

BAB V

HASIL PENELITIAN

Pada bab IV telah dipaparkan data dan temuan kasus individual. Pada bab ini, temuan tersebut dianalisis dan didiskusikan secara lintas kasus. Analisis lintas kasus ini dilakukan untuk mengkonstruksikan konsep berdasarkan informasi empiris. Rekonstruksi konsep ini disusun menjadi proposisi-proposisi tertentu sebagai temuan teoretik substantif atau praktis. Temuan teoretik seperti ini diharapkan memiliki daya penjas dan prediksi yang luas.

Bab analisis dan pembahasan ini mencakup bagian-bagian sesuai fokus penelitian, yaitu: (a) profil SD berprestasi; (b) nilai-nilai budaya organisasi; dan (c) perbandingan nilai-budaya organisasi SD Negeri, SD Katolik dan SD Islam; dan (d) usulan model pengembangan sekolah berprestasi berbasis nilai-budaya.

A. Profil Sekolah Dasar Berprestasi

1. Fasilitas Belajar yang Baik

Sejauh ini persepsi masyarakat terhadap sekolah yang baik, salahsatunya masih dipengaruhi oleh penampilan fisik sekolah. Kompleks sekolah yang memiliki gedung megah, terletak pada lokasi yang strategis, lingkungan sekolah yang bersih, rapi dan indah merupakan indikator yang dengan segera dapat ditangkap oleh masyarakat bahwa sekolah tersebut dikelola dengan baik.

Munculnya persepsi positif terhadap SD Ungaran 01, 03 dan 06, SD Mardi Rahayu dan SD Islam Istiqomah Ungaran tidak dapat dilepaskan dari faktor penampilan fisik sekolah. Lokasi sekolah pada jalan protokol dengan bangunan

yang megah (dibanding sekolah lain) dengan mudah dapat diamati oleh masyarakat. Selain itu juga fasilitas belajar yang lengkap dan lingkungan yang baik memungkinkan murid untuk belajar dengan baik.

Pada SD Islam Istiqomah, keberadaan masjid agung Kabupaten yang menyatu dengan kompleks sekolah memberikan "*trade mark*" dan jaminan tersendiri bahwa sekolah tersebut memberikan pendidikan agama yang lebih baik dari sekolah umum. Demikian juga pada SD Mardi Rahayu yang berada dalam kompleks biara "Abdi Kristus" dan dikelola oleh para suster, dirasakan oleh umat sebagai jaminan keteduhan dan berkembangnya nilai-nilai religius.

SD Ungaran 01, 03 dan 06 serta SD Mardi Rahayu pernah mendapatkan juara dalam Lomba Lingkungan Sekolah Sehat (LLSH) tingkat Kabupaten. Hal ini juga merupakan salah satu bukti bahwa sekolah tersebut dari segi fisik dan lingkungan dikelola dengan baik.

Apa yang ditemukan di atas sejalan dengan pendapat Sallis (1993: 50) menyatakan bahwa pada umumnya sekolah yang memiliki kualitas kurang baik salah satunya disebabkan oleh: kondisi dan perawatan bangunan yang tidak memadai. Berdasarkan penelitian Jiyono (1987), Suryadi (1993) dan Arifin (1998) menemukan bahwa bangunan sekolah dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar, maksudnya semakin baik bangunan sekolah, maka semakin besar kemungkinan prestasi murid menjadi lebih baik. Hal ini dikaitkan dengan kenyataan bahwa sekolah dengan bangunan yang baik akan merupakan salah satu daya tarik bagi siswa yang memiliki kemampuan sosial ekonomi yang

cukup. Perlu digarisbawahi bahwa bangunan tersebut tidak selalu harus “mewah” akan tetapi memenuhi syarat dan terawat dengan baik.

2. Layanan Pembelajaran dan Layanan Khusus

Pada hakekatnya fungsi utama sekolah adalah memberikan layanan pembelajaran kepada siswa. Ketiga sekolah berprestasi yang diteliti menunjukkan tingkat layanan yang baik dalam hal pembelajaran, meskipun terdapat variasi di antara ketiganya sesuai dengan kondisi masing-masing.

SD Ungaran 01, 03 dan 06 yang ditunjuk sebagai penyelenggara kelas unggulan memberikan layanan pembelajaran sebagai berikut: (1) waktu belajar lebih lama, terutama pada kelas unggulan yaitu sampai dengan jam 14.30; (2) pemberian tambahan waktu belajar pada siswa kelas VI dalam rangka menghadapi ujian; (3) banyak siswa yang mengikuti les di rumah guru, dengan asumsi bahwa guru lebih mengetahui kondisi keseharian dibanding les pada lembaga bimbingan belajar lain; (4) pelaksanaan *tryout* ujian pada siswa kelas enam sejak permulaan catur wulan terakhir; (5) pada siswa yang telah memenuhi standar prestasi diberikan *enrichment* (pengayaan), dan bagi yang prestasinya rendah diberikan *remedial teaching*; (6) bagi siswa yang prestasinya jauh di bawah rata-rata (*under achiever*) pada waktu menjelang dan selama Ebtanas tinggal di rumah guru untuk mendapatkan bimbingan belajar.

Penyelenggaraan kelas unggulan hingga saat ini memang masih menjadi perdebatan. Suyanto (Kompas, 4 April 2002, hlm. 4) menyatakan bahwa kelas unggulan secara pedagogis merupakan malpraktik yang menyesatkan. Pengelompokan siswa yang berpotensi dalam satu kelas, dan siswa yang lambat



belajar di kelas lain akan menimbulkan stigmatisasi pada diri siswa kelas “rendah” yang diistilahkan dengan “kelas gombal”. Dampak selanjutnya bagi guru akan menimbulkan *positive halo effect* terhadap kelas unggulan dan *negative halo effect* pada kelas rendah.

Berlawanan dengan pendapat di atas, Wilardjo (Kompas, 29 Mei 2002) menyatakan bahwa heterogenitas siswa dalam satu kelas justru akan menyuburkan mediokritas. Ia mengutip pendapat Schelling, yang menyatakan:

“True education make inequality; the inequality of individuality; the inequality of success; the glorious inequality of talent, of genius; for inequality, not mediocrity; individual superiority, not standarization, is the measure of the progress of the world”. (“Pendidikan sejati memupuk ketaksamaan; ketaksamaan perseorangan, ketaksamaan keberhasilan; ketaksamaan bakat yang hebat, dan kejeniusan; sebab ketaksamaanlah, dan bukan kebodohan, keunggulan perseoranganlah dan bukan standarisasi, yang merupakan tolok ukur kemajuan dunia”.)

Perdebatan pada tataran teoretis tersebut ternyata tidak menyurutkan kecenderungan orang tua untuk menyekolahkan anaknya pada sekolah unggulan. Dari sisi ini maka kelas unggulan sebagai bentuk layanan, sejalan dengan kebutuhan dan tuntutan *customers*.

SD Mardi Rahayu juga memberikan layanan belajar yang sifatnya khusus, baik bagi siswa yang memiliki kemampuan lebih maupun kurang dari rata-rata kelas. Pada siswa yang lambat belajar guru kelas akan memberikan bimbingan di luar jam pelajaran. Dalam hal ini pihak sekolah memberikan dukungan dan fasilitas (makan siang serta tambahan honorarium) bagi guru yang bersangkutan. Demikian pula pada guru kelas VI yang memberikan jam pelajaran tambahan dalam rangka mempersiapkan Ebtanas.

SD Islam Istiqomah juga menerapkan hal serupa. Pada siswa kelas VI diberikan jam pelajaran tambahan sampai jam 14. 30. Salah satu keunikan di sekolah ini adalah diterapkannya sistem “setoran” dalam menghafal surat-surat al-Qur’an pada Juz ‘Amma (Juz ke 30) serta ayat-ayat penting lainnya. Metode ini mengharuskan siswa untuk menghafal di rumah, dan di sekolah tinggal menunjukkan hafalannya kepada guru. Hal ini juga “memaksa” orang tua untuk memperhatikan pengajaran agama anak selama di rumah.

Pada ketiga sekolah tersebut juga terdapat kerja sama yang baik dengan orang tua dalam hal memeriksa pekerjaan rumah siswa. Apabila beberapa kali siswa tidak mengerjakan pekerjaan rumah, atau sering terdapat banyak kesalahan maka sekolah akan menghubungi orang tua, atau mengharuskan orang tua tanda tangan pada pekerjaan rumah yang dikerjakan siswa.

Layanan antar jemput merupakan salah satu layanan khusus yang sangat bermanfaat. Selain itu terdapat pula layanan pemeriksaan kesehatan, program nutrisi, dan pengamanan. Kesemuanya ini memberikan efek positif terhadap prestasi belajar murid.

Temuan di atas sejalan dengan pandangan bahwa pendidikan merupakan “industri jasa” yang dituntut memberikan kepuasan kepada *customers*. Sallis (1993) menyatakan bahwa berbeda dengan produk, layanan memiliki karakteristik (1) terjadi kontak langsung antara penyedia dengan pengguna (guru dan siswa), (2) bersifat *intangible*, yaitu berupa proses pembelajaran, dan (3) layanan diberikan seketika itu juga dinikmati oleh konsumen, dan tidak dapat diperbaiki atau diulangi, dengan demikian maka dituntut untuk *right first time and every time*.

3. Iklim Kerja dan Belajar yang Sehat

Wayson, Mitchell, Pinnel & Landis (1988: 172) mengemukakan bahwa sekolah yang baik sangat dipengaruhi oleh iklim kerja. Ciri iklim kerja yang positif meliputi: (a) standar dan ekspektasi kerja yang tinggi; (b) lingkungan yang nyaman dan teratur; (c) biasa memberikan pengakuan dan penghargaan; (d) partisipasi dan tanggung jawab siswa; (e) partisipasi dan dukungan orang tua murid; (f) proses organisasi yang kolaboratif; dan (g) hubungan yang akrab di antara siswa dan staf.

Apa yang dikemukakan tersebut, dalam banyak hal ditemukan selama penelitian terhadap ketiga sekolah ini. Ketiga sekolah menunjukkan suasana kerja yang bersemangat, saling membantu, menyenangkan dan tidak terdapat ketegangan meskipun memiliki banyak kegiatan.

Karakteristik dari sehatnya iklim kerja diindikasikan oleh hal-hal berikut: sekolah memiliki tujuan yang jelas, yang dikomunikasikan kepada seluruh warga dan masyarakat; para guru dan murid merasa mendapatkan kepuasan dan bangga terhadap sekolahnya; terbinanya kerja sama tim dalam bekerja yang melibatkan semua unsur; hubungan kerja yang harmonis; sikap pimpinan yang manusiawi; dan peraturan birokrasi tidak menyusahkan.

Pada SD Ungaran 01, 03 dan 06 tuntutan kerja dan administrasi sebagai SD Negeri percontohan memang dapat dikatakan berat, namun hal tersebut disadari sepenuhnya oleh para guru bahwa dalam segala hal sekolah mereka memang harus dapat dicontoh. Kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakan

secara kolegal memungkinkan terbangun suasana kebersamaan diantara ketiga sekolah yang terletak dalam satu kampus.

Pada SD Mardi Rahayu, sikap santun dan religius yang dipancarkan oleh kepala sekolah dan para guru biarawati (suster) menciptakan pola hubungan yang saling menghormati, menjaga perasaan dan sadar diri diantara warga sekolah. Selain itu juga pembinaan rohani yang dilaksanakan secara periodik, turut serta membentuk motivasi dan iklim kerja di sekolah. Demikian pula di SD Islam Istiqomah, iklim kerja diwarnai oleh motivasi pengabdian dan perjuangan.

Berkaitan dengan iklim kerja ini Glasser William (Abdul Azis Wahab, 1999: 7) mengemukakan enam kondisi dimana "*quality school work*" dapat terwujud, yaitu (1) *there must be a warm, supportive classroom environment*; (2) *students should be asked to do only useful school work*; (3) *students are always asked to do the best they can do*; (4) *student are asked to evaluate their own work and improve it*; (5) *quality work always feel good*; dan (6) *quality work is never destructive*.

