

BAB V

**HASIL PENELITIAN: DESKRIPSI PROFIL PERBEDAAN DAN
HUBUNGAN JALUR DALAM MANAJEMEN KEPALA SD
KECAMATAN CIMAH SELATAN**

Bab ini merupakan laporan hasil penelitian bagian kedua dan ketiga. Sehubungan dengan hal tersebut, bab ini berisi dua bagian, yaitu: (1) profil perbedaan manajemen Kepala SD yang baik dengan yang jelek, dan (2) profil hubungan jalur dalam manajemen Kepala SD. Bagian pertama terdiri atas dua subbagian, yaitu: (1) profil perbedaan manajemen Kepala SD papan atas dan papan bawah, dan (2) profil perbedaan individual manajemen Kepala SD terbaik dan SD terjelek. Sedangkan bagian kedua terdiri atas dua subbagian pula, yaitu: (1) profil faktor berbobot dari setiap variabel manajemen Kepala SD terhadap rata-rata NEM sekolah (x_6), dan (2) profil struktur hubungan jalur x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 , terhadap x_6 dalam manajemen Kepala SD.

A. Profil Perbedaan Manajemen Kepala SD

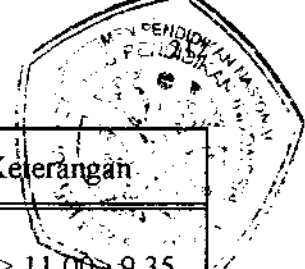
1. Profil Perbedaan Manajemen Kepala SD Papan Atas dan Papan Bawah

Data profil perbedaan antara papan atas dengan papan bawah diperoleh melalui hasil uji χ^2 (*chi-square*) terhadap 93 variabel manajemen Kepala SD, yang terdiri atas: (1) 7 variabel Identitas Kepala SD (x_1), (2) 28 variabel kondisi SD (x_2), (3) 6 variabel persepsi manajerial (x_3), (4) 41 variabel pengambilan keputusan manajerial (x_4), (5) 5 variabel teknik kepemimpinan (x_5), dan (6) 6 variabel efektivitas sekolah dalam bentuk NEM (x_6).

Hasil uji (χ^2) tersebut tersaji pada Tabel 5.1. Berdasarkan data pada tabel tersebut

Tabel 5.1
 Profil Tingkat Signifikansi Perbedaan Manajemen Kepala SD Papan Atas dan Bawah

N _o	Jenis Variabel	χ^2	df	Tingkat Signif.	Keterangan
A	IDENTITAS KEPALA SD				
1	Ijazah tertinggi	1,74	3	χ^2 0,25	2,37 > 1,74 > 1,21
2	Frekuensi penataran	5,70	5	χ^2 0,75	6,63 > 5,70 > 4,35
3	Lamanya pengalaman sebagai guru	6,40	5	χ^2 0,50	6,63 > 6,40 > 4,35
4	Lamanya pengalaman sebagai KS	2,94	4	χ^2 0,25	3,36 > 2,94 > 1,92
5	Jenis kelamin	1,00	1	χ^2 0,50	1,32 > 1,00 > 0,46
6	Usia	1,08	1	χ^2 0,50	1,32 > 1,08 > 0,46
7	Banyaknya tanda jasa	0,36	2	χ^2 0,10	0,58 > 0,36 > 0,21
B	IDENTITAS SEKOLAH				
1	Luas sekolah	4,00	2	χ^2 0,75	4,61 > 4,00 > 2,77
2	Jarak sekolah ke kantor Kecamatan	3,66	4	χ^2 0,50	5,39 > 3,66 > 0,46
3	Usia sekolah	3,10	3	χ^2 0,50	4,11 > 3,10 > 2,37
4	Luas bangunan sekolah	2,44	3	χ^2 0,50	4,11 > 2,44 > 2,37
5	Jumlah ruang kelas	1,66	3	χ^2 0,25	2,37 > 1,66 > 1,21
6	Luas pekarangan	0,62	3	χ^2 0,10	1,21 > 0,62 > 0,58
7	Jumlah murid seluruhnya	7,89	3	χ^2 0,95	9,35 > 7,89 > 7,81
8	Jumlah rombongan belajar	7,08	3	χ^2 0,90	7,81 > 7,08 > 6,25
9	Frekuensi penggunaan ruang kelas oleh rombongan belajar	3,12	3	χ^2 0,50	4,11 > 3,12 > 2,37
10	Persentase besarnya murid yang berasal dari TK / RA / BA	5,66	5	χ^2 0,50	6,63 > 5,66 > 4,35
11	Persentase besarnya murid yang berasal dari gol. ek. Lemah	5,66	8	χ^2 0,25	7,34 > 5,66 > 5,07
12	Persentase besarnya murid yang berasal dari gol. ek. Menengah	7,62	7	χ^2 0,50	10,2 > 7,62 > 7,37
13	Persentase besarnya murid yang berasal dari gol. ek. Kuat	4,00	3	χ^2 0,50	4,11 > 4,00 > 2,37
14	Persentase jumlah murid yang orang tuanya PNS	3,42	3	χ^2 0,50	4,11 > 3,42 > 2,37
15	Persentase jumlah murid yang orang tuanya ABRI	1,40	2	χ^2 0,50	2,77 > 1,40 > 1,39
16	Persentase jumlah murid yang orang tuanya petani	6,38	3	χ^2 0,90	7,81 > 6,38 > 6,25
17	Persentase jumlah murid yang orang tuanya buruh / karyawan swasta	7,37	7	χ^2 0,50	9,04 > 7,34 > 6,35
18	Persentase jumlah murid yang orang tuanya pedagang / pengusaha	3,70	3	χ^2 0,50	4,11 > 3,70 > 2,37



