

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan imperatif otonomi pendidikan yang dimanifestasikan dalam *School Based management* (SBM) telah melahirkan pemahaman perlu adanya perubahan budaya yang sesuai dengan visi yang dirumuskan pimpinan yang dilandasi wawasan peningkatan mutu pendidikan umumnya dan mutu pembelajaran khususnya untuk perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah.

Perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah tidak saja ditujukan pada satu komponen pendidikan tetapi pada seluruh komponen secara berimbang /proporsional dengan cara manajemen yang seimbang pula perhatiannya mulai dari perencanaan sampai penilaian. Membangun visi dengan membiarkan budaya tanpa sentuhan adalah sia-sia, dan bahkan budaya yang selama ini berkembang diidentifikasi sebagai budaya santai menjadi *counterproductive* terhadap upaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Brameld (1957:19) menyatakan bahwa “cara pelaku pendidikan mempersepsi konteks sosial budaya yang mereka miliki merupakan faktor penting yang ikut berpengaruh terhadap mutu pendidikan”.

Dua pengertian penting dalam penelitian ini adalah budaya dapat menimbulkan visi dan visi dapat menimbulkan budaya. Budaya positif yang berkembang di masyarakat yang bersumber dari keyakinan agama, adat istiadat dan etika dapat dijadikan nilai sebagai visi yang akan dirumuskan pimpinan, begitu juga visi yang dirumuskan pimpinan dapat menciptakan budaya organisasi melalui nilai-nilai, misi dan tujuan-tujuan yang ditetapkan dan disepakati bersama.

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 *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner), dan budaya sekolah, dengan judul **“Studi tentang Pengaruh *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) dan Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah Pada SMAN Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat”** .

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

1. Bagaimanakah gambaran *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
2. Bagaimanakah gambaran Budaya Sekolah SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
3. Bagaimanakah gambaran Efektifitas SMAN di Dinas Pendidikan Kota Kota se Propinsi Jawa Barat?
4. Berapa besar pengaruh *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) terhadap Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah pada SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?

C. Asumsi Dasar

1. *Visionary Leadership* adalah interaksi sosial yang dilakukan antara kepala sekolah dan personil lainnya (guru, tenaga kependidikan lain, siswa, staf administrasi, dan stakeholders) untuk transformasi sistem nilai yang didasarkan pada berbagai perubahan di masa depan yang dimanipestasikan dalam visi.
2. Visi merupakan salah satu upaya dari statement "*Innallooha laa yughoyyiru maa biqoumin hattaa yughoyyiruu maa bianfusihim*"(sesungguhnya Allah tidak merubah suatu kaum sehingga dia mau berupaya untuk merubahnya) (Al-Qur'an, 13:11)
3. Visi merupakan seperangkat nilai yang harus diwujudkan dan keberhasilan pengimplementasiannya memerlukan perubahan budaya.
4. kepemimpinan mewujudkan nilai-nilai budaya dan memberi bentuk pada para pegawai yang kemudian diikuti dan dipanuti oleh para pegawai.
5. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang ada dan berlaku di dalam organisasi yang dijadikan landasan berperilaku para anggotanya.

6. Kepemimpinan sekolah yang efektif melahirkan budaya sekolah yang mendukung terhadap program sekolah dan mempengaruhi secara positif terhadap efektifitas sekolah.
7. 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 *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah.

E. Manfaat Penelitian

Gambaran tentang penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan dan praksis pendidikan terutama bagi 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. Secara khusus manfaat penelitian ini penulis rinci sebagai berikut:

F. Hipotesis

Efektifitas Sekolah (Z) pada Era Desentralisasi Pendidikan akan Dipengaruhi secara Positif dan Signifikan oleh Budaya Sekolah (Y) Hasil Representasi dari *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) (X) Kepala Sekolah yang Berorientasi Mutu.

G. Definisi Operasional

1. *Visionary Leadership* dapat diartikan sebagai kepemimpinan Visioner yaitu kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.
2. **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
3. **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. SEKOLAH EFEKTIF

1. Konsep Sekolah Efektif

Taylor (1990) mendefinisikan sekolah efektif sebagai sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah. Sedangkan Cheng (1996) mendefinisikan sekolah efektif sebagai sekolah yang memiliki kemampuan dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan.

Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial-kemanusiaan adalah sekolah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warganegara. Fungsi budaya sekolah adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Efektifitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal. Efektifitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam

struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan yaitu memiliki kompetensi.

Pada sekolah efektif seluruh siswa tidak hanya yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar tetapi juga yang memiliki kemampuan intelektualitas yang biasapun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Sehingga tepatlah apa yang dikatakan Mortimore (1991:132) yang mendefinisikan sekolah efektif sebagai : *one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*. Harapan ini sedikit berbeda dengan kenyataan yang memfokuskan efektifitas sekolah pada penguasaan kemampuan intelektual yang tercermin dari hasil Nilai Ujian Akhir yang hanya menilai aspek intelektualitas tanpa dapat mengukur hasil belajar siswa dalam kepribadian secara utuh.