4. Motivasi Berprestasi dan Semangat Kerja

Keberhasilan ketiga sekolah dalam meraih prestasi berkaitan erat dengan motivasi berprestasi yang tinggi, sesuai dengan kondisi masing-masing. Kepala sekolah pada ketiga SD tersebut memiliki obsesi dan semangat untuk memajukan sekolah menjadi lebih baik lagi, meskipun berbeda tipologi dan latar belakangnya. Pada ketiga sekolah ini terdapat kesamaan visi untuk menjadikan sekolah tersebut berprestasi. Obsesi kepala sekolah tersebut mendapatkan dukungan dari orang tua murid masing-masing, sehingga semakin meningkatkan motivasi berprestasi.

Terdapat tiga faktor motivasional yang memunculkan motivasi berprestasi pada ketiga sekolah. *Pertama*, harapan (*expectation*) yang meyakinkan kepala sekolah dan guru bahwa prestasi murid akan dapat dicapai melalui inovasi dan usaha serius dalam perbaikan pengajaran. *Kedua*, dengan adanya motif berprestasi, maka baik guru maupun siswa terdorong untuk melakukan upaya dan kreativitas agar tujuan dapat dicapai. *Ketiga*, adanya insentif (*reward*) berupa Danem Ebtanas dan predikat sekolah serta penghargaan lain dari pemerintah. Selain itu pada SD Mardi Rahayu dan SD Islam Istiqomah, terdapat motivasi intrinsik, bahwa sebagai sekolah agama (yang dikelola dengan motivasi transendental) semestinya mereka memiliki prestasi yang tinggi.

Tingginya motivasi warga sekolah tersebut tidak lepas dari komitmen, yaitu keadaan dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kepatuhan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dengan hal tersebut mereka mendapatkan kepuasan. Tingginya komitmen tersebut menurut Hodge dan Anthony (1988: 484) merupakan cerminan kuatnya budaya organisasi

5. Guru Kelas dan Guru Bidang Studi

Guru merupakan faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan belajar siswa. Hal ini karena guru berperan dalam menciptakan situasi belajar serta menumbuhkan motivasi belajar siswa. Pada jenjang sekolah dasar peran guru tersebut sangat dominan, karena independensi belajar siswa masih belum sepenuhnya terbangun.

Sejak diterapkannya kurikulum 1994, dimana sekolah diberikan kesempatan memberikan pelajaran muatan lokal, maka jumlah guru bidang studi

menjadi bertambah. Bila semula hanya ada guru pendidikan agama dan Penjaskes, maka sejak saat itu ada guru Bahasa Inggris, Bahasa Daerah, Bahasa Arab, keterampilan dan sebagainya. Oleh karena itu setiap sekolah dasar membutuhkan sekurang-kurangnya enam guru kelas dan empat guru bidang studi.

Ketiga sekolah dasar yang diteliti, menerapkan sistem guru kelas dan guru bidang studi dalam format yang berbeda. Pada SD Ungaran 01, 03 dan 06 guru kelas sebagaimana yang berjalan selama ini, masih diterapkan sejak kelas I sampai kelas VI pada kelas reguler. Sedangkan guru bidang studi diterapkan pada kelas unggulan, meliputi guru Bahasa Inggris, IPA, IPS, Matematika, Bahasa Daerah, dan keterampilan.

Pada SD Mardi Rahayu, sistem guru kelas dan guru bidang studi mulai diterapkan pada kelas IV. Mata pelajaran Matematika, IPA, Bahasa Indonesia, Bahasa Daerah dan Bahasa Inggris diberikan oleh guru bidang studi. Demikian juga pelajaran budi pekerti.

Di SD Islam Istiqomah pelajaran baca tulis al-Qur'an (BTA) diberikan oleh guru khusus secara individual. Sedangkan guru bidang studi dimulai pada kelas IV, dimana seorang guru biasanya mengajarkan pelajaran IPA dan Matematika, atau IPS dan PPKn. Dengan demikian guru tersebut membidangi dua mata pelajaran. Sedangkan guru pendidikan agama Islam juga mengajarkan bidang studi Bahasa Arab.

Ketiga sekolah menyadari bahwa guru kelas tidak akan dapat menguasai secara mendalam semua bidang studi, kecuali pada kelas I sampai III yang

materinya relatif dasar. Dengan sistem guru bidang studi, maka konsentrasi dan penguasaan guru menjadi terfokus.

Penerapan guru bidang studi pada dasarnya sudah pernah dilakukan pada tahun 1970-an oleh Sekolah dasar Pembangunan. Penelitian Engkoswara (1987) pada SD PPSP IKIP Bandung menyimpulkan bahwa penerapan sistem guru bidang studi dinilai murid-murid lebih menyenangkan dibandingkan sistem guru kelas, guru-guru merasa lebih menguasai satu bidang studi untuk mengajar beberapa kelas daripada semua pelajaran pada satu kelas secara terus-menerus, dan kepala sekolah merasa tidak terlalu merugikan murid apabila ada guru yang tidak masuk.

Keberadaan guru bidang studi di sekolah dasar sebenarnya masih menjadi perdebatan. Untuk pelajaran agama, olah raga, kesenian dan keterampilan memang sudah dimaklumi. Akan tetapi untuk pelajaran lain, dikaitkan dengan tingkat perkembangan psikologis anak, Drost, S.J. (1998:74) mempertanyakan kesiapan anak. Alasan yang dikemukakan adalah, bahwa antara pendidikan dengan pengajaran di SD masih disaturagakan. Ranah afektif dan psikomotorik masih lebih berperan daripada ranah kognitif. Dengan perkataan lain yang dibutuhkan ialah guru generalis, yang melaksanakan tugas mendidik juga mengajar. Anak masih membutuhkan guru sebagai wakil orang tua, bukan sebagai spesialis.

6. Potensi Murid sejak Prasekolah

Meskipun pasal 2 PP. No. 27/1990 menyebutkan bahwa pendidikan prasekolah tidak merupakan prasyarat untuk memasuki pendidikan dasar, namun

realitas menunjukkan bahwa ketiga sekolah berprestasi ini memiliki hubungan erat dengan pendidikan prasekolah. SD Mardi Rahayu memiliki TK Theresia, SD Istiqomah memiliki TK (*Raudlatul Athfal*) Istiqomah, sedangkan SD Ungaran 01, 03 dan 06 mengambil lulusan dari TK-TK yang baik. Murid SD pada kedua sekolah swasta hampir 60-70 % berasal dari TK masing-masing.

Dari ketiga sekolah tersebut, hanya SD Mardi Rahayu yang tidak menyelenggarakan seleksi calon siswa baru dengan menggunakan tes akademik. Meskipun demikian karena kapasitasnya terbatas, jauh sebelum pendaftaran dibuka telah penuh oleh pendaftar.

Sistem seleksi murid baru mempersyaratkan kemampuan akademik bagi para calon murid. Pada SD Islam Istiqomah, selain kemampuan dasar membaca huruf latin, juga kemampuan membaca huruf arab, hafalan do'a sehari-hari, dan hafalan surat-surat pendek. Oleh karena itu mereka yang tidak berasal dari TK sangat kecil kemungkinannya untuk diterima. Kenyataan tersebut merupakan "konvensi" yang telah diterima semua orang tua murid.

7. Kebersamaan dan Pemberdayaan dalam Pengelolaan

Kebersamaan dan pemberdayaan merupakan dua hal penting yang ditemukan dalam pengelolaan ketiga sekolah. Pada SD Ungaran 01, 03 dan 06 kebersamaan jelas terlihat dari keberadaan ketiga sekolah pada satu lokasi. Pengurus BP3 di sekolah ini adalah satu, mereka menyelenggarakan kelas unggulan, kegiatan ekstra kurikuler, serta kegiatan seremonial bersama. Dalam kebersamaan tersebut, juga dikembangkan pemberdayaan terhadap semua potensi sumber daya manusia yang ada. Kepala sekolah dituntut untuk mampu

mendelegasikan tugas dan kegiatan kepada para guru, tidak saja dalam kegiatan pembelajaran, namun juga dalam menangani berbagai kegiatan sekolah yang cukup padat.

Suasana kebersamaan di SD Mardi Rahayu, dijiwai oleh rasa kekeluargaan sebagai satu umat (dimana semua guru dan karyawan beragama Katolik). Suasana biara juga mempengaruhi pola interaksi warga sekolah. Kehidupan dalam biara adalah laksana sebuah keluarga, dimana pembagian kerja dilakukan diantara anggota keluarga. Demikian pula penghasilan yang diperoleh anggota keluarga yang berkarya sebagai guru, kepala sekolah, perawat dan sebagainya diserahkan kepada bagian ekonomi rumah tangga untuk dipergunakan bersama.

Dengan pola hubungan tersebut, maka posisi yayasan terhadap sekolah, dan kepala sekolah terhadap guru tidak terkesan sebagai atasan terhadap bawahan. Yang terbangun adalah suasana kekeluargaan yang saling mendukung pemberdayaan dan aktualisasi potensi semua pihak.

Pada SD Islam Istiqomah, suasana kebersamaan dilandasi oleh nilai perjuangan dan pengabdian. Niat awal mengajar di sekolah agama, bukan semata didasarkan atas motivasi ekonomi, namun juga dengan niat berjuang dan mengabdikan. Hal ini menumbuhkan suasana kekeluargaan dan prinsip *berat sama dipikul, ringan sama dijinjing*. Pola hubungan semacam ini juga dikembangkan antara pihak sekolah dengan orang tua murid. Dengan demikian SPP yang cukup besar (Rp. 30.000,-) setiap bulan serta sumbangan lainnya dengan sadar dipenuhi oleh para orang tua.

Masalah kebersamaan dalam konteks budaya organisasi ini, oleh Hanson (1991) diberikan empat macam perumpamaan, yaitu seperti: (1) *family* (2) *machine*; (3) *cabaret*; dan (4) *little shop*. Menggunakan perumpamaan di atas, SD Ungaran 01, 03 dan 06 dapat diumpamakan seperti mesin, dimana kepala sekolah merupakan motor penggerak semua komponen mesin (para guru). Sementara itu SD Mardi Rahayu dapat diumpamakan seperti sebuah keluarga, dan kepala sekolah berperan sebagai orang tua. Sedangkan SD Islam Istiqomah belum menunjukkan bentuk budayanya, dan cenderung seperti toko kecil, dimana kepala sekolah mengerjakan banyak hal sendirian, sampai dengan tahun 2001 terjadi perubahan struktur organisasi dengan pengangkatan wakil-wakil kepala sekolah.

8. Harapan dan Dukungan Masyarakat

Ketiga sekolah dapat berkembang hakekatnya tidak lepas dari dukungan masyarakat. Pada kasus SD Ungaran 01, 03 dan 06 dukungan berasal dari pihak BP3, dan Dinas Pendidikan/Pemerintah Daerah. Pihak BP3 berkepentingan agar anaknya mendapatkan pendidikan yang baik. Sementara itu pihak Dinas Pendidikan berkepentingan akan adanya sekolah yang baik untuk dapat dijadikan percontohan bagi sekolah lain di wilayah tersebut.

SD Mardi Rahayu dan SD Islam Istiqomah, mendapatkan dukungan tidak hanya dari orang tua murid yang tergabung dari BP3, namun juga dari umat beragama yang merasa ikut berbangga dengan keberadaan sekolah. Eksistensi yayasan sebagai penyelenggara sekolah yang didirikan atas dasar motivasi keagamaan, menjadikan mereka mudah menggali sumber daya dari umat (konstituen) masing-masing dengan menggunakan pendekatan dan terminologi

agama. Dalam *Kitab Hukum Kanonik*, pasal (Kan. 800-2) dinyatakan: “Hendaknya orang-orang beriman Kristiani mendukung sekolah-sekolah Katolik dengan membantu sekuat tenaga dalam mendirikan serta membiayai sekolah-sekolah itu”. Pernyataan di atas merupakan landasan hukum bagi semua komunitas Katolik untuk mendukung sekolah yang ada.

