

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Dalam bab ini ditulis pembahasan hasil penelitian yang meliputi 1) gambaran umum variabel penelitian, 2) keterkaitan antara dinamika kepemimpinan dan budaya sekolah, sosial ekonomi kepala sekolah, motivasi kepala sekolah, serta inovasi kepala sekolah, dan 3) kepemimpinan dinamis.

#### ***5.1 Gambaran Umum Variabel Penelitian***

Dalam penelitian ini dimunculkan variabel independen dan variabel dependen. Variabel budaya sekolah, sosial ekonomi, motivasi, inovasi sebagai variabel independen bagi variabel dinamika kepemimpinan, sedangkan variabel budaya sekolah dan variabel sosial ekonomi sebagai variabel independen bagi variabel motivasi dan variabel inovasi.

Seperti telah dikemukakan pada Bab III, bahwa karakteristik sekolah tidak dibuat *cluster* atau kelompok tetapi sampel dimunculkan berdasarkan pengundian dalam jumlah yang ditentukan oleh rumus aturan penelitian. Hal ini dilakukan karena dikhawatirkan terjadi kerisikanan psikologis. Kendati demikian, memang teridentifikasi bahwa SMA yang menjadi populasi dan sampel penelitian ini ada sekolah yang tergolong remaja, mandiri, profesional, dan matang. Sekolah remaja adalah sekolah baru, jumlah kelas paralel relatif sedikit bahkan tidak

memiliki kelas paralel, kegiatan mobilitas kepala sekolah hanya berdasarkan kemampuan yang ada di sekolah; adapun SMA mandiri adalah sekolah yang telah memiliki sistem organisasi tata kerja (SOTK), sekolah yang pelaksanaan tugas kedinasan tidak dikerjakan sendiri tetapi semua pihak turut ambil bagian, pekerjaan dibagi habis. Begitu pula sekolah profesional adalah kepala sekolah tidak menunggu perintah atasan, kepala sekolah penuh inisiatif, dan para lulusannya dipercaya memiliki kualitas tinggi. Sedangkan sekolah matang adalah sekolah dewasa, sekolah yang memiliki kerja sama (*net working*) bagus, baik ke dalam maupun ke luar secara sinergis. Dalam penelitian ini tidak diekspose kelompok sekolah berkarakteristik seperti disebut di atas, dengan pertimbangan akan muncul opini atau penilaian masyarakat yang kurang baik terhadap sekolah itu.

Variabel **budaya sekolah** mengkaji sepuluh pernyataan responden tentang gaji pegawai negeri semakin baik, jarak tempat tinggal ke tempat tugas bukan ukuran kerajinan, pimpinan paham tugas pokok dan fungsi pegawai, mengatur diri sendiri itu sulit, pimpinan bisa bertugas kapan saja, bekerja adalah segala-galanya, undangan pesta nikah wajib dihadiri, dan pekerjaan dan upah tidak harus seimbang.

Variabel **sosial ekonomi** mengkaji sepuluh pernyataan responden tentang jabatan bisa tinggi pendidikan boleh rendah, jabatan berikan kepada orang dekat dulu, jabatan tidak perlu diseimbangkan dengan upah, gaji besar membuat semangat kerja tinggi, pimpinan boleh tidak taat beragama, pimpinan harus pria, pemimpin dari wanita bekerja fleksibel, usia tidak menjadi syarat dalam

berprestasi, jabatan bagi pimpinan menegangkan, dan sering ganti jabatan adalah menyenangkan.

Variabel **motivasi** mengkaji sepuluh pernyataan responden tentang pimpinan aman dari orang jahat, dalam pekerjaan bawahan bisa jadi pimpinan, pimpinan tidak mau pindah jabatan, pimpinan rela menambah jam kerja, pimpinan cenderung ingin dihormati, pelaksanaan tugas pimpinan berdasarkan misi, pimpinan selalu berbicara dalam suatu pertemuan, pimpinan sekolah mudah dipatuhi, dalam rapat pimpinan duduk di baris depan, dan pimpinan menganggap dirinya benar.

