuat siswa dapat berkiprah di tingkat nasional, regional, bahkan internasional					
2.	salah satu sebab rendahnya kualitas pendidikan adalah terlalu terbatasnya wawasan PBM hanya pada satpel					
3.	Tidak mungkin lagi memberikan cara baru sistem pengajaran, karena guru akan kembali pada cara kerja yang biasa dilakukannya.					
4.	memberikan pelajaran tambahan yang dituntut kemajuan merupakan hal yang sulit karena yang utamapun masih di bawah standar					
5.	tidak penting menguasai bahasa dunia, sementara bahasa sendiri dilupakan.					

6.	satu-satunya penghambat lulusan berbicara di tingkat nasional, regional bahkan internasional adalah rendahnya kemampuan berbahasa				
7.	penguasaan internet oleh guru dan siswa terbatas hanya untuk pergaulan				
8.	penguasaan komputer menjadi sangat penting, di samping sebagai alat efisiensi kerja juga bagi peningkatan kreatifitas siswa.				
9.	walaupun tiga tahun lamanya diberikan pelajaran bahasa, mereka takan menguasai sepenuhnya				
10.	bukan hanya bahasa Inggris yang perlu dikuasai saat ini, bahasa Asian pun dapat membuka jalan usaha yang menguntungkan				
11.	keterampilan komputer bukan saja untuk siswa tetapi bagi guru dan staf lain				
12.	dari pada harus menambah kesibukan lebih baik konsen dengan rutinitas sehari-hari yang sangat banyak				
13.	kunci pergaulan di sekolah maupun luar sekolah adalah kejujuran				
14.	tidak masalah dengan cara-cara siswa memperoleh nilai yang terpenting adalah dapat mencapai standar.				
15.	tidak penting apakah guru membuat satpel atau tidak asalkan mereka dapat menunjukkan kreativitasnya dalam mengajar.				
16.	manajemen sekolah yang sekarang sangat efektif karena berpedoman pada tata tertib atau juklak				
17.	campur tangan stakeholders apalagi tenaga konsultan hanya memperpanjang birokrasi dan memperbesar anggaran pengeluaran				
18.	masa depan organisasi yang saya cita-citakan saya konsultasikan dengan konsultan pendidikan				
19.	sudah cukup dengan apa yang ditetapkan dinas pendidikan, tinggal bagaimana cara membagikan pekerjaan dengan staf				
20.	menjadikan sekolah maju di masa depan hanya sekedar angan-angan tidak usah memiliki hayalan yang muluk tentang pendidikan karena pesimis dapat merubah wajah suramn pendidikan				
21.	cukup menarik untuk mengangkat prestasi sekolah dibanding memperdebatkan kinerja guru				
22.	walaupun banyak orang mencibir, saya tetap mempertahankan keyakinan saya untuk go internasional				
23.	kalau keuangan negara memadai, saya akan mengusulkan seluruh guru memperoleh pendidikan tambahan				
24.	saya senang karena visi yang dirumuskan tidak menimbulkan pertanyaan dari staf apalagi stakeholders.				
25.	tidak perlu memaksa siswa melanjutkan studi toh mereka masuk SMU bukan karena minat ke PT tetapi karena mudah dan murah				
26.	tidak dapat dibiarkan siswa tidak memiliki masa depan, mereka yang tidak melanjutkan ke PT perlu memperoleh keterampilan kecakapan hidup				
27.	kepribadian siswa menjadi pertahanan utama membentengi dampak buruk kemajuan				
28.	Untuk bisa berkiprah dalam dunia kerja syaratnya adalah menguasai bahasa Inggris dan komputer				
29.	bahasa inggris yang dikuasai siswa tidak sekedar mata pelajaran tetapi kepisahannya dalam percakapan sehari-hari				
30.	saya gembira karena visi dan program sekolah sama dengan yang dirumuskan sekolah-sekolah lain				