Temuan di atas sejalan dengan hasil penelitian Chasin & Levin (Beck & Murphy, 1996) bahwa salah satu faktor penting bagi keberhasilan sekolah adalah aspek *parental involvement*. Keterlibatan orang tua tidak hanya dalam masalah pembiayaan, namun juga dalam pembelajaran siswa.

9. Kesiediaan Kepala Sekolah dan Guru untuk Terus Belajar

Dewasa ini setiap organisasi dituntut untuk terus belajar dan berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi di luar dirinya. Ketiga sekolah yang diteliti menunjukkan komitmen mereka untuk terus belajar, dengan jalan melakukan studi banding, mengikuti penataran-penataran, melakukan kegiatan KKKS dan KKG, serta belajar mandiri dalam rangka meningkatkan profesionalitas mereka.

SD Ungaran 01, 03 dan 06 melakukan studi banding ke MIN I Malang dan tempat lain. SD Mardi Rahayu selain studi banding, juga memiliki jalinan kerja sama sekolah Katolik, melalui Majelis Nasional Pendidikan Katolik (MNPK). Selain itu mobilitas guru/kepala sekolah juga terjadi lintas daerah. SD Islam Istiqomah, melakukan studi banding ke MIN Malang I, SD Muhammadiyah Sapen di Yogyakarta, Lembaga Pendidikan Al-Azhar, Al-Zaitun dan sebagainya.

Kondisi di atas menunjukkan bahwa ketiga sekolah merupakan “*community of learners*”, dimana semua pihak terlibat dalam kegiatan belajar. Kepala

sekolah yang berupaya meningkatkan pembelajaran guru, juga mesti terlibat dalam praktik pembelajaran itu sendiri guna mendapat pengetahuan akan hal-hal praktis yang dijadikan bahan refleksi, sehingga dapat melakukan artikulasi dan meningkatkan apa yang telah berjalan (Barth, 1990).

Kapabilitas guru dan kepala sekolah memang memerlukan peningkatan dan pembaharuan terus-menerus. Paling tidak terdapat dua alasan pokok bahwa setiap orang dan setiap lembaga harus terus belajar. Pertama adalah cepatnya perubahan yang terjadi di masyarakat, dan kedua adalah ketatnya persaingan dalam era global sekarang ini (Sindhunata, dalam Mochtar Bukhori, 2001).

B. Nilai-nilai Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi

1. Nilai-Budaya Organisasi SD Negeri Ungaran 01, 03 dan 06

a. Nilai Keunggulan

Kemunculan nilai keunggulan yang kemudian diyakini dan dikembangkan di SD Ungaran 01, 03, dan 06 dapat dilacak pada beberapa faktor. *Pertama*, adalah faktor sejarah. Sebagai sekolah yang telah lebih dari 50 tahun berdiri, SD ini telah melalui siklus perkembangan (*life cycle*) pada tataran kematangan (*maturity*) (Sallis, 1993). Dalam rentang sejarah tersebut banyak prestasi yang telah diraih, sehingga mengantarkan sekolah ini pada posisi sebagai sekolah percontohan di tingkat Kabupaten. Sejarah tersebut membentuk apa yang disebut dengan "organizational saga" (Peterson, Ed., 1987) yaitu cerita mengenai keunikan dan keberhasilan lembaga di masa lalu yang disampaikan dari generasi ke generasi. *Kedua*, adalah faktor status. Oleh Dinas Pendidikan sekolah ini ditunjuk sebagai SD Inti, sebagai SD percontohan, dan penyelenggara kelas unggulan.

Ketiga, citra diri atau *self-image* sebagai akibat dari faktor sejarah dan status sekolah. Warga sekolah: kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua siswa memiliki citra bahwa diri mereka berada pada komunitas yang unggul. *Keempat*, berupa motivasi baik guru maupun siswa, sebagai dampak dari ketiga faktor di atas. Guru yang dimutasi ke sekolah ini merasakan sebagai penghargaan sekaligus tantangan. Dua faktor ini oleh Herzberg merupakan faktor motivasional yang menumbuhkan kinerja yang tinggi. Demikian juga yang dirasakan oleh murid dan orang tuanya. *Terakhir*, adalah keunggulan dalam kinerja guru dan murid sebagai akibat dari akumulasi faktor dan latar belakang di atas.

Keunggulan dapat dipandang sebagai suatu fitrah. Allah SWT. Menciptakan manusia berbeda-beda derajatnya (*rafa'a ba'dlan fauqa ba'dlin darajaat*). Sebagian orang ditinggikan derajatnya lebih dari yang lain. Inilah barangkali sumber atau awal lahirnya nilai keunggulan, dimana manusia menganggap baik/penting sesuatu yang unggul/tinggi derajatnya.

Nilai keunggulan (*excellence*), merupakan nilai universal yang menjadi tujuan banyak orang bahkan negara. Buku yang ditulis Peters and Waterman berjudul *In Search of Excellence*, sangat terkenal di Amerika pada tahun 1980an, serta berpengaruh besar terhadap gerakan keunggulan (*excellence movement*) termasuk dalam bidang pendidikan. Nilai-nilai pokok yang dikembangkan antara lain: *superior quality and service* dan *being the best* (Hanson, 1991: 70).

Kajian budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*), banyak menemukan bahwa perusahaan yang maju pesat menempatkan nilai keunggulan sebagai komitmen semua karyawan. Quigley (1993) menyebutkan bahwa

excellence dan *belief in being the best* merupakan dua nilai yang diyakini oleh berbagai perusahaan multi nasional, seperti Phillips dan IBM. Mereka menekankan adanya: “*the conviction that an organization should pursue all tasks with the objectives of accomplishing them in a superior way*”

b. Nilai Prestasi dan Persaingan

Nilai prestasi dan persaingan berkembang dilatarbelakangi oleh faktor-faktor sebagai berikut. *Pertama*, adanya kesan masyarakat, khususnya orang tua calon murid baru, bahwa tidak mudah untuk dapat diterima di SD tersebut. Dengan kesan demikian maka hanya orang tua yang merasa memiliki kesiapan (kemampuan untuk bersaing) yang akan mendaftarkan anaknya pada sekolah ini. *Kedua*, dengan latar belakang di atas, maka pada diri anak tertancap suatu persepsi bahwa bersekolah di SD tersebut harus siap bersaing, karena mayoritas siswa memiliki latar belakang kemampuan yang tinggi dan terseleksi. *Ketiga*, adanya kelas unggulan mulai kelas IV, yang menampung siswa yang ranking 1 sampai dengan 10 sejak kelas I sampai kelas III mendorong siswa dan orang tuanya untuk bersaing dan mencapai prestasi yang tinggi agar dapat masuk ke kelas unggulan. *Keempat*, keberadaan kelas unggulan merupakan tantangan bagi para guru dan siswa di kelas tersebut untuk mempertahankan dan membuktikan prestasinya. Sebaliknya bagi guru dan siswa kelas reguler, keberadaan kelas unggulan merupakan dorongan agar tidak kalah dalam hal prestasi. *Kelima*, pada sekolah tersebut terdapat tiga SD yang secara administratif terpisah. Status guru, kepala sekolah, dan prestasi yang diraih oleh siswa masih tetap membawa nama sekolah masing-masing. Dengan demikian, meskipun tidak mengemuka para guru

dan kepala sekolah di kampus tersebut terdorong untuk tidak terlalu jauh tertinggal dibanding dengan dua sekolah lainnya. Kelima faktor di atas memunculkan nilai prestasi dan persaingan sebagai salah satu *core values* dalam budaya organisasi sekolah tersebut.

Prestasi merupakan salah satu nilai yang terkait dengan keberhasilan atau kegagalan seorang siswa atau sekolah. Prestasi dapat dipandang sebagai nilai instrumental --sebagai cara untuk mencapai tujuan yang lain-- (melanjutkan ke sekolah yang baik, melamar pekerjaan dan sebagainya). Prestasi juga dapat dipandang sebagai nilai hakiki atau nilai terminal (*root value*), karena dalam prestasi itu sendiri (intrinsik) terdapat kebaikan dan dijadikan tujuan dari suatu usaha.

Prestasi dan persaingan merupakan dua nilai terpisah, namun keduanya dapat dipasangkan. Prestasi diukur dengan standar pencapaian tugas. Persaingan diukur dengan membandingkan prestasi seorang anak dengan anak lain, satu kelas dengan kelas lain, satu sekolah dengan sekolah lain, satu daerah dengan daerah lain dan seterusnya (Miffen dan Miffen, 1986: 292).

Nilai persaingan dapat dikategorikan nilai yang berlaku secara universal. Elashmawi dan Harris (1996) menyatakan bahwa nilai persaingan muncul dalam berbagai budaya organisasi perusahaan. Istilah yang sering digunakan adalah *competitiveness* (Armstrong, 1995). Meskipun demikian terdapat perbedaan prioritas (urgensi) pada satu bangsa dengan bangsa lain. Berbagai perusahaan di Amerika menempatkan nilai persaingan dalam urutan pertama, yang berarti dipandang sangat penting. Sementara itu bangsa Jepang tidak mengkomodasikan

nilai persaingan. Sedangkan bangsa Malaysia menempatkan nilai persaingan pada urutan ke 10, yang berarti tidak merupakan prioritas.

Pada sebagian masyarakat di Indonesia, nilai prestasi dan persaingan ini memang masih belum dapat diterima. Maksudnya meskipun secara implisit orang mengakui pentingnya prestasi dan persaingan, namun secara eksplisit orang tidak suka dikatakan bersaing. Drost, S.J. (1998:76) menyebutkan hal ini sebagai gejala khas Indonesia. Anak-anak di sekolah dididik hingga tidak menerima bahwa ada teman sekolah yang berprestasi, yang menonjol. Anak yang berani menunjukkan lebih pintar dari yang lain, langsung dicap sombong, angkuh atau cari muka.

Sampai batas tertentu hal tersebut tentu saja tidak dapat diterima, karena akan menghambat prestasi seseorang. Selain itu sebagaimana dikemukakan terdahulu, prestasi dan persaingan itu merupakan sesuatu konsekuensi (dan bahkan tujuan) dari diciptakannya manusia dengan stratum yang berbeda-beda. Stephen Stolp (Abdul Azis Wahab, Ed. 1998) menyatakan bahwa persaingan yang terwujud dalam *academic challenge* dan *comparative achievement* merupakan dua dimensi penting dalam membentuk budaya sekolah, yang akhirnya berpengaruh terhadap motivasi siswa.

c. Nilai Efektivitas

Efektifitas kerja sebagai sebuah nilai, muncul dan berkembang dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut. *Pertama*, status sekolah sebagai unggulan dan percontohan, menuntut sekolah ini untuk selalu siap dijadikan contoh dan rujukan bagi dinas dan sekolah lain. Hal tersebut tidak hanya mencakup persoalan administratif, namun juga pelaksanaan khususnya dalam

kegiatan PBM dan program lainnya. *Kedua*, mayoritas orang tua siswa memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, sehingga mereka mempunyai perhatian besar terhadap apa yang diperoleh anak di sekolah. Oleh karena itu tidak jarang sekolah menerima kritik dan saran dari orang tua siswa baik secara terbuka maupun tertutup. Hal ini mendorong pihak sekolah untuk bertindak seefektif mungkin, sehingga tidak menimbulkan protes dari orang tua yang memiliki konsepsi tinggi. *Ketiga*, para guru dan kepala sekolah yang ditugaskan di sekolah ini mayoritas telah berpengalaman dan berprestasi di sekolah lain. Dengan demikian, mereka selalu berusaha menunjukkan kinerja yang efektif. *Terakhir*, sekolah telah memiliki pengalaman yang panjang, baik dalam pengelolaan kegiatan harian, persiapan ujian, persiapan lomba maupun kegiatan lainnya.

Nilai efektivitas tidak terpisah dari nilai keunggulan dan kualitas. Efektivitas kerja bahkan merupakan salah satu indikator dari sekolah yang unggul. Turney, Hatton, Laws, Sindair & Smith (1992:15) menyebutkan bahwa keefektifan dapat diwujudkan melalui konsensus bersama mengenai nilai-nilai dan tujuan, serta kejelasan rencana jangka pendek dan jangka panjang, yang dipahami semua pihak yang terlibat. Lebih lanjut dikemukakan bahwa indikator keefektifan yang terwujud dalam: komitmen, ekspektasi (harapan), tindakan, kepemimpinan, tindakan, fokus yang jelas, iklim yang baik dan ketersediaan sumber daya.