Variabel **inovasi** mengkaji sembilan belas pernyataan responden tentang dalam seminar pimpinan sebaiknya duduk di pojok belakang, pimpinan sekolah tidak memperhatikan kesehatan para murid, pimpinan lebih dulu menerapkan hal yang baru, pimpinan bisa menggunakan internet, pembaharuan selalu merugikan, pimpinan tidak memperhatikan hasil penelitian, gaya kepemimpinan tidak perlu perubahan, tata cara kehidupan sulit berubah, sistem kepemimpinan lama sukar diubah, hidup perlu penyesuaian, pimpinan tidak perlu belajar lagi, penelitian hanya pekerjaan para ahli penelitian, pimpinan rajin membaca ilmu pengetahuan, studi banding ke sekolah lain membuang biaya, internet hanya untuk orang pintar, pekerjaan harus berdasarkan perencanaan, selalu melihat masa lalu membuat orang tidak produktif, perencanaan sama dengan pengontrolan, dan kedudukan tidak perlu diusahakan karena takdir

Dinamika kepemimpinan profil mengkaji delapan subdinamika kepemimpinan, yakni komponen 1) kreatif, 2) komunikatif, 3) interaktif, 4)

antisipatif, 5) partisipatif, 6) entrepreneurshif, 7) kooperatif, dan 8) artistik. Delapan komponen dinamika kepemimpinan itu masing-masing mengkaji sepuluh pernyataan responden.

Komponen **kreatif** mengkaji pernyataan responden tentang komputer digunakan dalam pelaksanaan tugas, penulisan surat undangan lebih efektif dengan tulisan tangan, pimpinan sekolah memiliki visi dan misi, pemimpin sekolah tidak harus berwawasan luas, pegawai sekolah seharusnya literat komputer, pemimpin sekolah menerima usulan kemitraan, internet tidak perlu dalam pengajaran, pimpinan berdialog dengan kemitraan, OHP diperlukan dalam pembelajaran di kelas, radio kaset tidak perlu dalam pelajaran.

Komponen **komunikatif** mengkaji pernyataan responden tentang pimpinan dapat menafsirkan visi lembaganya, pimpinan mengetahui sejarah lembaganya, tamu yang baik perlu dihormati, kerja sama penting dalam pendidikan, pimpinan sekolah tidak perlu bisa ngobrol, pimpinan sekolah memahami tujuan sekolah, melawat teman sejawat tidak penting, jumpa alumni di sekolah tidak penting, bertemu dengan orang tua siswa tidak penting, studi banding penting dalam pendidikan.

Komponen **interaktif** mengkaji pernyataan responden tentang pimpinan meminta pendapat kemitraan, pimpinan dapat membuat keputusan, saran orang tua murid tidak penting, pimpinan bekerja untuk kepentingan bersama, pemimpin perlu tata usaha, pimpinan sewaktu-waktu menghampiri karyawan, salam dari murid tidak perlu dijawab, pimpinan sekolah sewaktu-waktu mengundang penceramah dari luar, dan sekolah bekerja sama dengan polisi dan dokter

Komponen **antisipatif** mengkaji pernyataan responden tentang pimpinan perlu membuat persiapan rapat, pimpinan datang lebih awal, pimpinan tidak perlu mengadakan rapat, evaluasi dilaksanakan pada awal kegiatan, bekerja harus teliti, hasil ulangan perlu dibagikan kepada murid, menyelesaikan sesuatu tepat waktu, ujian di sekolah hanya diawasi oleh guru saja, di sekolah tidak perlu ada satpam, dan pimpinan mengunci kantor sebelum pulang.

Komponen **partisipatif** mengkaji pernyataan responden tentang anggararan sekolah disusun bersama kemitraan, pimpinan mendukung upacara hari besar negara, pimpinan menantau pelaksanaan ujian sekolah, perkenalan dengan murid baru cukup diwakilkan, turut serta merayakan hari-hari nasional, penanggulangan anak nakal di antaranya dengan menutup pintu gerbang, penguncian gerbang mengantisipasi siswa kesiangan masuk sekolah, pimpinan menyumbang bawahan yang sakit, ceramah agama tidak dilaksanakan di sekolah, dan pimpinan perlu menghadiri seminar pendidikan.

Komponen **entrepreneurshif** mengkaji pernyataan responden tentang sekolah bekerjasama dengan penerbit, pimpinan menganjurkan bawahan berwirausaha, pimpinan mengajarkan cinta lingkungan, sekolah memenuhi keinginan masyarakat, sekolah lahan pengembangan jiwa seni, pimpinan mengunjungi berbagai perusahaan untuk kerja sama, pimpinan mau membaca koran, di tempat kerja perlu ada usaha bersama, di sekolah tidak penting ada wartel, dan koperasi sekolah membantu siswa.