Simpulan dari sekolah efektif yang dapat ditarik dari penjelasan-penjelasan di atas adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan yaitu prestasi sekolah terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

2. Karakteristik Dan Indikator Sekolah Efektif

Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Pam Sammons (Morely and Rassool, 1999:121) menetapkan aspek sekolah efektif sekaligus dengan indikatornya sebagaimana tabel 2.1.

Tabel 2.1
Karakteristik Sekolah Efektif Pam Sammons

ASPEK	INDIKATOR
<i>Profesional Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>firm and purposeful</i> • <i>a participate approach</i> • <i>the leading professional</i>
<i>Shared vision and goals</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>unity of purpose</i> • <i>consistency of practice</i> • <i>collegiality and collaboration</i>
<i>A learning environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>an orderly atmosphere</i> • <i>an attractive working environment</i> • <i>maximization of learning time</i>
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>academic emphasis</i> • <i>focus on achievement</i>
<i>Purposeful teaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>high expectation all round</i> • <i>communicating expectations</i> • <i>providing intelctual challenge</i>
<i>Positive reinforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>clear and fair dicipline</i> • <i>feedback</i>
<i>Monitoring progress</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>monitoring pupil performance</i> • <i>evaluating school performance</i>
<i>Pupil right and responsibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>raising pupil self esteem</i> • <i>positions of responsibility</i> • <i>control of work</i>
<i>Home/school partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>parental involvement in their children's learning</i>
<i>A learning organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>school based staff development</i>

Diadopsi dari : Morely & Rassool, 1999:121

B. Budaya Sekolah

1. Konsep Budaya Sekolah

Deal and Peterson (2004:4) mengungkapkan tentang budaya sekolah sebagai berikut:

“deep patterns of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of [the school's] history.” Over time, a school leader can, in conjunction with other stakeholders in the school, change its culture by discarding old values and beliefs, establishing new ones, or modifying elements that need to be changed.

Budaya sekolah menggambarkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki budaya yang sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi sekolah, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus

dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dapat dianggap sebagai ciri yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor yaitu sikap dan kepercayaan orang yang berada di sekolah dan lingkungan luar sekolah, norma-norma budaya sekolah, dan hubungan antara individu di dalam sekolah. Fullan (1991:67) menjelaskannya sebagai berikut:

The culture of the school will be viewed as the existence of an interplay between three factors: the attitudes and beliefs of persons both inside the school and in the external environment, the cultural norms of the school, and the relationships between persons in the school.

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 artefak 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) Collegiality
- 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 Department 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

C. Konsepsi Visionary Leadership

Membangun Visi Bersama” (***Building Shared Vision***) merupakan keinginan bersama dalam penetapan visi secara bersama untuk memberikan hasil yang lebih baik, dari pada visi yang hanya ditetapkan oleh pimpinan saja. Dalam membangun visi bersama diperlukan gambaran masa depan bersama, komitmen bersama, berdasarkan partisipasi semua pihak, dan tidak hanya berdasarkan keputusan seseorang saja.

Menjadi tanggungjawab pemimpin untuk melakukan *shared vision* oleh karena itu tipe kepemimpinan bagi upaya ini adalah kepemimpinan visioner (*visionary leadership*).

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

1. Visionary Leadership harus memahami Konsep Visi

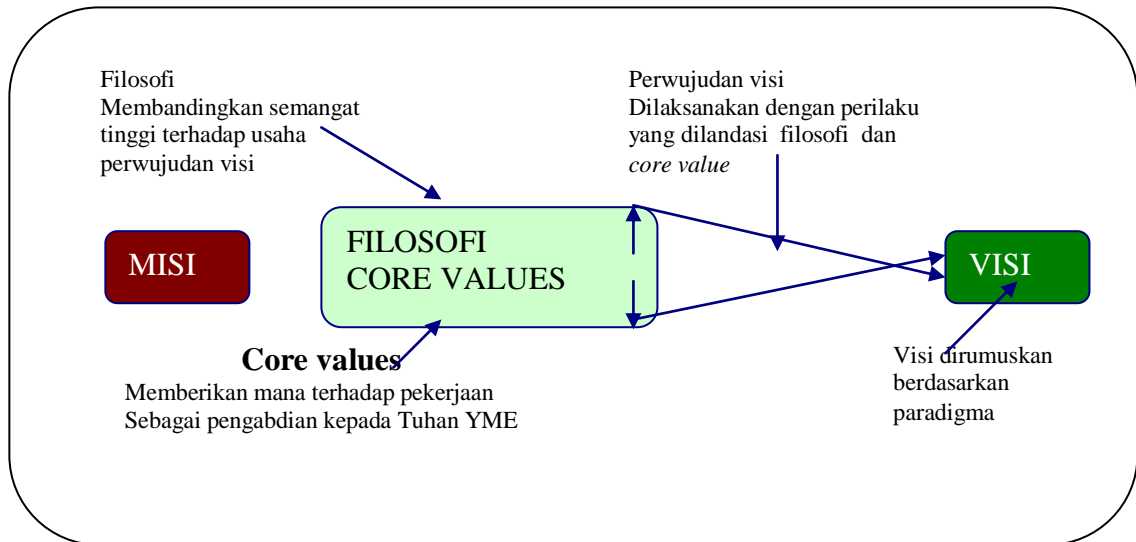
Pradiansyah (Bennis dan Nanus, 1997:19) mendefinisikan visi sebagai: 'something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists'. Secara umum dapat kita kemukakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