Keefektifan sekolah sekolah juga ditandai oleh: kepemimpinan pengajaran yang kuat, fokus hasil belajar yang jelas, ekspektasi yang tinggi terhadap siswa, lingkungan yang nyaman dan teratur, dan seringnya monitoring terhadap tingkat prestasi yang dicapai siswa.

Keefektifan yang terbina di sekolah, pada akhirnya akan menjadi nilai budaya organisasi. Dengan nilai tersebut setiap warga sekolah akan mengetahui apa yang benar-benar penting serta bagaimana harus melaksanakannya.

d. Nilai Kebersamaan

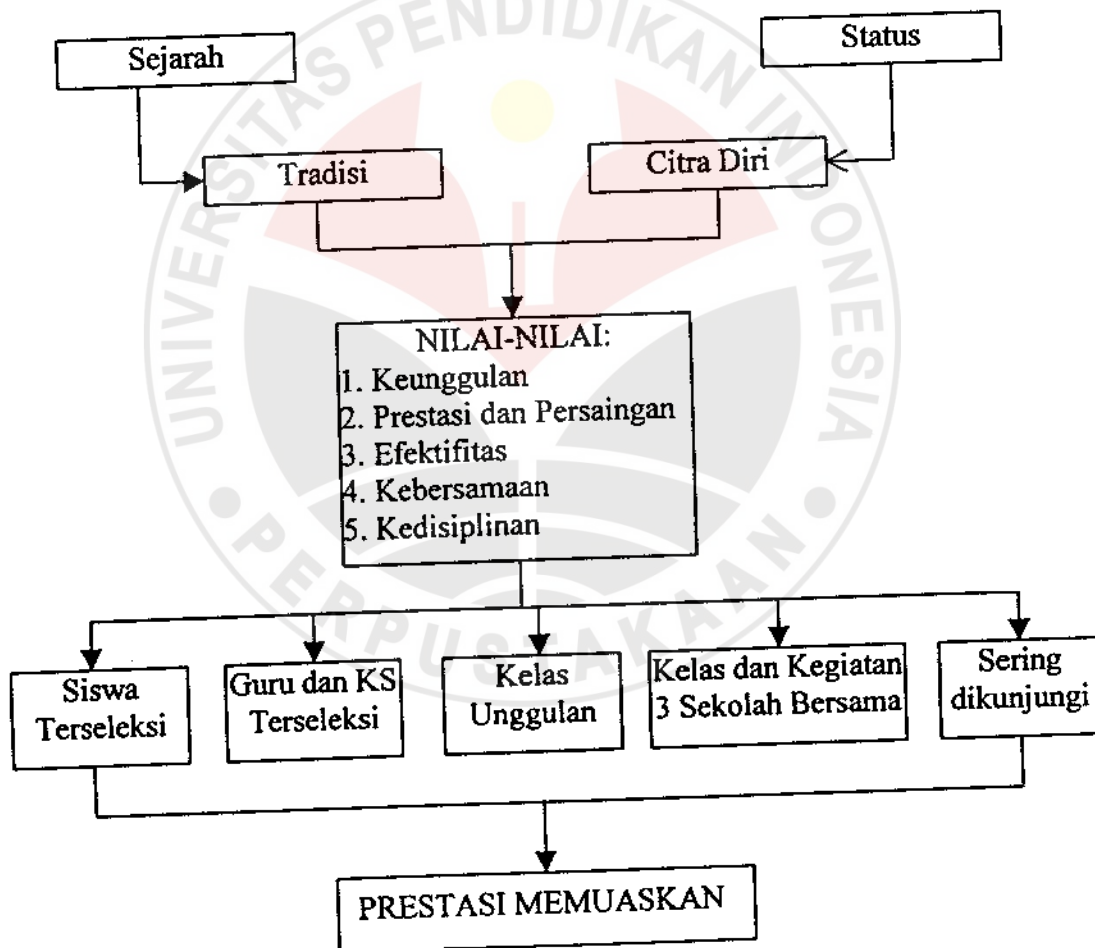
Keberadaan tiga sekolah dalam satu kampus memunculkan nilai kebersamaan. Suasana kolegalitas muncul dari tiga kepala sekolah yang berkantor dalam satu ruang dengan status dan kewenangan yang sama. Mereka kemudian berkoordinasi dan membagi tugas sehingga semua kegiatan sekolah menjadi satu kesatuan. Salah satu konsep dalam pola interaksi pada masyarakat Jawa adalah konsep "*unggah-ungguh*" (menyadari status dirinya dan status orang lain, sehingga pola komunikasi didasarkan atas status tersebut demi keharmonisan). Dengan konsep ini kepala sekolah yang lebih muda/yunior dan mereka yang datang belakangan akan menghargai yang lebih tua dan lebih dahulu bertugas di sekolah tersebut.

Penyelenggaraan kelas unggulan yang menampung siswa dari ketiga sekolah tersebut, semakin menguatkan kebersamaan mereka. Demikian juga dalam berbagai kegiatan atau lomba, mereka berusaha menampilkan diri sebagai satu kesatuan. Selain itu kepengurusan BP3 ketiga sekolah ini adalah satu.

e. Nilai Kedisiplinan

Nilai kedisiplinan di SD Ungaran 01, 03 dan 06 berakar pada tiga hal. *Pertama*, latar belakang siswa yang mayoritas berasal dari keluarga berpendidikan dengan pekerjaan sebagai pegawai, merupakan modal utama kedisiplinan siswa di sekolah. Selain itu siswa yang diterima juga telah melalui seleksi. *Kedua*, latar

belakang guru yang mayoritas telah berprestasi dan menunjukkan kinerja baik di sekolah lain, menjadikan mereka berdisiplin. *Ketiga*, mayoritas orang tua siswa memiliki konsem yang tinggi terhadap pendidikan anak, sehingga ketidakdisiplinan sedikit saja dengan segera akan dikritik oleh orang tua. *Keempat*, sekolah ini sering mendapatkan kunjungan dari berbagai dinas/instansi atau sekolah lain. Oleh karena itu, setiap warga sekolah sangat tidak ingin “membuat malu” lembaga dengan perilaku tidak disiplin. Dengan keempat faktor tersebut, maka pada akhirnya kedisiplinan menjadi nilai budaya organisasi di sekolah ini. Keseluruhan bahasan diatas dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 5.1. Nilai-Budaya Organisasi dan Prestasi
SD Ungaran 01, 03 dan 06**

2. Nilai-Budaya Organisasi SD Katolik Mardi Rahayu

a. Nilai Cinta Kasih dan Pelayanan

Nilai cinta kasih dan pelayanan termanifestasikan dalam fenomena sebagai berikut. *Pertama*, adalah penghayatan keagamaan yang dimiliki oleh para suster. *Kedua*, misi awal yayasan dan tarekat ini adalah memang untuk memberikan pelayanan sebagai suatu karya kemanusiaan. Hal ini ditemukan baik dalam wawancara maupun dokumen (akta yayasan). *Ketiga*, misi tersebut senantiasa disampaikan oleh kepala sekolah kepada para guru dalam berbagai kesempatan. Kesempatan yang paling strategis adalah pada saat dilaksanakan kegiatan rekoleksi dan retreat, dimana semua guru dan karyawan berkumpul selama beberapa hari untuk mengevaluasi diri dan lembaga selama ini. Keempat, perilaku kepala sekolah dan guru dalam memperhatikan individu siswa. Mereka menyadari sepenuhnya bahwa profesi guru suatu panggilan Tuhan dan panggilan nurani, sehingga siswa harus dilayani sebaik baiknya. *Terakhir*, semua fasilitas yang ada di sekolah dan semua program, hakekatnya adalah diperuntukkan bagi kepentingan siswa. Hal ini tercermin dalam kemudahan siswa untuk meminjam atau menggunakan segala fasilitas sekolah dengan penuh tanggung jawab.

Sebagai sekolah Katolik dapat dikatakan sudah sewajarnya nilai cinta kasih dan pelayanan diyakini dan dikembangkan seluruh warga sekolah. Prere Gauthy (Kaswardi, Ed. 1990: 111) menyatakan bahwa: "Cinta kasih merupakan puncak tangga nilai-nilai Kristiani. Tujuan hidup umat Kristiani adalah cinta kasih. Tujuan pendidikan adalah belajar mencintai. Hidup berarti mencintai, mencintai berarti hidup". Ia mengutip Injil Yohanes, 4, "Allah adalah cinta kasih.



Barangsiapa hidup dalam cinta kasih, ia hidup dalam Allah, dan Allah hidup dalam cinta kasih padanya". Cinta kasih sebagai nilai tertinggi diaktualkan dalam melayani orang lain. Setiap orang memiliki tugas panggilan yang unik dan personal, oleh karena itu ia harus melaksanakan tugasnya dengan cermat sesuai dengan kemampuannya.

Setiap umat Kristiani adalah "hamba Tuhan" yang berarti "milik kepunyaan" Allah. Ia hidup bagi dan oleh Allah yang mengasihi dan memanggilnya. Sidjabat (1996: 244) menyatakan bahwa kerja dalam perspektif iman Kristiani bukanlah "kutukan Allah", melainkan suatu berkat dan panggilan istimewa yang melaluinya seseorang dapat mempermuliakan Dia. Kerja merupakan alat sekaligus wadah untuk merefleksikan kreativitas yang adalah anugerah Allah sendiri kepada manusia. Sebab Allah menciptakan manusia dengan *creative intelligence*, karena sang Pencipta itu adalah Pribadi pemilik kreativitas.

Penelitian Bryk (Beck & Murphy, 1996: 20) menemukan bahwa guru-guru di sekolah Katolik menerapkan apa yang disebut dengan bentuk-bentuk pedagogi tradisional (seperti pengajaran di kelas, drill, pemeriksaan PR yang ketat). Para guru tersebut juga memiliki komitmen yang kuat terhadap siswanya sebagai individu, sehingga banyak melakukan kegiatan di luar jam pelajaran.

Kuatnya komitmen dan pelayanan para pengelola SD Katolik dapat dijelaskan dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Etzioni (Pherson, Crowson & Pitner, 1986: 142). Dijelaskan bahwa komitmen tertinggi akan dicapai apabila dimensi keterlibatan (*involvement*) seorang anggota organisasi berupa keterlibatan moral, bukan kalkulatif atau alienatif. Sedangkan peran kekuasaan

(*the play of power*) dari atas dilakukan dengan menggunakan pendekatan normatif, bukan hukuman atau imbalan. Apa yang ditemukan di SD Mardi Rahayu, adalah bahwa para pengelola sekolah memiliki ikatan moral yang kuat terhadap organisasi, sebaliknya kekuasaan (yayasan/kepala sekolah) bersifat normatif.

Dalam konteks yang lain, nilai pelayanan merupakan nilai universal yang diharapkan semua orang terutama pada budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*). Armstrong (1995) mengoperasionalkan hal ini dalam istilah "*care and consideration for people*", dan "*care for customers*".

b. Nilai Keadilan

Nilai keadilan tercermin dalam tiga fenomena atau perilaku sebagai berikut. *Pertama*, pemberian kesempatan yang sama kepada setiap orang dari suku, agama, keturunan, dan tingkat ekonomi apapun untuk memasuki sekolah ini. Satu-satunya alasan yang disampaikan untuk menolak seorang calon murid adalah karena keterbatasan daya tampung. *Kedua*, kesamaan dalam perlakuan terhadap semua siswa tanpa memandang latar belakangnya. Sebagai contoh, siswa yang berprestasi dan menjadi juara dalam suatu lomba akan mendapatkan dukungan penuh dari sekolah, meskipun siswa tersebut berasal dari panti asuhan yang tentunya tidak memiliki fasilitas untuk menunjang keberhasilannya. *Ketiga*, penciptaan suasana kelas, dimana setiap guru tidak membedakan latar belakang siswa. Pembauran siswa menjadi secara alamiah, karena guru memposisikan mereka sama dalam semua tugas dan kewajiban di sekolah.