No	Jenis Variabel	x^2	df	Tingkat Signif.	Keterangan
19	NEM rata-rata PKn 1997	11,00	3	x^2 0,97	11,3 > 11,00 > 9,35
20	NEM rata-rata B. Ind. 1997	11,66	3	x^2 0,99	12,8 > 11,66 > 11,3
21	NEM rata-rata Mat. 1997	12,00	5	x^2 0,95	12,8 > 12,00 > 11,1
22	NEM rata-rata IPA 1997	16,00	4	x^2 0,995	16,00 > 14,9
23	NEM rata-rata IPS 1997	12,50	4	x^2 0,97	13,3 > 12,5 > 11,1
24	Jumlah guru kelas	3,74	3	x^2 0,50	4,11 > 3,74 > 2,37
25	Jumlah guru mata pelajaran	1,12	4	x^2 0,10	1,92 > 1,12 > 1,06
26	Persentase kelayakan guru	4,02	7	x^2 0,10	4,25 > 4,02 > 2,83
27	Jumlah murid per guru	4,14	4	x^2 0,50	5,39 > 4,14 > 3,36
28	Jumlah rombongan belajar per guru	3,12	3	x^2 0,50	4,11 > 3,12 > 2,37
C	PERSEPSI MANAJERIAL				
1	Jenis misi Kepala SD	5,09	4	x^2 0,50	5,39 > 5,09 > 3,36
2	Penyebarannya di kalangan guru	16,39	4	x^2 0,99	16,39 > 14,9
3	Jenis visi Kepala SD	13,30	4	x^2 0,99	14,9 > 13,30 > 13,30
4	Penyebarannya di kalangan guru	21,78	4	x^2 0,99	21,78 > 14,9
5	Jenis nilai-nilai pedoman kerja Kepala SD	5,94	3	x^2 0,75	6,25 > 5,94 > 4,11
6	Penyebarannya di kalangan guru	28,31	4	x^2 0,99	28,31 > 14,9
D	PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL				
1	Penyusunan RIS	3,84	1	x^2 0,95	5,02 > 3,84 > 3,84
2	Cara penyusunannya	4,42	2	x^2 0,75	4,61 > 4,42 > 2,77
3	Penyusunan RTS	0,00	1	-	Identik
4	Cara penyusunannya	0,03	2	x^2 0,01	0,05 > 0,03 > 0,02
5	Persentase tinggal kelas	0,68	2	x^2 0,25	1,39 > 0,68 > 0,58
6	Persentase putus sekolah	3,70	3	x^2 0,50	4,11 > 3,70 > 2,37
7	Program pengembangan profesional guru	0,57	1	x^2 0,50	1,32 > 0,57 > 0,46
8	Program pengembangan sarana pendidikan	0,00	1	-	Identik
9	Program pengembangan KBM	0,00	1	-	Idem
10	Penyusunan RAPBS	0,00	1	-	Idem
11	Program pengembangan humas	0,00	1	-	Idem
12	Program pengembangan olahraga	0,30	1	x^2 0,25	0,46 > 0,30 > 0,10
13	Program pengembangan kesenian	1,00	1	x^2 0,50	1,32 > 1,0 > 0,46
14	Penyusunan jadual bulanan tertulis	1,06	1	x^2 0,50	1,32 > 1,06 > 0,46
15	Penyusunan jadual harian tertulis	0,00	1	-	Identik
16	Rapat guru	0,00	1	-	Idem
17	Rapat orang tua murid	1,06	1	x^2 0,50	1,32 > 1,06 > 0,46