2. Visionary Leadership Harus Memahami Karakteristik dan Unsur Visi

Locke (1997:73) mengatakan bahwa kendati visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu, yaitu:

- (1) *ringkas*
- (2) *Kejelasan*
- (3) *Abstraksi*
- (4) *Tantangan*
- (5) *Orientasi masa depan*
- (6) *Stabilitas*
- (7) *Disukai.*

Visi mengandung unsur *basic values*, *mission* dan *objectives*. Mulyadi menggambarkan hubungan antara misi, visi dan nilai sebagaimana tertuang dalam gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Hubungan misi, visi, *core beliefs*, *core values*
Sumber diolah dari Mulyadi 1984:4

3. *Visionary Leadership* Harus Memahami Tujuan Visi

Bila dikaitkan dengan proses perubahan, menurut Kotter (1998:68-69), visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu:

- 1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi
- 2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar
- 3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

2. Langkah-langkah *Visionary Leadership*

1) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai repleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama

2) Perumusan Visi

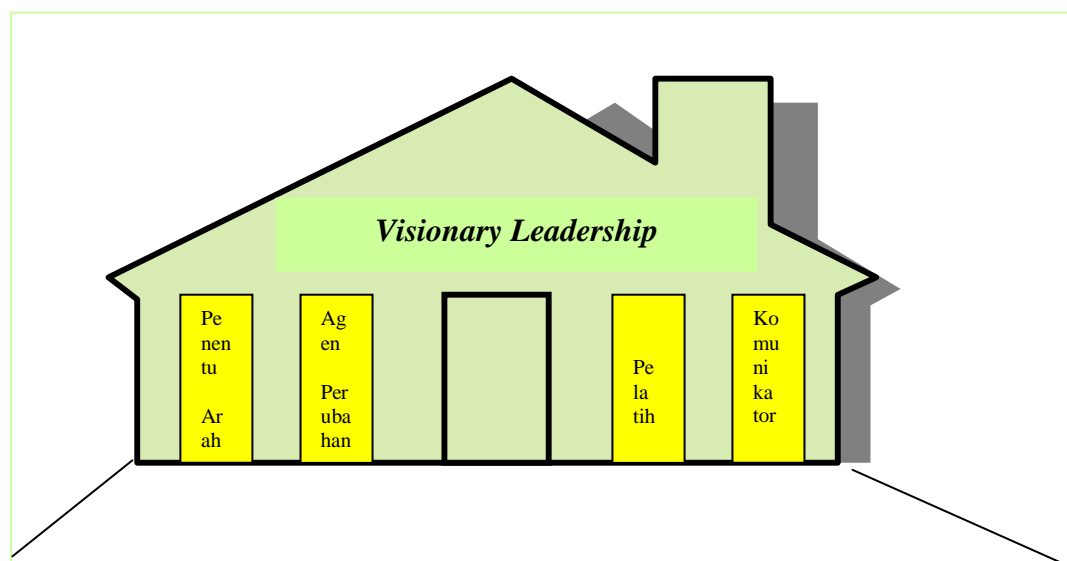
Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas. Perumusan visi perlu melibatkan stakeholders. Quiqley (1993, 62-63) mengatakan bahwa terbentuknya visi melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok.

3) Transformasi Visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*

4) Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Nanus (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar yaitu penentu arah, agen perubahan, pelatih dan komunikator sebagaimana digambarkan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Pilar Kepemimpinan Visioner.

Sumber: Hasil Reayasa Penulis, 2005.