Keadilan merupakan nilai yang dipandang penting dalam budaya organisasi sekolah Katolik. Dengan dijiwai oleh nilai cinta kasih sebagai nilai tertinggi, maka keadilan merupakan salah satu manifestasi cinta kasih terhadap sesama. Salah satu ajaran Katolik, menyatakan bahwa manusia dituntut mencintai semua orang, apapun keadaannya dan bagaimanapun sikap orang tersebut kepada kita. Merupakan suatu kewajaran bila seseorang mencintai orang yang mencintai dirinya, berbuat baik pada dirinya, atau sekurang-kurangnya adalah menunjukkan kebaikan kepadanya. Yang bernilai adalah manakala orang mampu berbuat adil, memperhatikan, dan mencintai terhadap siapa saja, termasuk orang yang tidak memberi (menarik) perhatian kepada kita.

Armstrong (1995) menyebutkan bahwa nilai keadilan merupakan hal yang penting dalam manajemen, terutama berkaitan dengan hubungan antar manusia. Istilah yang digunakan adalah "*equal opportunity*", dan "*equity in the treatment of peoples*".

Nilai keadilan sering dikaitkan (dipertentangkan) dengan nilai keunggulan. Dalam kaitannya dengan keberadaan kelas atau sekolah unggulan, nilai keadilan ini menjadi bahan perdebatan. Dalam hal ini Hafid Abbas (1995) menyatakan bahwa keadilan terhadap siswa tidak harus sama dalam perlakuan. Keadilan mengandung implikasi adanya "perbedaan" perlakuan menurut kondisi internal dan eksternal peserta didik. Sampai di sini tentunya memang tidak muncul masalah. Permasalahan akan muncul ketika sampai pada bagaimana perlakuan yang berbeda-beda tersebut dikelola, sehingga kesetaraan dan inklusivitas tetap terpelihara.

c. Nilai Kualitas

Nilai kualitas terlihat dalam tiga perilaku sekolah, yaitu: (1) adanya komitmen yang total dari kepala sekolah dan para guru, khususnya suster yang tinggal di biara; (2) adanya kegiatan refleksi (rekoleksi dan retreat) yang memadukan antara penyucian rohani dengan refleksi dan perumusan strategi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja, dan (3) adanya jaringan kerja sama antar sekolah Katolik, dimana pada tingkat nasional terdapat Majelis Nasional Pendidikan Katolik (MNPK).

Kualitas menurut Edward Sallis (1993: 22-25) dapat dipandang sebagai hal yang absolut dan juga relatif. Kualitas secara absolut adalah *goodness, beauty, truth, dan the highest possible standards*. Sebagai suatu yang relatif, kualitas dapat ditinjau dari dua dimensi sudut pandang, yaitu standar produk dan layanan, dan kepuasan pelanggan. Dari dimensi standar, sesuatu produk atau layanan dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan atau kegunaannya, tidak terdapat cacat atau kesalahan, dan *right first time and every time*. Sedangkan dari dimensi kepuasan pelanggan, kualitas adalah sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kepada pengguna, melebihi apa yang diharapkan pelanggan, dan *delighting the customer*.

Kitab Hukum Kanonik, pasal (Kan. 806-2) menyatakan: "Hendaknya para pemimpin sekolah-sekolah di bawah pengawasan Uskup diosesan, mengusahakan agar pendidikan yang diberikan di sekolah-sekolah itu, sekurang-kurangnya setingkat dengan pendidikan di sekolah-sekolah lain di daerah itu, menonjol dari

segi ilmiah". Diktum di atas tentunya mendorong setiap pengelola sekolah Katolik untuk senantiasa meningkatkan kualitas lembaganya.

d. Nilai Pemberdayaan

Nilai pemberdayaan dimanifestasikan dalam pola hubungan antarpihak sebagai berikut. Pertama, antara pihak yayasan dengan kepala sekolah, dimana yayasan tidak terlalu banyak mengatur, dan memberi kepercayaan kepada pihak sekolah. Kedua hubungan antara kepala sekolah dengan para guru, juga diwarnai oleh pola hubungan para suster dalam biara. Ketiga hubungan antara guru dengan siswa, dimana guru sejauh mungkin membantu siswa berkembang sesuai dengan kemampuan dan pembawaannya. Keempat dalam hubungan antara sekolah dengan orang tua siswa.

Pasal (Kan.800-2) *Kitab Hukum Kanonik* menyatakan, "Hendaknya orang-orang beriman Kristiani mendukung sekolah-sekolah Katolik dengan membantu sekuat tenaga dalam mendirikan serta membiayai sekolah-sekolah itu: Selain itu pada pasal (Kan.796-2) dinyatakan:

"Para orang tua yang mempercayakan anak mereka kepada para guru, harus bekerja sama dengan mereka secara erat; dari lain pihak, hendaknya para guru dalam melaksanakan tugas mereka, bekerja sama erat pula, dengan orang tua yang harus didengarkan dengan rela; didirikan persatuan-persatuan orang tua atau diadakan pertemuan-pertemuan ...".

Pernyataan-pernyataan di atas melandasi tindakan para pengelola sekolah Katolik, sehingga pelibatan dan pemberdayaan orang tua mutlak dilakukan.

Drost, S.J. (1998: 58) menyatakan bahwa belajar hakekatnya merupakan proses manusiawi yang menuntut keterlibatan anak sebagai pribadi, yang tidak lepas dari keluarga atau orang tua. Sekolah bukanlah pengganti orang tua,

melainkan pembantu mereka. Dalam kondisi orang tua yang kurang menyadari peranannya, sekolah berkewajiban mendidik orang tua agar jangan menyerahkan seluruh pendidikan anak kepada sekolah. Sekolah harus menginsyafkan orang tua bahwa mereka adalah pendidik yang utama. Kerangka pikir inilah yang melandasi nilai pemberdayaan yang dilakukan sekolah terhadap orang tua.

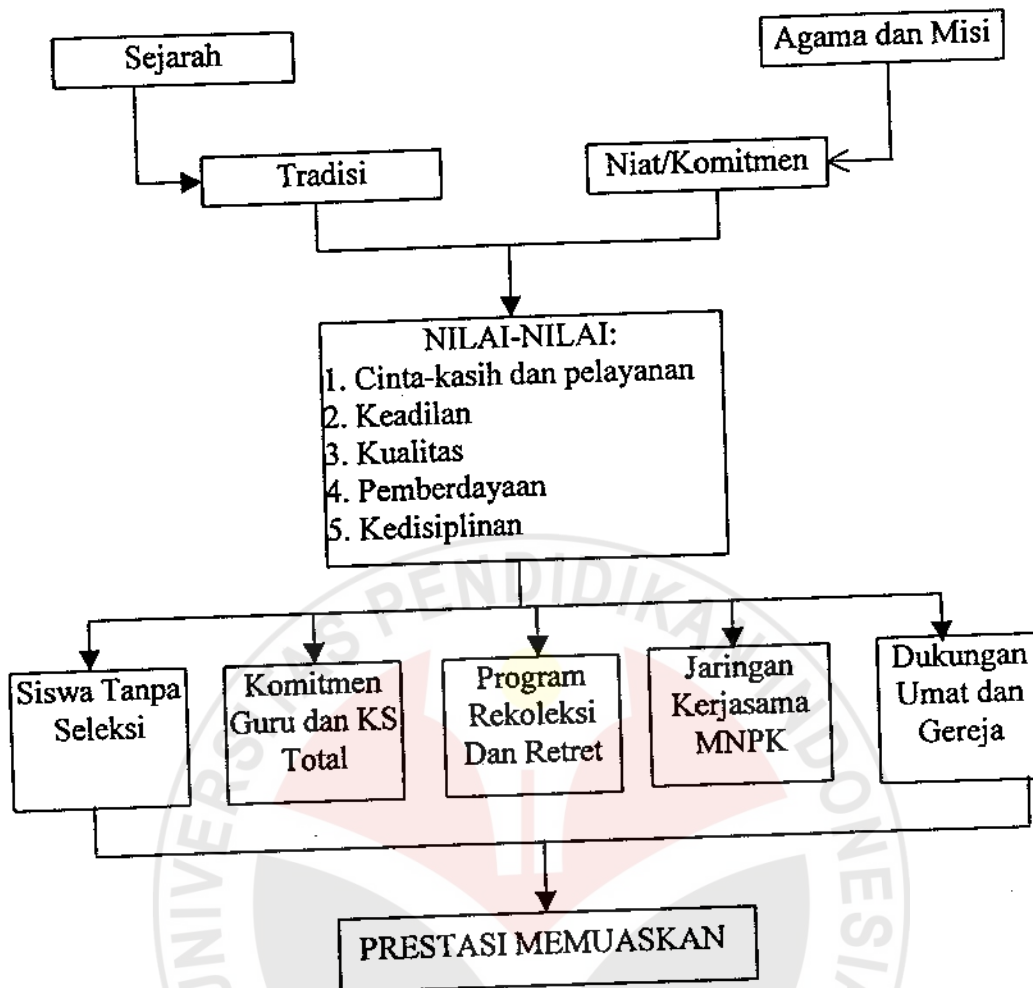
e. Nilai Kedisiplinan

Manifestasi nilai kedisiplinan di SD Mardi Rahayu bermula dari kebiasaan para suster di biara, di mana jadwal kegiatan harian mereka begitu tertib dan disiplin. Selain itu juga latar belakang siswa yang berasal dari berbagai agama dan keturunan (heterogen), mendorong mereka untuk berperilaku baik.

Sumarsono (Kaswardi, 1990: 184) menyatakan bahwa sekolah Katolik mendidik --bukan hanya mengajarkan-- disiplin, tekun, ulet dan rajin kepada para siswa. Hal ini mengandung dua dimensi, yaitu proses dan hasil. Maksudnya, proses atau cara mendidik anak dilakukan dengan penuh disiplin, dan oleh karena itu siswa terbentuk menjadi disiplin.

Dari manakah sumber nilai disiplin itu berasal? Salah satu jawabannya adalah sifat disiplin itu berasal dari para pastor dan suster. Pada awalnya para pastor dan suster yang datang di Indonesia, adalah dari Belanda dan negara Eropa lainnya, yang membawa kebiasaan disiplin. Oleh karena itu disiplin sebenarnya merupakan nilai universal, yang dapat ditemukan di berbagai negara khususnya yang dapat dikatakan sebagai negara maju.

Dari keseluruhan nilai di atas, dapat digambarkan kaitan nilai-budaya organisasi dengan prestasi SD Mardi Rahayu sebagai berikut.



Gambar 5.2. Nilai-Budaya Organisasi Kaitannya dengan Prestasi SD Mardi Rahayu

3. Nilai-Budaya Organisasi SD Islam Istiqomah

a. Nilai Perjuangan

Nilai perjuangan menjadi landasan budaya organisasi SD Islam Istiqomah, didorong oleh tiga hal. *Pertama*, bahwa perjuangan merupakan suatu perintah agama yang ditujukan kepada setiap orang yang beriman. Al-Qur'an

memerintahkan untuk berjuang dengan harta dan jiwa (Q.S. al-Baqarah: 189-192).

Kedua, umat Islam di Ungaran khususnya dan beberapa kota di Jawa Tengah khususnya sampai dengan tahun 1970-an dapat dikatakan berada pada posisi marjinal. Di kawasan yang strategis tidak nampak bangunan atau lembaga yang merupakan simbol Islam. Sebaliknya, umat agama lain khususnya Kristiani, memiliki banyak bangunan megah pada lokasi yang strategis sebagai peninggalan Belanda. Kondisi tersebut memunculkan semangat perjuangan para perintis yayasan Istiqomah. *Ketiga*, pendidikan (sekolah) Islam sangat tertinggal kualitasnya dibanding dengan sekolah-sekolah Nasrani. Tidak sulit untuk menemukan kenyataan tersebut, baik dilihat dari sisi fisik maupun kualitas pembelajarannya.

b. Nilai Pengabdian

Manusia diciptakan oleh Allah SWT memiliki dengan status dan fungsi yang jelas. Status manusia adalah sebagai hamba (abdi) Allah, dan memiliki fungsi atau tugas sebagai khalifah (wakil) Allah untuk mengelola alam semesta (Q.S. al-Baqarah: 30). Untuk melaksanakan fungsinya manusia harus bekerja dengan baik (*amal shalikh*), dengan landasan keimanan.