31.	kalau perlu saya mendatangi stakeholders satu persatu untuk mendapat dukungan bagi pengembangan sekolah					
32.	keyakinan saya adalah bahwa guru tidak usah diajak berpikir mereka hanya perlu diberdayakan					
33.	guru-guru dan stakeholders tidak perlu tahu visi mereka hanya perlu dilibatkan dalam teknis sekolah.					
34.	saya tahu isi kepala tiap-tiap staf, sehingga percuma mendiskusikan hal startegis dengan mereka					
35.	saya senang karena guru-guru dan personil lainnya respnsif terhadap program-program yang saya usulkan					
36.	berdasar perencanaan startejik, RIS yang kami susun berdasarkan penilaian kebutuhan sekolah dan masyarakat					
37.	berdasarkan konsep konstruktivistik, siswa haru sdiberi keleluasaan mengembangkan aktivitas belajarnya sehingga pembelajaran menjadi bermakna.					
38.	program kerja tahunan tidak perlu dibuat yang perlu ada adalah satuan pelajaran guru					
39.	berdasarkan pengalaman masa lalu tidak ada guru yang komplain dengan solusi yang saya tawarkan					
40.	banyak guru atau personil lain akhirnya datang kepada saya untuk meminta solusi karena perdebatan yang telah dilakukan mengalami jalan kebuntuan					
41.	saya hanya mampu membaca buku ilmiah lebih kurang 10 menit , selebihnya membuat pusig dan tidak dimengerti					
42.	saya terganggu dengan istilah-istilah baru yang sering dilontarkan guru dalam berkomunikasi					
43.	kondisi lama dirasa lebih baik dari pada adanya otonomi					
44.	ada atau tidak adanya inovasi tidak merubah kinerja guru					
45.	internet, afta 2003, fitur handphone merupakan topik yang saya sukai untuk diangkat dalam pembicaraan informal					
46.	bukan tidak ingin mengekperimenkan penemuan tetapi selalu terbentur dengan biaya					
47.	ada staf guru yang mengusulkan adanya laboratorium komputer dengan sambungan internet saya adalah orang pertama yang mendukungnya					
48.	saya lebih senang dengan keadaan sekarang yang stabil rasanya organisasi kami sudah maju dan tidak ada yang perlu disesuaikan					
49.	agar tidak terjadi gejolak, seharusnya tidak perlu ada inovasi karena selalu mendapat tantangan					
50.	tidak selamanya pemikiran banyak orang akan selalu lebih baik dibandingkan pemikiran saya					
51.	walaupun sangat mahal, saya selalu berusaha keras untuk membeli buku-buku/majalah/jurnal/koran terbaru yang berkaitan dengan manajemen sekolah/disiplin ilmu saya					

52.	saya tidak ingin program tahun lalu menjadi program unggulan tahun ini					
53.	saya lebih senang menyampaikan materi/gagasan secara <i>to the point</i>					
54.	selain kolom iklan, saya sangat menyukai kolom tajuk/opini pada display koran					
55.	saya sering mengalami kesulitan menyederhanakan bahasa dalam teks pidato saya					
56.	kadang saya tidak percaya diri, karena tulisan-tulisan yang saya berikan ke media selalu kembali dengan banyak catatan					
57.	Prof Dedi Supriadi adalah seorang kolomnis (penulis di media) yang sering menulis tentang pendidikan					
58.	setiap menyampaikan makalah saya selalu buat alur berpikirnya secara umum.					
59.	dalam presentasi saya membuat transparansi yang di copy berisi penjelasan seluruh materi					
60.	Tangan dingin, berkeringat dan gemeteran setiap mau berbicara di depan umum					
61.	saya selalu ingin memantau , tidak tenang dan takut gagal setiap menugaskan pekerjaan pada orang lain					
62.	saya senang melihat karya siswa yang tertempel dalam majalah dinding, mereka sangat potensial dan memiliki imajinasi yang mengagumkan					
63.	kehadiran saya memberi iklim segar dengan beragamnya berbagai kegiatan baru					
64.	selalu saja harus diingatkan atau ditagih setiap saya menugaskan pekerjaan pada staf/guru					

B. BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Hamper semua staf mengeluh kan padatnya jadwal kerja					
2.	sebenarnya belum saatnya sekolah dipercaya penuh dalam pemberdayaan staf					
3.	yang penting pekerjaan selesai terlepas dari siapa yang mengerjakan					
4.	lebih baik pekerjaan tertunda dari pada harus menyerahkan pada orang yang bukan ahlinya					
5.	Siapapun itu, kalau masih guru dapat mengerjakan apapun yang menjadi bidang garapan sekolah					
6.	memberi pekerjaan kepada orang dekat menjamin keberhasilan					
7.	Sangat sulit meminta guru membuat alat tes sendiri untuk ujian akhir					

8.	berjalan atau mundurnya roda manajemen sekolah sangat tergantung dari aliran bantuan pemerintah					
9.	walaupun tidak ada droping guru dari pemerintah, sekolah dapat mendanai guru honorer secara layak					
10.	lebih banyak guru yang membuat satpel berdasarkan kreasi sendiri daripada sesuai petunjuk teknis					
11.	ada perasaan tidak puas datang ke sekolah tanpa ada kegiatan yang berarti					
12.	saya senang dan bersyukur dengan pekerjaan saya selama ini					
13.	bekerja cukup sampai terkejutnya upah yang diberikan					
14.	tidak perlu ada daftar hadir guru karena tidak memberi informasi apa-apa					
15.	tidak apa-apa dengan kelebihan jam selama berhubungan dengan tugas.					
16.	Slogan pahlawan tanpa tanda jasa telah membelenggu aspirasi guru terhadap kesetaraan pendapatan					
17.	sering ditemui personil yang datang terlambat sedangkan pulang paling cepat					
18.	tidak jarang ditemui ketidaksesuaian alasan personil untuk absen dari kelas					
19.	sebenarnya masih ada masalah dengan tingkat pertanggungjawaban personil terhadap kegiatan yang telah dilakukannya					
20.	tidak terjadi ketidaksesuaian antara job description dengan penampilan aktual personil					
21.	kebanyakan guru-guru sekolah kami sesuai antara tugas dengan keahliannya					
22.	kunjungan guru BP / wali kelas ke rumah siswa bukan hanya yang bermasalah atau berprestasi tetapi juga anak-anak yang lainnya.					
23.	tidak masalah terjadi pemborosan atau ketidaksesuaian anggaran yang terpenting adalah rasional dan dapat dipertanggungjawabkan					
24.	sebenarnya masih ada masalah dengan kelayakan guru di sekolah kami					
25.	anak-anak yang berada di level menengah kurang dikenal guru					
26.	saya paling rewel dengan ketidaksesuaian program dengan aksinya					
27.	masih ada masalah dengan tingkat kompetisi siswa dalam belajar					
28.	target yang ditetapkan dalam tugas pembelajaran adalah selesai dengan pujian atau sangat memuaskan					
29.	melakukan perbaikan kerja secara cermat untuk mendapat yang terbaik					
30.	dalam setiap kegiatan ditekankan pada hasil yang terbaik dari pada					