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

NO	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:

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

Dimana: n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

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

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

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 Succesive Interval*).
- 5) menyajikan data dalam bentuk tabel atau dengan deskripsi data agar permasalahan penelitian tergambarkan 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 dijarah 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

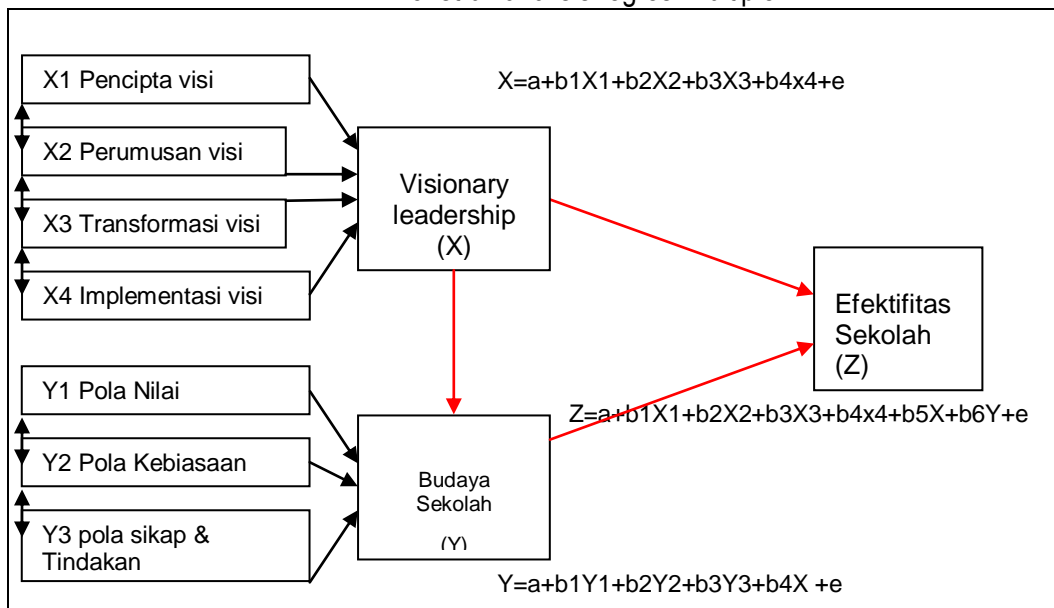
X_k = variabel independen ke-k

b_k = koefisien kemiringan regresi ke-k

b_0 = konstanta

e = error

Bagan 3.1
Konstruk analisis regresi multiple



BAB IV HASIL PENELITIAN

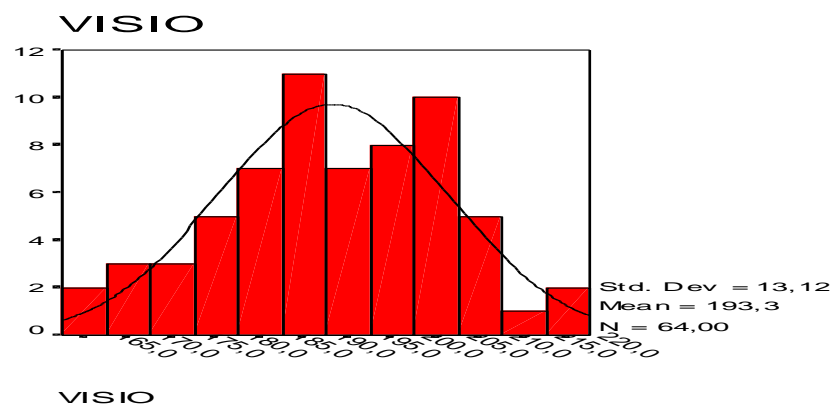
A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Variabel *Visionary Leadership*

1) Deskripsi Frekuensi *Visionary Leadership* Seluruh Responden

Tabel 4.1
Output SPSS Mean *Visionary Leadership* Seluruh Responden

	N	Interval	Kategori	F	%
Mean	64	166 176	E	7	10.93
Std. Deviation	13,122	177 188	D	17	26.56
Minimum	166	189 200	C	20	31.25
Maximum	221	201 212	B	17	26.56
Range	55	213 224	A	3	4.69



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat *visionary leadership* kepala SMUN ada pada kategori Cukup sebanyak 31,25%, sedangkan sisanya berada seimbang antara rendah dan tinggi, yaitu untuk kategori Baik sebesar 26,56% sama besar dengan kategori Kurang. Sedangkan kategori Sangat Baik hanya diraih 3 orang atau sebesar 4,9% masih di bawah raihan kategori sangat kurang baik sebesar 10,93%. gambaran histogram menunjukkan *visionary leadership* membentuk gambaran *bell shape* menandakan rata-rata tingkat *visionary leadership* berdistribusi normal.

2) Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel *Visionary Leadership*

Table 4.2
Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel *Visionary Leadership*

Sub variable	Indikator	Mean
Penciptaan Visi	Memprediksi perubahan	25,79
	Menetapkan Masa Depan	19,63
Perumusan visi	Leadership conference planning process	8,42
	menetapkan statemen visi	35,43
Transformasi Visi	Shared vision	18,42
	Difusi visi	21,80
Implementasi visi	Penentu Arah	17,03
	Agen Perubahan	14,77
	Pelatih	16,64
	Juru Bicara	15,36

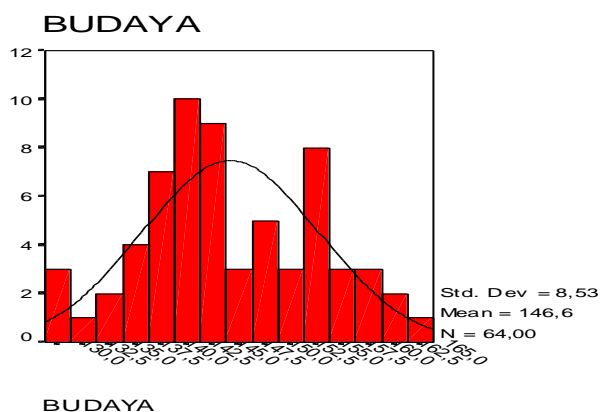
Berdasarkan table di atas diketahui bahwa menetapkan statement visi merupakan memiliki rata-rata tertinggi, disusul memprediksi perubahan. Sedangkan *LCPP* menempati posisi terakhir perolehan mean.

2.Deskripsi Variabel Budaya Sekolah

1) Distribusi Frekuensi Budaya Sekolah

Tabel 4.3
Output SPSS Deskripsi Budaya Sekolah

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

2) Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel Budaya Sekolah

Table 4.4
Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel Budaya Sekolah

Sub Variabel	Indikator	Mean
Pola Nilai	Nilai Yang Merujuk Pada Visi Otonomi	29,7656
	Nilai Spiritual	21,1094
	Nilai Profesionalisme	43,1719
Pola Kebiasaan	Aturan	10,6094
	Slogan	10,6875
	Upacara	7,9844
Pola Sikap Tindakan	Cara berkomunikasi	6,6094
	Cara Bergaul	7,3594
	Pembinaan Pegawai	9,3437

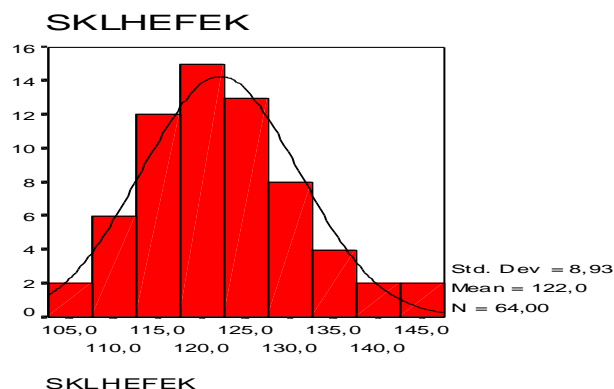
Berdasarkan table di atas diketahui bahwa Nilai yang merujuk profesionalisme memiliki rata-rata tertinggi, disusul nilai otonomi. Sedangkan cara berkomunikasi menempati posisi terakhir perolehan mean.

3. Deskripsi Variabel Sekolah Efektif

1) Distribusi Frekuensi Sekolah Efektif

Tabel 4.5
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 SMUN 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.

2) Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel Efektifitas Sekolah

Table 4.6
Rata-rata perolehan tiap Sub-variabel Efektifitas Sekolah

Sub variabel	Indikator	Mean
Manajemen sekolah	Manajemen Kesiswaan	23,6875
	Manajemen Ketenagaan	5,1250
	Manajemen Kurikulum	6,3750
	Manajemen Sarana dan prasarana	6,1562
	Manajemen Keuangan	4,4219
	Manajemen Kemitraan Sekolah dengan masyarakat	5,5313
Learning Organization	Transferring Knowledge	5,7656
	Openess	6,1875
	Systemic Thinking	6,9844
	Creativity	6,3594
	Empathy	5,1094
Kompetensi Siswa	Team Learning	5,9375
	kompetensi akademik	10,7656
	Kompetensi Non Akademik	23,6250