Komponen **koopratif** mengkaji pernyataan responden tentang kepribadian peting dalam pergaulan di sekolah, berbahasa halus mengganggu komunikasi,

hormat kepada sesama adalah penting, pimpinan sering meminta pendapat teman sejawat, pimpinan perlu bertegur-sapa dengan bawahan, pimpinan membantu mitra kurang sejahtera, pimpinan tidak mendikte kemitraan, administrasi sekolah dikerjakan tata usaha, dan pimpinan mampu menyelesaikan tugas.

Komponen **artistik** mengkaji pernyataan responden tentang kepribadian peting dalam pergaulan di sekolah, pimpinan menyenangi kesenian daerah, pimpinan tidak perlu bersepatu, penataan ruang penting dalam dunia pendidikan, di sekolah harus ada tumbuhan hijau, meja guru selalu berbunga, ruang tamu tidak perlu rapih, pimpinan perlu menyasikan warna pakaian, kerapian ruang kelas tanggung jawab pesuruh, dan berpakaian rapi berarti warna serasi.

Berbagai aspek pernyataan yang berhubungan dengan pendidikan nilai atau terpaat dengan manajemen qolbu sengajaja tetap dimunculkan dalam variabel atau subvariabel penelitian ini, walaupun tidak secara khusus menduduki suatu variabel, tetapi aspek-aspek pendidikan nilai itu dibaur dan disebar ke berbagai variabel dan tidak diolah secara khusus, karena tidak menajdi tujuan dalam penelitian ini. Ada dua belas aspek yang berhubungan dengan manajemen qolbu itu, yakni pada variabel **budaya sekolah** dimunculkan pernyataan *mengatur diri sendiri itu sulit, undangan pesta nikah wajib dihadiri, dan pekerjaan dan upah tidak harus*; pada variabel **sosial ekonomi** dimunculkan pernyataan *pimpinan boleh tidak taat beragama*; pada variabel **motivasi** dimunculkan pernyataan *pimpinan rela menambah jam kerja*; pada variabel **inovasi** dimunculkan pernyataan *kedudukan tidak perlu diusahakan karena takdir*; pada subvariabel **komunikatif** dimunculkan pernyataan *melawat teman sejawat tidak penting*,

*bertemu dengan orang tua siswa tidak penting, pada subvariabel interaktif dimunculkan pernyataan salam dari murid tidak perlu dijawab; dan pada subvariabel kooperatif dimunculkan pernyataan berbahasa halus mengganggu komunikasi, hormat kepada sesama adalah penting, pimpinan perlu bertegur-sapa dengan bawahan.*

### **5.2 Keterkaitan antara Dinamika Kepemimpinan dan Budaya Sekolah, Sosial Ekonomi Kepala Sekolah, Motivasi Kepala Sekolah, serta Inovasi Kepala Sekolah**

Berdasarkan temuan penelitian ini, ada keterkaitan antara dinamika kepemimpinan dan budaya sekolah, sosial ekonomi kepala sekolah, motivasi kepala sekolah, serta inovasi kepala sekolah. Keterkaitan itu terbagi dua, yakni keterkaitan berpengaruh langsung dan tidak berpengaruh langsung, dan keterkaitan yang tidak bermakna (tidak berpengaruh).

#### **a. Budaya Sekolah Berpengaruh terhadap Dinamika Kepemimpinan profil**

Dinamika Kepemimpinan profil Kepala SMA sejalan dengan landasan teori. Kerlinger (2002:990) mengemukakan pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung (efek tidak langsung) itu tercermin dalam hitungan koefisien regresi yang disebut koefisien path (*standardized coefficient* atau *beta weight*). Pengaruh satu variabel ke variabel lain memiliki korelasi bivariat atau hubungan bervariasi baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung. Hal ini terjadi pada keterkaitan antara variabel budaya sekolah dengan dinamika kepemimpinan, yakni dinamika kepemimpinan dipengaruhi budaya sekolah sangat kuat, karena menurut Bambang Suwarno (1988:218) nilai 0,30 – ke atas menunjukkan *kuat* (sebesar 0,81) Artinya budaya sekolah menunjukkan