Beribadah kepada Allah SWT. dapat berbentuk ritual yang tata caranya telah dijelaskan oleh Rasulullah (*ibadah mahdlah*), dapat pula berupa seluruh aktivitas kehidupan manusia yang diniatkan sebagai ibadah, termasuk bekerja (*ghairu mahdlah*).

Dalam pandangan Islam, iman bukan sekedar pemikiran, kekhusukan dan ketundukan, rasa takut dan jera (*khauf*) dan harapan dan keinginan semata (*raja*'),

melainkan harus dilandasi pula dengan ketulusan dan keikhlasan, tingkah laku (kinerja) yang sungguh-sungguh. Dalam surat al-Taubah (9): 105 Allah SWT. berfirman:

وقل اعملوا فسر الله عملكم ورسوله والمؤمنون...

Artinya: "Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu..." "

Pekerjaan adalah tugas rasio (akal) dan fisik. Karena manusia diberikan kemampuan berpikir itulah maka ia diwajibkan (*mukallaf*) bekerja. Dengan demikian bekerja adalah hak sekaligus kewajiban individu. Dengan adanya pekerjaan maka akan terjadi: (1) pertukaran manfaat, dari keahlian atau profesi yang berbeda-beda; (2) membentuk pranata dan hubungan sosial; (3) menciptakan posisi atau strata sosial; dan (4) kesempatan untuk melakukan aktualisasi dan apresiasi diri (Abdul Hamid Mursi, 1998).

Para perintis, pengelola dan guru di SD Islam Istiqomah menyadari sepenuhnya akan nilai pengabdian ini. Oleh karena itu meskipun gaji guru masih di bawah gaji guru PNS, dan pengurus Yayasan tidak mendapatkan gaji, tetapi mereka tetap bekerja dengan baik untuk mengemban amanah orang tua murid.

c. Nilai Prestasi dan Persaingan

Dalam surat al-Maidah (5) ayat 48, Allah SWT. menyatakan bahwa sekiranya Dia menghendaki, tentu akan diciptakanNya umat manusia yang satu (*ummatan wakhidah*). Namun Dia tidak menghendaki hal itu, dan menciptakan umat manusia yang majemuk. Hal ini dimaksudkan agar manusia berlomba-lomba

dalam kebaikan (*fastabiq al-khairat*). Konsep inilah yang melandasi nilai prestasi dan persaingan pada pengelola SD Islam Istiqomah.

Selanjutnya, didorong oleh posisi inferior sekolah-sekolah Islam dibanding sekolah Kristiani, nilai prestasi dan persaingan itu semakin berkembang. Selain itu juga secara internal, dengan semakin meningkatnya minat masyarakat, maka sekolah harus menyeleksi calon siswa yang mendaftar, karena kapasitas bangku yang terbatas.

d. Nilai Pemberdayaan

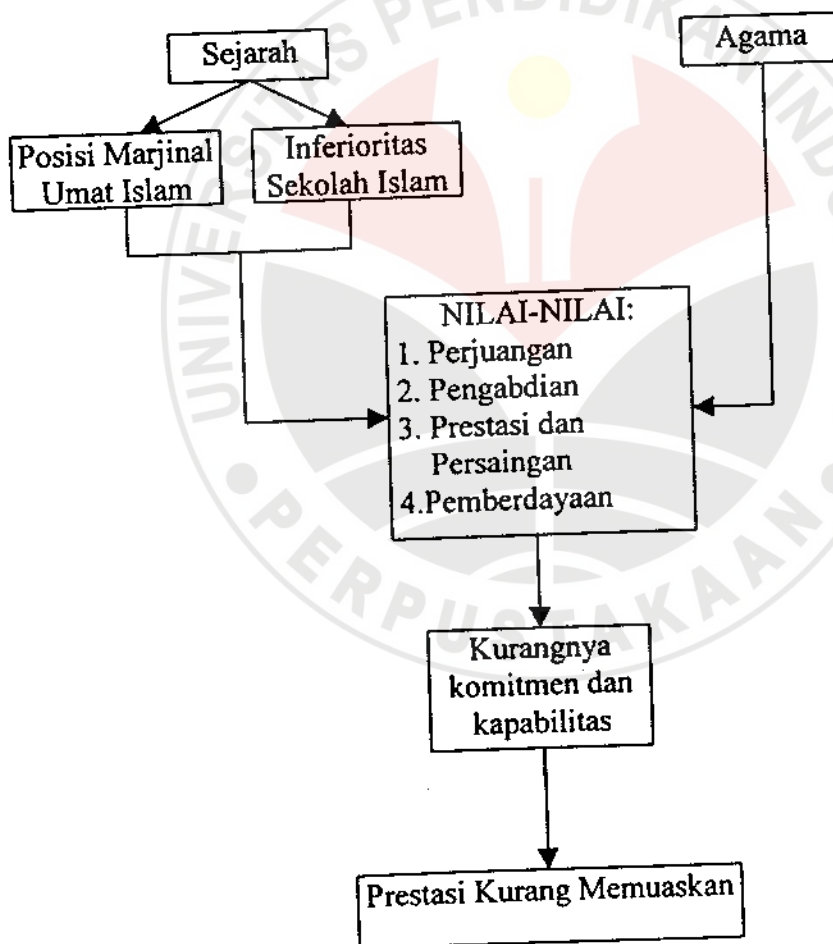
Nilai pemberdayaan di SD Islam Istiqomah dapat dikatakan muncul dari intern sekolah. Hal ini disebabkan oleh kurangnya totalitas perhatian yayasan selama hampir sepuluh tahun. Sebagaimana diketahui, sejak tahun 1991 sampai tahun 2000, struktur yayasan Istiqomah tidak eksplisit menunjuk personal yang membidangi pendidikan.

Dengan kondisi tersebut, maka kreativitas kepala sekolah yang pertama (Hj. Nur Abidah, BA) dan para guru perintis mengoptimalkan peran orang tua murid melalui BP3. Dengan pemberdayaan tersebut, sekolah dapat berjalan, meskipun dari segi manajerial dan pengembangan kurang memuaskan.

Sejak kepemimpinan yayasan periode 2001-2006, optimalisasi peran kepala sekolah, guru dan orang tua murid benar-benar dilakukan. Yayasan mengangkat dua orang wakil kepala sekolah yang masing-masing membidangi kurikulum dan kesiswaan, serta bendahara sekolah. Selanjutnya kurikulum sekolah diperbaiki bersama antara pihak sekolah dengan yayasan, berbagai pendapat dan kreativitas guru untuk memajukan sekolah ditanggapi positif.

Gejala di atas menurut Sallis (1993: 89) merupakan bentuk-bentuk pemberdayaan. Yayasan memberi kesempatan guru untuk: (1) terlibat dalam aktivitas pemecahan masalah, (2) dimintai pendapat dan pemikirannya, (3) saling tukar informasi manajerial, (4) tidak menggunakan pendekatan *top down*, (5) melakukan komunikasi dengan seluruh warga sekolah secara kontinyu, dan (6) memberikan otonomi untuk mengambil resiko.

Dari keseluruhan uraian di atas, nilai-budaya organisasi dan prestasi SD Islam Istiqomah dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.3. Nilai-Budaya Organisasi dan Prestasi SD Islam Istiqomah

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa meskipun terdapat nilai-nilai perjuangan, pengabdian, prestasi dan pemberdayaan, namun prestasi SD Islam Istiqomah sampai saat ini masih belum dapat disejajarkan dengan dua sekolah lain dalam penelitian ini. Hal ini selain disebabkan oleh faktor sejarah (pengalaman), juga karena kurangnya komitmen Yayasan sebagai penyelenggara, serta kapabilitas kepala sekolah sebagai pengelola langsung.

Pertanyaan yang muncul adalah: "Mengapa pendirian sekolah yang dilandasi nilai perjuangan dan pengabdian tersebut pada akhirnya tidak dikelola dengan komitmen yang tinggi?" Jawaban pertanyaan ini dapat diberikan dari berbagai sudut pandang.

Ahmad Tafsir (1994:3), menyatakan bahwa pada awalnya kebanyakan orang berpendapat penyebab rendahnya kualitas sekolah-sekolah Islam disebabkan oleh faktor biaya. Akan tetapi ternyata masih ada sebab lain yang justru paling menentukan, yaitu pengelola sekolah, kepala sekolah dan guru. Islam belum memiliki teori-teori pendidikan modern dan Islami, khususnya terkait dengan manajemen.

Thoha (1996:30) berpendapat bahwa etos kerja umat (penyelenggara sekolah) Islam yang rendah disebabkan oleh faktor-faktor: (1) sistem akidah yang berorientasi pada sikap fatalis; (2) sistem ibadah yang hanya berorientasi pada "fiqih", sehingga belum terlihat *atsar (impact)* nya dalam kehidupan sosial yang lebih luas; (3) pandangan dikotomis bahwa agama terpisah dengan aspek kehidupan lain (manajemen), sehingga muncul kepribadian mendua; dan (4)

pendidikan ahlak yang lebih menekankan nilai instrumental, kurang menyentuh nilai esensial, sehingga Islam dilaksanakan secara sempit dan temporal.

Apa yang dikemukakan dua penulis di atas, sebenarnya tidak harus terjadi manakala para penyelenggara dan pengelola sekolah Islam memiliki pemahaman yang benar dan *kaffah* tentang konsep-konsep dasar agama. Nurcholish Madjid (1992: 412) menyatakan bahwa seharusnya nilai atau tujuan tertinggi setiap tindakan umat Islam adalah untuk mencapai keridloan Allah SWT. Kalau komitmennya adalah untuk ridlo Allah, maka semestinya setiap pekerjaan dilakukan sebaik mungkin (secara *ihsan* dan *ahsan*). Mestinya umat Islam tidak bersikap *mediocre* tetapi selalu mengupayakan hal-hal yang *excellence*, seperti sifat Allah SWT sendiri yang selalu membuat semua ciptaanNya dengan sebaik-baiknya (*itqan/teliti/zero defect*).

Kesadaran semacam ini memang belum merata di kalang umat muslim, sehingga prinsip-prinsip dan nilai yang sejalan dengan manajemen modern belum banyak dikembangkan. Dalam pandangan Geertz (1992), segi-segi moral dan estetis yang merupakan unsur evaluatif tersebut diistilahkan dengan *etos* dari suatu budaya atau agama. Inilah yang mendesak untuk dikembangkan.