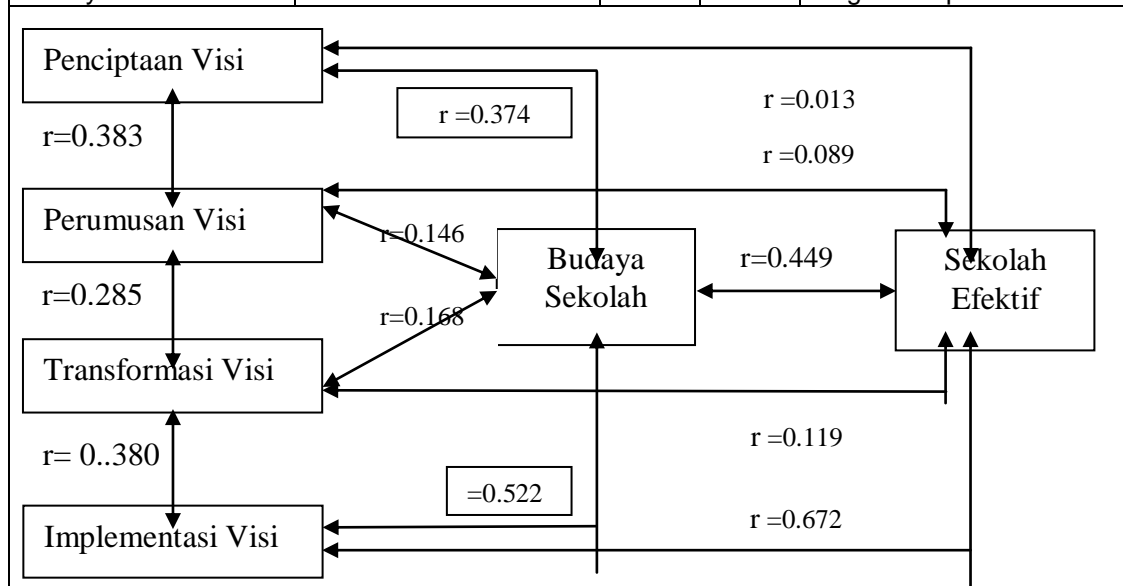
Berdasarkan table di atas diketahui bahwa manajemen kesiswaan memiliki rata-rata tertinggi, disusul kompetensi akademik Sedangkan sikap empatik menempati posisi terendah perolehan mean.

4. Analisis Induktif/Inferensi

1) Koefisien Korelasi Pearson

Tabel 4.7
Koefisien Korelasi Pearson untuk seluruh variabel penelitian (Korelasi Bivariat)

Variabel Independen	Variabel dependen	(r)	P	Keterangan P<0.01 → signifikan
Pencipta Visi	Perumus Visi	0.383	0.000	Signifikan pada level 0.01
Perumus Visi	Transformasi Visi	0.285	0.005	Signifikan pada level 0.05
Transformasi Visi	Implementasi Visi	0.380	0.000	Signifikan pada level 0.01
Implementasi Visi	Pencipta Visi	0.320	0.000	Signifikan pada level 0.01
Pencipta Visi	Visionary Leadership	0.759	0.000	Signifikan pada level 0.01
Perumus Visi	Visionary Leadership	0.693	0.000	Signifikan pada level 0.01
Transformasi Visi	Visionary Leadership	0.597	0.000	Signifikan pada level 0.01
Implementasi Visi	Visionary Leadership	0.639	0.000	Signifikan pada level 0.01
Pencipta Visi	Budaya Sekolah	0.374	0.000	Signifikan pada level 0.01
Perumus Visi	Budaya Sekolah	0.146	0.005	Signifikan pada level 0.05
Transformasi Visi	Budaya Sekolah	0.168	0.005	Signifikan pada level 0.05
Implementasi Visi	Budaya Sekolah	0.522	0.000	Signifikan pada level 0.01
Pencipta Visi	Sekolah Efektif	0.013	0.05	Tidak seignifikan
Perumus Visi	Sekolah Efektif	0.089	0.05	Tidak Signifikan
Transformasi Visi	Sekolah Efektif	0.119	0.05	Signifikan pada level 0.05
Implementasi Visi	Sekolah Efektif	0.672	0.00	Signifikan pada level 0.01
Visionary Leadership	Sekolah Efektif	0.361	0.00	Signifikan pada level 0.01
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. Diketahui bahwa korelasi yang paling tinggi adalah hubungan antara implementasi visi dengan sekolah efektif (0.672), dan budaya sekolah (0.522), menyusul budaya sekolah dengan sekolah efektif (0.449) dan penciptaan visi dengan budaya sekolah (0.374). sedangkan yang lainnya memiliki hubungan yang sangat kecil.

2) Regresi Multipel

Hasil pengolahan data untuk regresi berganda melalui SPSS 11 adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi terhadap Budaya Sekolah

Dengan signifikansi yang lebih besar dari 0.05, maka untuk X_2 dan X_3 keberadaannya dapat diabaikan, karena tidak signifikan.

Model regresi multipel $Y=83.325+0.357X_1-0.0914X_2+0.192X_3+0.680X_4$ artinya bahwa budaya sekolah akan meningkat apabila ditingkatkan penciptaan, transformasi dan implementasi visi.

F hitung sebesar 7.155 dengan tingkat signifikansi 0.00, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Budaya Sekolah.

R square atau dikenal sebagai koefisien determinasi ($R^2 = r^2 = (572)^2 = 32.71$) yang berarti bahwa 32.71% variabel budaya sekolah dijelaskan oleh variabel independen

secara bersama-sama, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 67.29% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

b. Pengaruh penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi terhadap Sekolah Efektif

Dengan signifikansi yang lebih besar dari 0.05, maka untuk X_2 dan X_3 keberadaannya dapat diabaikan, karena tidak signifikan. Model regresi multipel $Z=54.318-0.454X_1+0.024X_2+0.285X_3+1.175X_4$ artinya untuk menaikkan efektifitas sekolah diperlukan adanya pengimplementasian visi.