keterkaitan *kuat* dengan dinamika kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan teori Halpin dan Croft (1963, dalam Wahjosumidjo, 2001:163) bahwa budaya sekolah mengkaji (a) suasana terbuka (*the open climate*), memberikan kepuasan terhadap kebutuhan anggota, kepemimpinan tumbuh dengan mudah serta keaslian perilaku seluruh anggota; (b) suasana otonom (*the autonomous climate*), kuatnya rasa kesatuan, kepemimpinan muncul dari bawah, dan keberhasilan pekerjaan yang muncul namun ke tingkat yang lebih sedikit; (c) suasana terkendali (*the controlled climate*) suasana yang kurang terbuka, berorientasi kepada tugas, dan kepuasan terhadap kebutuhan sosial relatif sedikit; (d) suasana akrab (*the familiar climate*), hubungan pribadi yang tinggi dan anggota merasa puas terhadap kebutuhan sosial, namun harus melakukan kontrol sosial terhadap penyelesaian tugas; (e) suasana kebapakan (*the paternal climate*), semangat kerja yang rendah, sedikit kepuasan, dan kepala sekolah tidak menggunakan kepemimpinannya untuk meningkatkan keterampilannya; (f) suasana tertutup (*the close climate*), kelesuan, semangat yang rendah, dan cenderung membosankan.

Teori Halpin dan Croft (1963) dalam penelitian ini berpengaruh kuat terhadap dinamika kepemimpinan profil kepala SMA Kota Bandung.

#### ***b. Motivasi Berpengaruh terhadap Dinamika Kepemimpinan profil***

Keterkaitan kuat terjadi pula antara variabel motivasi dengan dinamika kepemimpinan, yakni dinamika kepemimpinan dipengaruhi motivasi dengan pengaruh kuat (0,68), karena menurut Bambang Suwarno (1988:218) nilai 0,30 – ke atas menunjukkan *kuat*. Artinya motivasi menunjukkan keterkaitan *kuat*



dengan dinamika kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan teori Maslow yang dikemukakan Gibson (1982:92) tentang kebutuhan manusia yang mendorong kegiatan manusia (motivasi) dalam hirarki dari kebutuhan yang paling rendah sampai ke yang paling tinggi, yakni (a) kebutuhan diri (*physiological needs*), kesehatan yang mencakup akan udara yang bersih, istirahat, olah raga, dan lingkungan serta makanan (khususnya di sekolah) yang baik; (b) kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), proteksi terhadap mendorong guru, staf, dan siswa untuk aktif; (d) kebutuhan terhadap kepercayaan diri (*self-esteem needs*), kemampuan dan kompetensi, meminta guru/staf, dan siswa untuk menunjukkan kemampuan; (e) kebutuhan mengaktualisasikan diri (*needs for self-actualization*) mengem-bangkan potensi diri, bekerja bersama dengan orang lain sebagai satu tim.

Dengan demikian, teori Maslow ihwal motivasi dalam penelitian ini terbukti memberi pengaruh kuat terhadap dinamika kepemimpinan profil kepala SMA Kota Bandung.

### ***c. Inovasi Berpengaruh terhadap Dinamika Kepemimpinan profil***

Dalam hal hubungan kuat terjadi juga pula antara variabel inovasi dengan dinamika kepemimpinan, yakni dinamika kepemimpinan dipengaruhi inovasi dengan pengaruh kuat (0,79), karena menurut Bambang Suwarno (1988:218) nilai 0,30 – ke atas menunjukkan *kuat*. Artinya inovasi menunjukkan keterkaitan *kuat* dengan dinamika kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan teori Larry L. Palmatier (1975:60) tentang seseorang yang secara ideal merupakan (1) guru yang efektif, (2) terintegrasi secara personal, (3) citra diri positif, (4) rekan yang

menghormatinya, (5) terbuka pada hal yang baru, (6) merespon kebutuhan terhadap perubahan secara objektif, dan (7) mengimplementasikan hal baru yang baik.

Dengan demikian, teori Larry L. Palmatier (1975:60) dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh kuat terhadap dinamika kepemimpinan profil kepala SMA Kota Bandung.