	selesai cepat					
31.	target yang ditetapkan menjadi acuan tetapi belum berhasil					
32.	untuk apa ikut dalam lomba-lomba prestasi kalau hanya sebagai peserta					
33.	lebih baik sekali mengikuti tapi juara daripada selalu mengikuti tetapi nol besar					
34.	Hanya sedikit saja siswa yang datang terlambat					
35.	tak masalah guru dan siswa datang terlambat yang penting datang					
36.	keteraturan dalam segala hal sedang digalakan di sekolah kami					
37.	agar siswa jera sekali-kali dapat diberikan hukuman fisik					
38.	Peraturan yang dijalankan sekolah membentuk kebiasaan baik warga sekolah					
39.	Sekolah kami banyak dikenal masyarakat karena memiliki karakteristik khusus					
40.	Slogan/moto/symbol merupakan warisan sekolah dari pertama pendirian					
41.	tidak ada niat untuk merubah slogan/moto/symbol					
42.	kalau slogan/moto/symbol masih tetap yang dulu, berarti tidak ada upaya ke arah pemikiran baru					
43.	upacara rutin merupakan peluang penyampaian maksud-maksud dekolah					
44.	upacara rutin tidak lebih dari sekedar pelaksanaan keseragaman sekolah					
45.	tidak perlu ada kegiatan khusus sebagai gebyar kreativitas siswa karena hanya diikuti oleh sedikit siswa saja					
46.	walaupun tidak selalu dengan bahasa yang santun dan lemah lembut, tetapi kami menikmati komunikasi dengan baik					
47.	saya heran, mengapa sering ada pengumuman tidak diketahui guru/personil lain					
48.	cara bertutur kata dan berperilaku warga sekolah sangat etis, penuh kesopanan dan santun					
49.	tidak diperlukan persyaratan khusus untuk mengisi posisi wakil kepala sekolah					
50.	posisi wakil kepala sekolah dan jabatan-jabatan lainnya di sekolah cukup di isi oleh orang yang paling senior					
51.	program diklat masih terbatas, baik untuk peserta maupun materinya					
52.	walaupun sudah mengikuti diklat, namun kinerja guru/personil lainnya tak ada perbaikan yang berarti					
53.	tidak saja bagi guru yang dipandang berprestasi, penentuan peserta diklat diberikan juga pada guru yang lain					
54.	Tidak terhalang usia muda, kalau potensi memimpinya baik, ia dapat disertai jabatan					

C .SEKOLAH EFEKTIF

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	siswa yang diterima di sekolah ini memiliki passing grade yang tinggi					
2.	lebih baik hanya memiliki satu kelas siswa yang berkualitas dari pada menerima banyak kelas dengan siswa yang rata-rata					
3.	jatah kelas yang ada terisi penuh oleh siswa					
4.	ekstrakurikuler telah mengangkat citra sekolah di masyarakat					
5.	ekstrakurikuler menjadi program unggulan yang mengangkat prestasi sekolah					
6.	siswa terlihat sangat antusias memenuhi masjid untuk melakukan solat berjamaah					
7.	kegiatan ritual keagamaan tidak dapat dinilai secara kasat mata cukup menjadi privacy siswa saja.					
8.	tak perlu membuat program yang muluk untuk penegakandisiplin, siswa hanya perlu pembiasaan pada hal-hal yang kecil yang sehari-hari dilakukan					
9.	sulit mendisiplinkan siswa karena tidak terjalin kekompakan antara pembiasaan anak di rumah dengan di sekolah					
10	ketidaklayakan guru dalam bidang keahliannya merupakan persoalan krusial dalam penugasan					
11	masih ada persoalan dengan kualifikasi guru mereka belum sepenuhnya memiliki kelayakan mengajar					
12.	analisis kurikulum dilakukan untuk menetapkan silabus sesuai dengan kompetensi tiap mata pelajaran					
13.	sebenarnya yang harus dideskripsikan guru dalam KBM adalah perbuatan belajar siswa bukan mengajar guru					
14.	RAPBS dirumuskan berdasarkan anggaran yang ada di sekolah dan kekurangannya dibahas dalam rapat stakeholders					
15.	prosedur pertanggungjawaban keuangan tidak melibatkan dewan sekolah					
16.	tidak sulit mengatur fasilitas dan sumber belajar karena sudah proporsional					
17.	kelas yang ada sekarang tidak menjamin siswa belajar dengan jujur, karena terlalu berdesakan sehingga memungkinkan siswanya saling nyontek					
18.	walaupun dewan sekolah telah terbentuk, tetapi intensitasnya terhadap sumbang saran program sekolah belum ada					
19.	keberadaan dewan sekolah menambah birokrasi sekolah, karena mereka terlalu ikut campur dalam teknis sekolah					
20.	terdapat pergeseran cara mengajar guru yang kini lebih menonjolkan cara belajar siswa					
21.	saya lebih senang guru-guru menguasai pembelajaran dibanding harus menyerahkan segala pengerjaan kepada siswa					
22.	berbagai inovasi yang terjadi dalam pembelajaran membuat guru lebih kreatif					
23.	Apabila ditemukan masalah, sedapat mungkin guru-guru mementingkan kepentingan lembaga tetapi tidak merugikan diri sendiri					