F hitung sebesar 15.604 dengan tingkat signifikansi 0.00, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Sekolah Efektif.

Koefisien determinasi (R^2) = $r^2 = (717)^2 = 0.514$ yang berarti bahwa 51.4% variabel sekolah Efektif dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama, sedangkan sisanya yaitu sebanyak dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

c. 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

d. Pengaruh Visionary Leadership dan Budaya Sekolah pada Sekolah Efektif

F hitung sebesar 13.702 dengan tingkat signifikansi 0.00, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi sekolah efektif.

R Square (R) : $(0.736)^2=0.542$ yang berarti bahwa model Sekolah Efektif dijelaskan sebesar 54.2% oleh *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah.

Model regresinya adalah:

$Z= 36.694-0.52X1+0.026X2+0.245X3+1.031X4+0.212Y$

X1 = Penciptaan Visi

X2 = Perumusan Visi

X3 = Transformasi Visi

X4 = Implementasi Visi

Y = Budaya Sekolah

Z = Sekolah Efektif

B. Pembahasan

Visionary leadership adalah kofasitas pimpinan dalam mencipta, merumuskan, mentransformasikan dan mengimplementasikan visi dalam peran penentu arah, agen perubahan, pelatih dan juru bicara dalam kaitannya dengan tugas kepemimpinan. Implikasinya adalah bahwa seorang pemimpin dituntut memiliki kompetensi profesional dan secara khusus kompetensi dalam kofasitasnya sebagai pemimpin yang mampu

melihat jauh ke depan artinya ia adalah seseorang yang berwawasan yang diperoleh dari kristalisasi pengalaman dan pendidikan serta motivasinya menjadi pemimpin yang menjadi contoh bukan memberi contoh. implikasi terhadap kebijakan kepegawaian adalah melakukan pembinaan yang diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja sesuai dengan perkembangan manajemen yang dituntut jaman, dan tidak mengakomodir ketidakberdayaan kerja pemimpin yang disebabkan karena kurang kompeten dalam pelaksanaan tugas pokok fungsi yang diemban. Oleh karena itu sistem *appraisal* bagi kepala sekolah perlu distandarisasi dan dilaksanakan secara konsisten. Begitupun sistem *reward* perlu proporsional dan dapat memunculkan perbedaan penghargaan pada kepala sekolah yang berkinerja baik dengan yang tidak bukan hanya secara psikologis tetapi juga secara ekonomi dan kesempatan aktualisasi diri.

Mean terendah dari masing-masing komponen dari sub-variabel penciptaan visi yaitu menetapkan masa depan organisasi. Ini menunjukkan responden masih ragu-ragu mengembangkan cita-cita dirinya untuk dinyatakan menjadi cita-cita sekolah. Padahal pada era desentralisasi kepala sekolah diberi kebebasan berprakarsa menciptakan visi sekolahnya sendiri berdasarkan keinginan ideal pemimpin dan stakeholders. Oleh karena itu pemimpin pendidikan di era desentralisasi harus memulai merintis keberanian untuk mengartikulasikan semangat desentralisasi dengan menetapkan sendiri visi organisasi tanpa disertai kerisauan dan ketakutan disalahkan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Propinsi.

Hasil penelitian menemukan data bahwa statement visi yang dimiliki masing-masing sekolah memiliki prosedur kerja yang lemah dalam LCPP artinya bahwa pernyataan visi belum dihasilkan dari kerja optimal Tim. Padahal visi yang baik disepakati oleh kerja tim

bukan milik kepala sekolah atau segelintir orang yang diberi tugas merumuskan secara formalistik. Oleh karena itu perlu dibentuk tim pencipta dan pengembang sekolah yang beranggotakan staf sekolah dan stakeholders.

Bahwa visi yang telah berhasil dirumuskan tim kerja perlu ditransformasikan melalui sosialisasi intensif. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *shared vision* memiliki nilai rata-rata yang paling kecil artinya pembagian, penyebaran dan pemilikan visi belum dilakukan secara intensif dan berprogram kepada seluruh lapisan yang berkepentingan.

kekurangan komunikasi yang diketahui dari kurangnya sosialisasi visi dan tidak optimalnya kerja tim mendukung data lemahnya komunikasi sebagai salah satu komponen yang membentuk budaya sekolah. Sedangkan komunikasi dalam konteks budaya menjadi pemicu utama terwujudnya budaya sekolah yang berorientasi mutu dan sekaligus kekurangan komunikasi dapat mengakibatkan terganggunya sistem dan bahkan dapat menggagalkan aktifitas yang telah dirancang. Oleh karena itu komunikasi perlu dilakukan secara intensif melalui media resmi formal maupun lewat media informal. Komunikasi harus selalu dijalin secara horisontal, longitudinal maupun vertikal.