#### *d. Budaya Sekolah Berpengaruh terhadap Motivasi*

Hubungan keterkaitan budaya sekolah dengan motivasi (0,81) dan hubungan budaya sekolah (0,80) dengan inovasi kedua-duanya menunjukkan pengaruh kuat (Suwarno, 1988:218). Apalagi hubungan inovasi dengan motivasi menunjukkan pengaruh sangat kuat di antara hubungan-hubungan pengaruh terterjadi pada seluruh variabel, yakni 0,99. Hal ini teori Larry L. Palmatier (1975:60) tentang budaya sekolah dan teori Maslow yang dikemukakan Gibson (1982:92) ada keterkaitan, dalam pengertian budaya sekolah memberi pengaruh terhadap motivasi.

Secara berurutan hubungan keterkaitan antara variabel penelitian ini dari yang tinggi ke yang rendah adalah inovasi ke motivasi (0,99), budaya sekolah ke dinamika kepemimpinan dan ke motivasi sama besar (0,81), budaya sekolah ke inovasi (0,80), inovasi ke dinamika (0,79), dan motivasi ke dinamika kepemimpinan (0,68).

*e. Sosial Ekonomi Tidak Berpengaruh terhadap Inovasi, Motivasi dan Dinamika Kepemimpinan*

Orang-orang berpendidikan rendah tetapi mendapat pelatihan (yang memakan periode jauh lebih pendek dan sifatnya non formal) akan memiliki produktivitas relatif sama dengan orang berpendidikan tinggi dan formal. Argumen ini diformalkan dalam suatu teori yang dikenal dengan teori alokasi atau persaingan status yang mendapat dukungan dari Lester Thurow

Dalam penelitian ini terbukti bahwa baik pendidikan formal maupun pelatihan membawa pertumbuhan ekonomi, namun setelah orang memperoleh kesejahteraan di atas rata-rata, maka memiliki kecenderungan kurang dinamis. Karena mau apa, dan mengerjakan apa dibantu atau dikerjakan orang lain. Hal logis dan terbukti dalam kehidupan sehari-hari, bahwa orang kaya kurang bergerak dinamis karena untuk apa bekerja keras mencari sesuatu dalam pekerjaan, materi telah ada. Oleh karena itu, catatan khusus dalam penelitian ini bahwa dalam kehidupan tidak selalu linier, kesejahteraan pertumbuhan ekonomi tidak selalu memberi kontribusi berperilaku dinamis dalam kepemimpinan. Terbukti variabel yang tidak memberi pengaruh ke semua variabel, yakni variabel sosial ekonomi. Variabel ini tidak memberi pengaruh positif terhadap inovasi (-0,19) terhadap motivasi (-0,18), dan terhadap dinamika kepemimpinan (-0,18). Bambang Suwarno memaparkan tabel daya/pengaruh nilai koefisien Path bahwa nilai 0,05 – 0,09 menunjukkan *lemah*, nilai 0,10 – 0,29 menunjukkan *sedang*, dan nilai 0,30 – ke atas menunjukkan *kuat*. Nilai negatif tidak termasuk angka yang diperhitungkan. Artinya tidak ada pengaruh, dengan kata lain semakin rendah angka derajat sosial ekonomi maka semakin

tidak memiliki pengaruh untuk melakukan inovasi, motivasi, dan tidak dinamis. Gary Becker, Edward Denison dan Theodore Schultz (1970) mengemukakan tentang manusia yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi, yang diukur juga dengan lamanya waktu sekolah, akan memiliki pekerjaan dan upah yang lebih baik dibanding yang pendidikannya lebih rendah. Apabila upah mencerminkan produktivitas, maka semakin banyak orang yang memiliki pendidikan tinggi, semakin tinggi produktivitas dan hasilnya ekonomi nasional akan bertumbuh lebih tinggi. Teori ini memperjelas bahwa kesejahteraan yang lewat batas tidak memberi pengaruh kepada keinginan untuk berinovasi, kurang motivasi, dan tidak dinamis.

### 5.3 *Kepemimpinan Dinamis*

Teori Ordway Tead (1963) tentang kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil penelitian ini mengungkap sebuah temuan model dinamika kepemimpinan, yakni kepemimpinan dinamis.

Hasil olahan data, penelitian ini membuktikan bahwa orang lain dapat dipengaruhi dengan delapan model kepemimpinan, yakni pola kreatif, komunikatif, interaktif, antisipatif, partisipatif, entrepreneurship, kooperatif, dan artistik.