N ₀	Jenis Variabel	χ^2	df	Tingkat Signif.	Keterangan
18	Konsultasi dengan orang tua murid	1,06	1	χ^2 0,50	1,32 > 1,06 > 0,46
19	Konsultasi dengan guru	0,00	1	-	Identik
20	Konsultasi dengan murid	1,34	1	χ^2 0,75	2,71 > 1,34 > 1,32
21	Berbicara informal dengan guru	3,70	1	χ^2 0,90	3,84 > 3,70 > 2,71
22	Pengumuman tertulis	0,00	1	-	Identik
23	Pengumuman lisan	2,28	1	χ^2 0,90	3,84 > 2,28 > 2,71
24	Tuntutan / anjuran pembuatan persiapan mengajar	0,00	1	-	Identik
25	Pemantauan kehadiran guru	0,00	1	-	Identik
26	Pemeriksaan kegiatan 6 K	0,00	1	-	Identik
27	Pemeriksaan persiapan pengajaran	0,00	1	-	Identik
28	Observasi kelas	0,00	1	-	Identik
29	Pemantauan senam pagi	0,00	1	-	Identik
30	Pemantauan upacara bendera	1,06	1	χ^2 0,50	1,32 > 1,06 > 0,46
31	Pemantauan kehadiran murid	0,00	1	-	Identik
32	Pemantauan penggunaan alat bantu pendidikan	0,00	1	-	Identik
33	Pemantauan daya serap bulanan	3,70	1	χ^2 0,90	3,84 > 3,70 > 2,71
34	Rapat guru mingguan	0,30	1	χ^2 0,25	0,46 > 0,30 > 0,10
35	Rapat guru bulanan	2,29	1	χ^2 0,90	2,71 > 2,29 > 1,32
36	Pemantauan evaluasi harian	3,70	1	χ^2 0,90	3,84 > 3,70 > 2,71
37	Pemantauan pemberian PR	0,00	1	-	Identik
38	Pemantauan ujian kenaikan kelas	0,00	1	-	Identik
39	Perbaikan program sekolah	1,34	1	χ^2 0,75	2,71 > 1,34 > 1,32
40	Perbaikan RIS / RTS / RAPBS	4,66	3	χ^2 0,75	6,25 > 4,66 > 4,11
41	Perbaikan kondisi sekolah	0,00	1	-	Identik
E	TEKNIK KEPEMIMPINAN KEPALA SD				
1	Teknik memberi perintah	16,22	4	χ^2 0,99	16,22 > 14,9
2	Teknik menarik kerjasama	10,34	3	χ^2 0,99	12,8 > 10,34 > 9,35
3	Teknik meningkatkan disiplin	11,26	4	χ^2 0,97	13,3 > 12,26 > 11,4
4	Teknik mengembangkan rasa aman	4,75	4	χ^2 0,50	5,39 > 4,75 > 3,36
5	Teknik memberi penghargaan	13,73	4	χ^2 0,99	14,9 > 13,73 > 13,3
F	EFEKTIVITAS SEKOLAH				
1	NEM PKn 1998	12,80	2	χ^2 0,995	12,80 > 10,6
2	NEM B. Indonesia 1998	13,34	3	χ^2 0,995	13,34 > 12,8
3	NEM Matematika 1998	16,00	4	χ^2 0,99	16,00 > 14,9
4	NEM IPA 1998	16,00	4	χ^2 0,99	16,00 > 14,9
5	NEM IPS 1998	16,00	4	χ^2 0,99	16,00 > 14,9
6	NEM keseluruhan	16,00	6	χ^2 0,97	16,8 > 16,00 > 14,9

dapat ditetapkan jenis variabel manajemen Kepala SD papan atas dan papan bawah yang mempunyai perbedaan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

a. Profil Perbedaan Identitas Kepala SD dan Sekolah Papan Atas dan Bawah

1) Profil Perbedaan Identitas Kepala SD Papan Atas dan Bawah

Variabel Identitas Kepala SD papan atas dan bawah menunjukkan perbedaan pada tingkat kepercayaan antara 10% sampai dengan 75%. Yang mempunyai perbedaan pada tingkat kepercayaan 10% ada satu variabel, 25% ada dua variabel, 50% ada tiga variabel, dan 75% ada satu variabel. Hal ini mengandung arti bahwa Identitas Kepala SD papan atas dan papan bawah tidak berbeda signifikansi pada tingkat kepercayaan 95% (χ^2 0,95). Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa kondisi bahwa kondisi Identitas Kepala SD mempunyai karakteristik yang **tidak berbeda signifikan** atau **homogen**.