Manajemen sarana memiliki nilai yang kecil di samping kemitraan antara sekolah dengan masyarakat. Ini menunjukkan bahwa sarana yang dimiliki Sekolah masih memerlukan peningkatan dalam manajemennya artinya bahwa sarana yang dimiliki dikelola bukan secara insidental tetapi menjadi bagian program yang terintegrasi dengan bidang garapan lain. Dalam hal kekurangan sarana sekolah dapat membuat kesepakatan dengan institusi lain untuk melaksanakan program *outsourcing facility*. Sedangkan kemitraan perlu terus digalakan seiring dengan peningkatan peran dan tanggung jawab

dewan sekolah sebagai mitra yang turut bertanggungjawab meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi.

Dalam hal *learning organization* para guru dan personil lainnya perlu meningkatkan layanan secara empatik kepada siswa maupun stakeholders.

Visionary Leadership merupakan tuntutan imperatif dari berbagai perubahan-perubahan yang terjadi secara drastis dalam sistem manajemen pendidikan yang bertumpu pada strategi kepemimpinan transformasional.

Dalam upaya mengimplementasikan visi, kepala sekolah hendaknya mampu melaksanakan peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Kemampuan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan peran penentu arah adalah pemimpin harus menguasai peta melalui analisis posisi pendidikan sebagai representasi dari kemampuan profesionalnya. Artinya bahwa pemimpin pendidikan tidak dapat dipilih tanpa adanya dasar profesional. Sebagai penentu arah iapun harus memiliki wawasan yang luas dan mendalam tentang profesi dan inovasi-inovasi yang terjadi sehingga ia mampu menetapkan masa depan organisasinya dengan penuh keyakinan. Menetapkan profil pemimpin penentu arah adalah melalui tindakannya yang mampu mengambil keputusan dan siap menanggung resiko.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

1. Efektifitas Sekolah pada Era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah hasil representasi dari *Visionary Leadership* yang berorientasi mutu.
2. Implementasi visi dan penciptaan visi memiliki korelasi yang tinggi terhadap budaya sekolah maupun Efektifitas Sekolah
3. 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.
4. Model regresi untuk Efektifitas Sekolah yang mengetengahkan variabel *visionary leadership* dan budaya sekolah secara bersama-sama memberikan hasil bahwa penciptaan visi, transformasi visi, implementasi visi, dan budaya sekolah memberi pengaruh sebesar ($b = 0.529, 0.246, 1.031$ dan 0.212) secara signifikan.

B. REKOMENDASI

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

1. Perubahan dan inovasi yang terjadi, aspirasi dan tuntutan yang berkembang menuntut pemimpin mampu menjadi *agent of change* yang selalu menyegarkan wawasan dan senantiasa meningkatkan diri dalam keilmuan administrasi pendidikan.

2. Adanya kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah terutama kompetensi penciptaan, perumusan, transformasi dan implementasi visi yang berkaitan erat terhadap penciptaan budaya yang lebih ditentukan oleh kemandirian pikir individu untuk mengembangkan program “bottom up planning” menuju Sekolah Efektif yang diakomodir dalam kebijakan “top down policy” melalui penciptaan sistem rekrutasi dan pembinaan karier kepala sekolah berbasis “merit system”.
3. Seiring dengan gagasan SBM (School Based Management) yang mementingkan kemandirian, pemberdayaan, dan transparansi, diperlukan akselerasi perwujudannya melalui peningkatan kompetensi seluruh personil dan keterlibatan *stakeholders* yang lebih menekankan pada komitmen perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan.
4. Tugas kepemimpinan sekolah adalah tugas fungsional yang profesional. Oleh karena itu nuansa politik pengangkatan dan penempatan personil kepala sekolah semaksimal mungkin ditekan dan lebih menonjolkan kekuatan profesional dengan mempertimbangkan disiplin ilmu profesi yang relevan.
5. Pelatihan-penataran yang diberikan kepada kepala sekolah bukan yang bersifat juklak administratif yang mengendalikan jiwa kepatuhan, tetapi lebih diarahkan pada profesionalitas kerja dan pembaharuan-pembaharuan.

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 Theoritcal 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.* Pans: 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](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 Stratejik Perguruan Tinggi*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar. Bandung: IKIP Bandung.
- Lashway, Larry,. (1997). Visionary Leadership. (online). Tersedia: [Http://www.ed.gov/Eric Digest/ED402643](http://www.ed.gov/EricDigest/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](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 ceklisth (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 kolonnis (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 ketidak sesuaian 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 ketidak sesuaian 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 sekolah					
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 ceklist 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			