24.	pada saat penjadwalan, banyak guru yang mengusulkan jadwal pelajarannya disesuaikan dengan agenda dirinya				
25.	saya salut dengan berbagai kreatifitas guru yang ditunjukkan dalam belajar				
26.	guru membuat satpel dan mempraktekannya langkah demi langkah sesuai yang tertulis dalam satpel				
27.	tidak sedikit guru yang menyediakan waktu di luar jam mengajar untuk membantu memecahkan kesulitan belajar siswa				
28.	siswa-siswa terlihat sangat dekat dengan gurunya dan kadang terlibat dalam pembicaraan saat jam istirahat				
29.	kelompok-kelompok mutu yang telah ditetapkan pemerintah seperti K3S dan KKG keberadaannya sudah tidak relevan lagi				
30.	guru-guru sangat antusias terhadap seminar-seminar/workshop yang dilakukan sekolah atau di luar sekolah				
31.	saya melihat anak-anak melakukan sholat dhuha				
32.	anak-anak melaksanakan puasa sunat (senen kamis)				
33.	Hampir seluruh siswa mengikuti kegiatan keagamaan yang diselenggarakan sekolah				
34.	Mereka suka berinisiatif membuat acara sendiri yang berkaitan dengan kegiatan keagamaan				

D. Di bawah ini ada beberapa data yang berkaitan dengan kompetensi siswa secara kuantitatif, berilah ceklis pada data yang sesuai:

35. Perolehan nilai rata-rata UAN tiga tahun terakhir adalah

Angka melanjutkan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 7,5			
7			
6			
5			
Kurang dari 5			

36. Angka melanjutkan ke jenjang lebih tinggi tiga tahun terakhir ini adalah:

Angka melanjutkan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 75%			
75%			
50%			
25%			
Kurang dari 25%			

37. Angka tinggal kelas tiga tahun terakhir adalah

Angka tinggal kelas	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Kurang dari 0.5%			
0.5%			
0.75%			
1%			
lebih dari 1%			

38. penghargaan bidang keagamaan yang diraih siswa selama tiga tahun terakhir

Banyaknya penghargaan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 5 kali			

4 kali			
3 kali			
2 kali			
1 kali			

39. penghargaan bidang OR yang diraih siswa selama tiga tahun terakhir ini

Banyaknya penghargaan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 5 kali			
4 kali			
3 kali			
2 kali			
1 kali			

40. penghargaan bidang Studi yang diraih siswa selama tiga tahun terakhir ini

Banyaknya penghargaan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 5 kali			
4 kali			
3 kali			
2 kali			
1 kali			

41. penghargaan bidang kesenian yang diraih siswa selama tiga tahun terakhir

Banyaknya penghargaan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 5 kali			
4 kali			
3 kali			
2 kali			
1 kali			

42. penghargaan bidang ekstrakurikuler yang diraih siswa selama tiga tahun terakhir ini

Banyaknya penghargaan	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Lebih dari 5 kali			
4 kali			
3 kali			
2 kali			
1 kali			