C. Perbandingan Budaya Organisasi Ketiga SD

1. Perbandingan Aspek-aspek Kuantitatif-Sistemik

Meskipun tidak ditujukan sebagai studi komparatif, perbandingan ketiga sekolah yang diteliti dalam aspek-aspek kuantitatif akan memberikan pemahaman serta acuan untuk menemukan nilai budaya organisasi yang berkembang. Hal ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. 1. Perbandingan Aspek Kuantitatif Ketiga Kasus

No	Komponen	SD Negeri Ungaran 01, 03 dan 06	SD Katolik Mardi Rahayu	SD Islam Istiqomah
A.	Input:			
1.	Lokasi	Strategis, sempit	Strategis, luas	Strategis, sempit
2.	Sejarah	Berdiri tahun 1950an	Berdiri tahun 1954	Berdiri 1991
3.	Kurikulum	1994 plus unggulan	1994 plus mulok bhs. Inggris, Budi Pekerti.	1991 plus mulok, Bhs. Arab, Inggris, BTA, Agama/Ahlak
4.	Siswa	Diseleksi Dari berbagai daerah non muslim sedikit Sosek. Tinggi	Tidak diseleksi Dari berbagai daerah Berbagai agama Sosek mayoritas tinggi	Diseleksi Dari berbagai daerah Semua muslim Sosek. Cukup tinggi
5.	Guru dan K. Sek.	Berpengalaman seleksi dan promosi	Berpengalaman Terseleksi	Kurang pengalaman belum terseleksi
6.	Sarana/Gedung	Bagus, sudah kurang memadai	Bagus, memadai	Cukup, kurang memadai
7.	Fasilitas	Lengkap	Lengkap	tidak lengkap
8.	Biaya	DIP/DIK, dan BP3 minimal Rp.10.000,-	SPP Siswa rata-rata Rp. 30.000,-	SPP Siswa rata-rata Rp. 30.000
9.	Dukungan	Dinas/Pemda/BP3	BP3 dan Umat	BP3 dan Umat
B.	Pembelajaran:			
10.	Waktu Belajar	Lebih panjang pada kelas unggulan Kelas VI les wajib	Sesuai kurikulum Kelas VI ada tambahan	Sesuai kurikulum Kl. VI ada tambahan Tambahan agama
11.	Intensitas	Banyak siswa les pada guru di rumah	Siswa banyak les mandiri	Sebagian kecil siswa les mandiri
12.	Persiapan Ebta	Tryout lebih 8 kali Siswa yang kurang tinggal di rumah guru	Tryout 5 – 6 kali	Tryout 3-4 kali
13.	Kegiatan Ekstra	Komputer Pramuka Drumband Dokter Kecil Olah raga Kesenian/Karawitan	Pramuka Drumband Karawitan/Kesenian	Komputer Pramuka Drumband Kasidah Seni lukis
C.	Output			
14.	Akademik	NEM Peringkat 1,2&4	NEM Peringkat 3	NEM Peringkat 15
15.	Non Akademik	Juara berbagai lomba, tingkat Kabupaten dan Propinsi. Alumni ke SLTP 1	Juara berbagai lomba, tingkat Kabupaten, Propinsi dan Nasional Alumni ke SLTP Katolik Favorit di Smg.	Juara lomba tingkat kecamatan. Alumni ke SLTP Islam atau Pesantren Modern



2. Perbandingan Nilai-Budaya

Di muka telah dijelaskan temuan nilai-budaya organisasi masing-masing sekolah (kasus) yang diteliti. Melalui tabel berikut dapat diketahui perbandingan nilai-budaya organisasi di antara ketiga kasus tersebut.

Tabel 5. 2 Perbandingan Nilai-Budaya Ketiga Kasus

NILAI-NILAI YANG DIKEMBANGKAN		
SD Negeri	SD Katolik	SD Islam
Keunggulan <i>Prestasi dan Persaingan</i> Efektivitas Kebersamaan <i>Kedisiplinan</i>	Cinta-Kasih dan Pelayanan Keadilan Kualitas <i>Pemberdayaan</i> <i>Kedisiplinan</i>	Perjuangan (<i>Jihad</i>) Pengabdian (<i>Ibadah</i>) Prestasi dan Persaingan (<i>Fastabiqul khairat</i>) Pemberdayaan

Tabel di atas menunjukkan bahwa di antara ketiga kasus yang diteliti terdapat persamaan dan perbedaan nilai-budaya organisasi. Nilai keunggulan yang ditemukan di SD Negeri, dapat dikaitkan (disejajarkan) dengan nilai kualitas pada sekolah Katolik. Nilai kedisiplinan juga ditemukan pada sekolah negeri dan sekolah Katolik. Sementara itu, nilai prestasi dan persaingan ditemukan di SD Negeri dan SD Islam. Sedangkan nilai pemberdayaan ditemukan pada sekolah Katolik dan sekolah Islam.

Nilai yang unik di sekolah negeri adalah: keunggulan (dalam hal tertentu berbeda dengan kualitas), efektivitas dan kebersamaan. Sementara itu, nilai yang unik di SD Katolik adalah nilai cinta kasih dan pelayanan serta nilai keadilan. Sedangkan di SD Islam, keunikan ditemukan pada nilai perjuangan dan pengabdian.

Dengan menggunakan klasifikasi Noeng Muhadjir (Thoha, 1996) nilai-nilai tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan sumber, hakekat dan ruang lingkungannya sebagai berikut.

Tabel 5. 3 Klasifikasi Nilai-Budaya Ketiga Kasus Penelitian

No.	Nilai	Kasus	SumberNilai	Hakekat Nilai	Ruang Lingkup
1.	Keunggulan	SD N	Insaniyah	Terminal- instrumental	Universal
2.	Cinta Kasih dan Pelayanan	SD K	Ilahiyah	Terminal	Universal
3.	Perjuangan	SD I	Ilahiyah	Terminal	Universal
4.	Prestasi dan Per saingan	SDN/I	Insaniyah	Terminal-instrumental	Universal
5.	Keadilan	SD K	Ilahiyah	Terminal	Universal
6.	Pengabdian	SD I	Ilahiyah	Terminal	Universal
7.	Efektivitas	SD N	Insaniyah	Instrumental	Universal
8.	Kualitas	SD K	Insaniyah	Terminal-instrumental	Universal
9.	Kebersamaan	SD N	Insaniyah	Instrumental	Universal
10.	Pemberdayaan	SDK/I	Insaniyah	Instrumental	Universal
11.	Kedisiplinan	SDN/K	Insaniyah	Terminal-instrumental	Universal

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, pada SD Negeri nilai yang ditemukan semuanya termasuk nilai insaniyah, artinya nilai-nilai tersebut bersumber dari pemikiran manusia. Sebaliknya pada SD Katolik dan Islam ditemukan nilai ilahiyah dan juga nilai insaniyah, meskipun terdapat perbedaan. *Kedua*, semua nilai ilahiyah yang ditemukan merupakan nilai hakiki atau terminal (*root values*), sedangkan nilai insaniyah yang ditemukan, ada yang termasuk kategori nilai terminal sekaligus instrumental, dan ada pula yang semata-mata merupakan nilai instrumental. *Ketiga*, semua nilai yang ditemukan memiliki sifat keberlakuan universal.

Untuk menguji kesimpulan di atas, berikut akan dikemukakan contoh-contoh nilai budaya yang dikemukakan oleh para penulis. *Pertama*, Edward Sallis (1993:111), memberikan contoh nilai yang mesti dikembangkan sekolah meliputi:

(1) *we put our learners first* (nilai pelayanan); (2) *we operate at the highest standards of professional integrity* (nilai keunggulan dan kualitas); (3) *we work as a team* (nilai kebersamaan); (4) *we are committed to continuous improvement*; (5) *we work to ensure equal opportunities for all* (nilai keadilan); dan (6) *we will deliver the highest quality of service* (nilai kualitas dan pelayanan).

Sementara itu Caldwell dan Spinks (1992:72) memberikan formulasi nilai-nilai bagi keunggulan suatu sekolah sebagai berikut: *Excellence = quality + effectiveness + equity + efficiency + empowerment*.

Berdasarkan dua pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa nilai-nilai yang ditemukan dalam budaya organisasi sekolah yang diteliti memang berlaku universal.

3. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada ketiga sekolah, disajikan dalam bentuk tabel sebagaimana disarankan oleh Pearce dan Robinson (1985: 177). Kondisi kekuatan dan kelemahan dalam tabel ini didasarkan atas pengamatan penelitian selama di lapangan. Gambaran kekuatan dan kelemahan ketiga sekolah ini disajikan dalam table pada halaman berikut.

Dari tabel tersebut, dapat digambarkan bahwa kondisi internal ketiga sekolah menunjukkan perbedaan. SD Katolik memiliki aspek-aspek internal yang lebih kuat, disusul kemudian pada SD Negeri, dan ketiga adalah SD Islam. Dalam hal ini faktor sejarah (lamanya berdiri) merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi.

Tabel 5. 4 Analisis Kekuatan dan Kelemahan

No.	Aspek Internal Organisasi	SD Negeri	SD Katolik	SD Islam
	Kepala Sekolah	K	K	C
	Guru	K	K	K
	Karyawan	C	K	C
	Atasan (Dinas/Yayasan)	K	K	K
	Siswa	K	C	K
	Orang Tua Siswa	K	K	R
	Dana Pemerintah	K	R	R
	Dana Orang Tua Siswa	K	K	C
	Dana dari Pihak Lain	C	K	C
	Lingkungan (area)	C	K	C
	Bangunan	C	K	C
	Fasilitas	K	K	C
	Sarana Pembelajaran	K	K	C
	Sarana Penunjang	C	K	C
	Iklim Organisasi	K	K	K
	Motivasi Kerja guru	K	K	K
	Motivasi Siswa	K	K	R
	Sejarah dan tradisi	K	K	C
	Nilai-nilai kerja	K	K	

Keterangan: K (Kuat/baik); C (Cukup), dan R (Rendah/lemah).

Analisis terhadap lingkungan eksternal yang dihadapi oleh ketiga organisasi dapat disajikan dalam tabel halaman berikut. Dari table tersebut dapat ditafsirkan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, dari segi peminat sekolah nampak bahwa SD Negeri diminati oleh kalangan dengan komitmen pendidikan yang tinggi, namun lebih rendah dalam hal komitmen keagamaan dibanding dengan rata-rata orang tua pada sekolah agama. Ketiga sekolah memiliki kesamaan dalam hal kekuatan ekonomi orang tua serta komitmennya terhadap pendidikan anak. *Kedua*, dari segi perkembangan sosial ketiga sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melakukan integrasi antara pendidikan umum dengan pendidikan agama. *Ketiga*, tantangan dari segi

teknologi terhadap ketiga sekolah adalah dalam hal pemanfaatan berbagai teknologi dalam pendidikan bagi optimalisasi potensi masing-masing individu siswa. Terakhir, dari sisi persaingan, sekolah negeri relatif lebih banyak kompetitornya dibanding sekolah agama. Sekolah agama dapat dikatakan memiliki segmen khusus yang setiap saat dapat diraihinya apabila dapat memberikan jaminan kualitas.

Tabel 5. 5. Kondisi Lingkungan Eksternal Ketiga Sekolah

Faktor Lingkungan	SD Negeri	SD Katolik	SD Islam
PEMINAT SEKOLAH	Orang tua dengan tingkat komitmen agama biasa	Orang tua dengan tingkat komitmen agama tinggi	Orang tua dengan tingkat komitmen agama tinggi
PERKEMBANGAN SOSIAL	Kondisi ekonomi, dan pendidikan menengah ke atas	Kondisi ekonomi, dan pendidikan menengah ke atas	Kondisi ekonomi, dan pendidikan menengah ke atas
	Tingkat kepedulian terhadap pendidikan tinggi	Tingkat kepedulian terhadap pendidikan tinggi	Tingkat kepedulian terhadap pendidikan tinggi
	Tuntutan terhadap Pendidikan yang integratif (umum dan agama).	Tuntutan terhadap Pendidikan yang integratif (umum dan agama).	Tuntutan terhadap Pendidikan yang integratif (umum dan agama).
	Tuntutan terhadap peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan.	Tuntutan terhadap peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan.	Tuntutan terhadap peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan.
TEKNOLOGI	Pengembangan kurikulum lokal yang relevan	Peningkatan muatan pendidikan agama	Peningkatan muatan pendidikan agama
	Pemanfaatan multi media yang dimiliki oleh siswa	Pemanfaatan multi media yang dimiliki oleh siswa	Pemanfaatan multi media yang dimiliki oleh siswa
PERSAINGAN	Persaingan antar sekolah negeri	Persaingan dengan sekolah swasta yang seagama	Persaingan dengan sekolah agama yang seagama
	Persaingan dengan sekolah swasta		

D. Kerangka Pengembangan Sekolah Berprestasi Berbasis Nilai-Budaya

Pengembangan yang ditawarkan pada bab ini hakekatnya merupakan hasil dari proses konstruksi, interpretasi, transformasi dan rekonstruksi atas data empirik serta kajian teoretik dalam penelitian ini. Rumusan kerangka pengembangan ini mencakup (a) asumsi dasar, (b) *output* dan *outcome* yang diharapkan, (c) *input* nilai-budaya, dan (d) proses transformasi.