Secara kuantitatif seluruh pola model (kreatif, komunikatif, interaktif, antisipatif, partisipatif, entrepreneurship, kooperatif, dan artistik) menunjukkan *mean* (rata-rata) yang relatif sama kekuatannya. Secara berurutan dari yang tekuat ke yang terlemah adalah kreatif (26,35), komunikatif (26,29), interaktif



(26,35), artistik (26,25), partisipatif (26,16), kooperatif (26,14), antisipatif (26,12), dan entrepreneurship (25,98).

Kreatif memiliki kedudukan tertinggi. Artinya kepala sekolah yang dinamis itu adalah kepala sekolah yang pandai menciptakan keadaan menjadi lebih baru, maju, bermanfaat. Kekreatifan itu dimunculkan dalam sebuah publikasi yang diistilahkan komunikatif. Oleh karena itu, komunikatif menduduki urutan kedua. Sedangkan interaktif, artistik, partisipatif, dan kooperatif berada pada urutan bawah. Satu hal yang paling bawah adalah entrepreneurship. Mengapa bawah daya wirausaha (entrepreneurship) para kepala SMA, secara alami memang bukan dikondisikan untuk berwirausaha, tetapi SMA kecenderungan untuk berkreaitif, berkomunikasi, dan berinteraktif. Walaupun demikian, seluruh model kepemimpinan memiliki kedudukan tidak menunjukkan perbedaan yang berarti. Artinya seluruh (delapan) model kepemimpinan dalam penelitian ini sama-sama penting.

Dengan demikian, kepemimpinan yang dinamis adalah kepemimpinan yang memiliki delapan karakter utama, yakni:

- 1) kreatif,
- 2) komunikatif,
- 3) interaktif,
- 4) artistik,
- 5) partisipatif,
- 6) kooperatif,
- 7) antisipatif, dan
- 8) entrepreneurship.

Selain itu, dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan kepala SMA yang dinamis adalah kepala sekopah yang memiliki delapan propil:

- 1) berpendidikan S2 lebih memberi kontribusi positif terhadap kedinamisan; kepemimpinan kepala SMA daripada kepala SMA yang berpendidik S1;
- 2) pangkat golongan tiga lebih dinamis daripada golongan empat dan bukan pegawai negeri;
- 3) tingkat pendidikan SLA dari kejuruan;
- 4) berusia kurang dari 45 tahun;
- 5) jumlah tanggungan keluarga maksimal tiga orang;
- 6) masa kerja tidak lebih dari 21 tahun;
- 7) masa jabatan kepala sekolah tidak lebih dari satu periode (4 tahun); dan
- 8) pernah menjadi wakil kepala sekolah antara 2-8 tahun

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ditemukan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel, dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) berupa kontribusi ( $R^2$ )

Dinamika kepemimpinan kepala SMA dengan delapan karakter utama dan delapan propil disumbangkan (kontribusi  $=R^2$ ) dari keberadaan variabel budaya sekolah, motivasi, dan inovasi. Keberadaan  $M_3$  (Motivasi) dan  $I_4$  (Inovasi) dalam penelitian ini memiliki kontribusi terhadap variabel  $D_5$  (Dinamika Kepemimpinan Kepala SMA). Hal ini berarti dinamika kepemimpinan mendapat kontribusi dari motivasi dan inovasi.

Di satu pihak, kontribusi  $B_1$  (Budaya Sekolah) lebih berkontribusi terhadap  $M^3$  (motivasi) daripada  $S_2$  (Sosial Ekolmi). Hal ini menunjukkan bahwa budaya

sekolah memiliki kontribusi lebih kuat daripada kontribusi yang diberikan oleh sosial ekonomi. Dengan kata lain, sosial ekonomi boleh dabaikan karena kontribusinya terhadap motivasi sangat rendah atau malah negatif. Sedangkan di pihak lain, Inovasi ( $I_4$ ) dan motivasi ( $M_3$ ) memiliki sifat sinergik. Artinya, baik inovasi maupun motivasi berkontribusi kuat, dan  $B_1$  (budaya sekolah) lebih berkontribusi terhadap  $I_4$  (Inovasi) daripada  $S_2$  (Sosial ekonomi).