1. Asumsi Dasar

Pengembangan sekolah berprestasi berbasis nilai-budaya ini dilandasi oleh asumsi-asumsi dasar mengenai sekolah sebagai berikut:

- a. Sekolah adalah suatu bentuk institusi sosial, yang merupakan bagian dari kebudayaan sekaligus sebagai media pewarisan budaya yang berintikan nilai-nilai. Berdasarkan asumsi ini maka sistem pengelolaan sekolah, hendaknya dibangun di atas oleh nilai-nilai sosial budaya yang berkembang pada masyarakat lingkungannya, termasuk di dalamnya landasan agama dan falsafah bangsa
- b. Sekolah adalah suatu bentuk organisasi kerja, dimana orang-orang yang terlibat di dalamnya dituntut untuk bekerja memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan individu dan lembaga. Dengan demikian pengelolaan sekolah dan perilaku segenap warganya hendaknya dilandasi oleh nilai-nilai ekonomi dan nilai-nilai kerja.

2. Output dan Outcome yang Diharapkan

Berdasarkan asumsi dasar di atas, maka sekolah berprestasi yang berbasis nilai-budaya diharapkan menghasilkan *output* dan *outcome* sebagai berikut.

a. Output

- 1). Pola hubungan antara sekolah dengan orang tua (Dewan Sekolah), dilandasi oleh: (1) prasangka baik, (2) akuntabilitas dan transparansi, (3) kebersamaan dan pemberdayaan, dan (4) demokrasi.
- 2). Pola hubungan antara pengelola sekolah dengan guru dan karyawan, diwarnai oleh nilai-nilai: (1) kebersamaan dan pemberdayaan, (2) transparansi, (3) penghargaan terhadap individu (4) keadilan, dan (5) demokrasi
- 3). Pola hubungan antara sesama guru dan karyawan, dilandasi oleh nilai-nilai (1) kebersamaan dan kekeluargaan, (2) tolong menolong, (3) toleransi (4) kerja sama, dan (5) kepedulian.
- 4). Nilai-nilai individual pengelola sekolah, guru dan karyawan, antara lain: (1) nilai perjuangan, (2) nilai pengabdian, (3) nilai keikhlasan dan kejujuran, (4) pengorbanan, (5) kesungguhan (komitmen), (6) akuntabilitas (tanggung jawab), (7) kedisiplinan, (8) berorientasi pada kualitas, (9) cinta kebenaran, (10) efektivitas, dan (11) efisiensi.
- 5). Pola hubungan guru dan karyawan dengan para siswa, (1) kasih sayang, (2) pelayanan, (3) keadilan (4) tanggung jawab, (5) pemberdayaan, dan (5) penghargaan terhadap individu.

b. Outcome

Outcome yang akan dihasilkan oleh sekolah berbasis nilai-budaya adalah berupa prestasi sekolah, yang meliputi:

- 1). Prestasi akademik, mencakup (1) nilai ujian akhir, (2) nilai mata pelajaran, (3) lomba karya ilmiah, (4) lomba mata pelajaran, dan (5) *critical thinking skills*.

2). Prestasi non akademik, antara lain: (1) kecerdasan spiritual dan emosional (2) keingintahuan (*curriosity*) yang tinggi, (3) harga diri dan kepercayaan diri, (4) kejujuran dan kedisiplinan, (5) kasih-sayang, kerja sama, toleransi dan solidaritas sosial, (6) kerajinan, serta (7) prestasi olah raga, kesenian dan kegiatan kesiswaan.

3. Input Nilai-Budaya

Sesuai dengan asumsi dasar di atas, maka sumber input nilai yang diharapkan dapat menghasilkan *output* dan *outcome* tersebut, adalah meliputi: (a) Nilai-nilai keagamaan, (b) nilai-nilai falsafah bangsa, (c) nilai budaya lokal, dan (d) nilai-nilai universal.

Nilai-nilai keagamaan memberikan landasan mengenai hakekat penciptaan manusia, fungsi dan tugas kehadiran manusia di dunia, serta tujuan akhir dari kehidupan ini. Dengan landasan nilai keagamaan, orang akan memiliki nilai-nilai: perjuangan (kerja keras), pengabdian, cinta kasih, pengorbanan, keikhlasan, kejujuran dan sebagainya.

Nilai-nilai falsafah bangsa, memberikan landasan mengenai hakekat hidup bersama dalam suatu negara yang majemuk. Di dalamnya antara lain terkandung nilai-nilai: kesetaraan, toleransi, demokrasi (musyawarah), persatuan (persaudaraan), dan pemerataan. Karena sekolah salah satu tujuannya adalah untuk menyiapkan peserta didik menjadi warga negara, maka nilai-nilai falsafah bangsa mesti dikembangkan.

Nilai budaya lokal merupakan keunikan dari sekelompok masyarakat, baik atas dasar geografis maupun etnis. Meskipun di antara nilai-nilai lokal tersebut

dapat diperdebatkan kepositifannya, namun dalam konteks tertentu diakui kebaikannya. Nilai budaya lokal yang menonjol antara lain, gotong-royong, menghindari konflik, *ntrimo ing pandum* (Jawa), terbuka dan berani (Batak, Bugis dan Madura), mandiri dan ulet (Minang), ramah, bersih dan indah (Sunda), dan hemat dan ulet (Cina).

Nilai-nilai universal merupakan nilai yang diakui kebaikannya secara universal. Dalam hal ini khususnya adalah nilai-nilai ekonomi, seperti: kerja keras, mengutamakan mutu, dan mengutamakan pelayanan. Selain itu juga nilai-nilai kejujuran, disiplin, menghargai waktu, dan ketekunan.

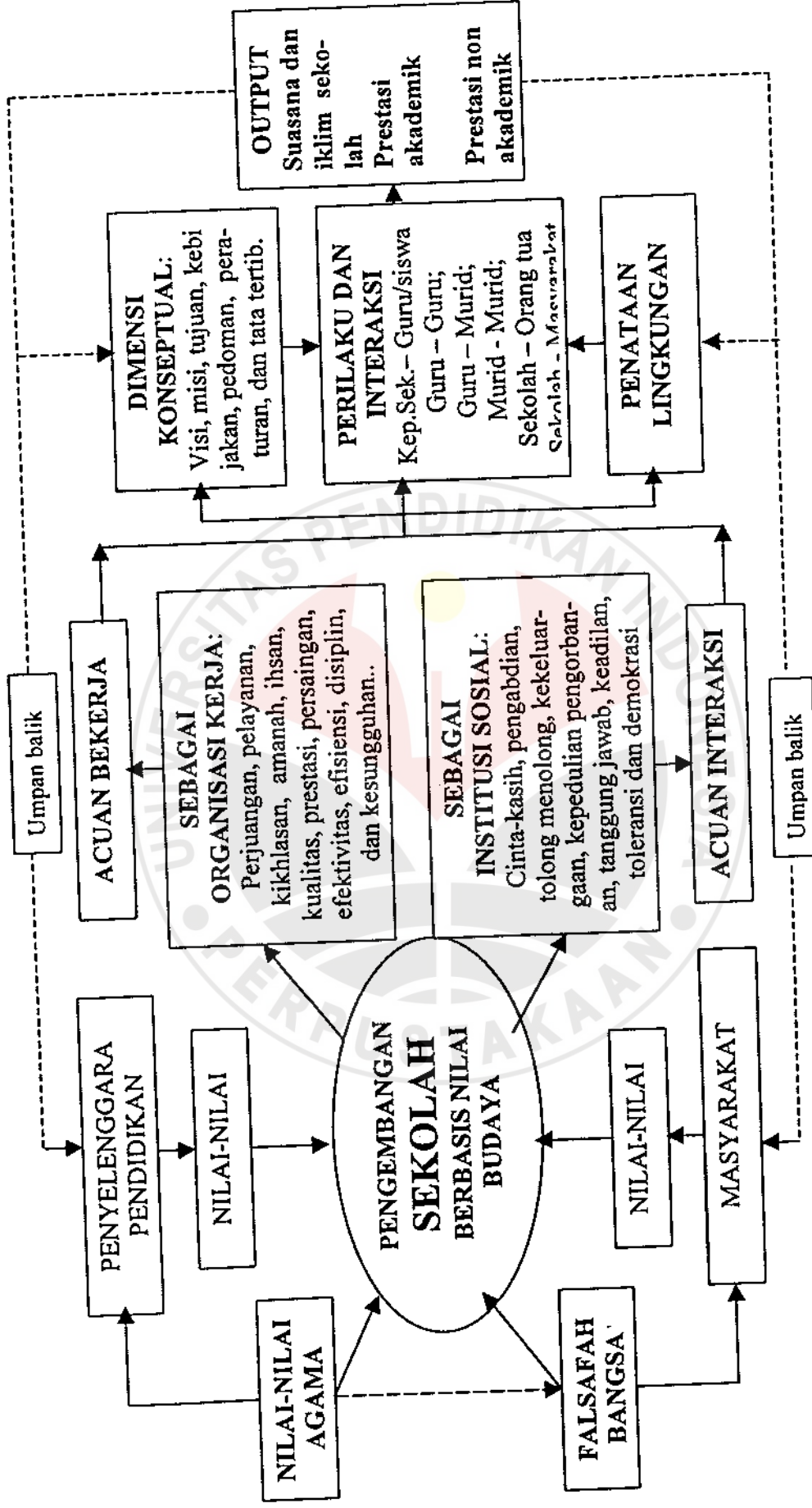
4. Proses Transformasi

Yang dimaksud dengan proses transformasi dalam hal ini adalah, proses berubahnya *input* nilai-budaya yang bersumber dari empat hal di atas (*societal values*), menjadi *output*, berupa nilai individual dan nilai organisasional (*individual and organizational values*) dari suatu lembaga pendidikan sehingga menghasilkan *outcome* berupa prestasi siswa/sekolah.

Untuk menjelaskan proses transformasi tersebut, ditempuh dengan pertanyaan yang lazim, yaitu siapa (yang terlibat), dan bagaimana (keterlibatannya). Pertama mengenai siapa yang terlibat. Terdapat sekurang-kurangnya empat unsur yang terlibat, yaitu: (1) penyelenggara pendidikan, meliputi: pemerintah (Departemen/ Dinas Pendidikan); Dewan Pendidikan Daerah (*Board of Education*), atau Yayasan yang menaungi sekolah swasta; (2) pengelola sekolah, terutama kepala sekolah; (3) masyarakat/orang tua siswa (Dewan Sekolah/BP3), dan (4) guru dan karyawan sekolah.

Pertanyaan kedua mengenai bagaimana keterlibatan masing-masing pihak dalam proses transformasi. Penyelenggara pendidikan tentunya terlibat dalam perumusan kebijakan mengenai pengembangan sekolah berbasis nilai budaya ini. Perumusan tersebut tentu harus didahului dengan studi yang komprehensif. Pemerintah dan Dewan Pendidikan terutama *concern* pada nilai-nilai falsafah bangsa dan budaya lokal. Sementara itu pihak Yayasan, khususnya keagamaan terfokus pada nilai-nilai keagamaan. Sedangkan Dewan Sekolah dan kepala sekolah pada nilai budaya lokal dan nilai-nilai universal, serta nilai keagamaan pada sekolah yang berada di bawah Yayasan Keagamaan. Kepala sekolah merupakan *key person* dalam manivestasi nilai-nilai di sekolah, terutama dalam bentuk konseptual. Sementara itu guru dan karyawan merupakan ujung tombak dalam merealisasikan nilai-nilai dalam lingkungan sekolah khususnya dalam bentuk *behavioral*.

Nilai budaya yang dijadikan basis pengembangan sekolah berprestasi, berangkat dari dua pandangan mengenai sekolah sebagai institusi sosial dan sebagai organisasi kerja. Oleh karenanya nilai-nilai sosial dan nilai-nilai ekonomi (kerja) merupakan nilai yang dominan. Nilai-nilai tersebut diderivikasikan dari sumbernya, yaitu agama, falsafah bangsa, budaya lokal dan nilai-nilai universal lainnya. Keseluruhan uraian mengenai model pengembangan ini dapat digambarkan secara skematis pada halaman berikut.



Gambar 5. 4 Kerangka Pengembangan Sekolah