2) Profil Perbedaan Identitas SD Papan Atas dan Bawah

Variabel kualifikasi Kondisi SD papan atas dan bawah menunjukkan perbedaan pada tingkat kepercayaan antara 10% sampai dengan 99%. Variabel yang mempunyai perbedaan pada tingkat kepercayaan 10% ada 3 (tiga); pada tingkat kepercayaan 25% ada 2 (dua); pada tingkat kepercayaan 50% ada 14; pada tingkat kepercayaan 75% ada 1 (satu); pada tingkat kepercayaan 90% ada 2 (dua); pada tingkat kepercayaan 95% ada 2 (dua); pada tingkat kepercayaan 97% ada 2 (dua); dan pada tingkat kepercayaan 99% ada 2 (dua).

Gejala tersebut menunjukkan bahwa ada 6 (enam) variabel kondisi sekolah yang mempunyai perbedaan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95% ke atas. Variabel tersebut adalah jumlah murid seluruhnya, dan rata-rata NEM PKn, B. Indonesia, Matematika, IPA, dan IPS tahun 1997. Dengan demikian sebagian besar variabel kondisi sekolah (22 variabel atau $\pm 78,57\%$) adalah **homogen**.

a. Profil Perbedaan Tingkah Laku Manajemen Kepala SD Papan Atas dan Bawah

1) Profil Perbedaan Persepsi Manajemen Kepala SD Papan Atas dan Bawah

Persepsi Kepala SD papan atas dan bawah tidak berbeda signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, dan penyebaran persepsi tersebut di kalangan guru di sekolahnya berbeda signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini mengandung arti bahwa meskipun persepsi mereka tidak berbeda, tetapi berbeda dalam penyebaran persepsi di kalangan guru di sekolahnya. Persepsi tentang misi SD dari Kepala SD papan bawah lebih banyak yang belum dan kurang tersebar di kalangan guru di sekolahnya daripada persepsi Kepala SD papan atas.

Visi Kepala SD papan atas dan bawah, dan penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya berbeda signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini mengandung arti bahwa terdapat perbedaan yang meyakinkan dalam memandang derajat pentingnya visi dalam pengelolaan sekolah, dan intensitas penyebaran visi di kalangan guru di sekolahnya masing-masing. Kepala SD papan atas cenderung memandang visi lebih penting daripada Kepala SD papan bawah, dan lebih luas tersebar di kalangan guru di sekolahnya masing-masing.

Profil nilai-nilai pedoman kerja dan penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya adalah sama dengan profil misi. Persepsi Kepala SD papan atas dan bawah tentang nilai-nilai pedoman kerja tidak berbeda signifikan, tetapi berbeda signifikan dalam penyebaran di kalangan guru di sekolahnya, pada tingkat kepercayaan 95%. Implikasinya, pandangan nilai-nilai pedoman kerja tidaklah berbeda, tetapi intensitas penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya berbeda, dalam arti penyebaran di kalangan guru SD papan atas lebih meluas daripada di SD papan bawah.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa persepsi manajemen Kepala SD tidaklah

homogen, tetapi **heterogen** yang dapat dibedakan dalam dua macam profil. Profil pertama adalah tidak berbeda dalam memandang derajat kepentingan misi dan nilai, tetapi berbeda dalam intensitas keluasan penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya masing-masing. Profil yang kedua adalah berbeda dalam nilai-nilai pedoman kerja dan juga penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya masing-masing.

2) Profil Perbedaan Pengambilan Keputusan Kepala SD Papan Atas dan Bawah

Ada tiga macam profil yang berkenaan dengan hasil pengambilan keputusan Kepala SD dalam perencanaan, pengarahan, pemantauan, dan perbaikan. Profil pertama adalah tindakan manajerial Kepala SD yang identik, sama persis, atau yang mempunyai $\chi^2 = 0$. Profil ini mencakup 20 variabel atau $\pm 48,78\%$ dari keseluruhan variabel pengambilan keputusan yang terdiri atas 41 variabel. Variabel tersebut mencakup: (1) perencanaan (*P*) yang terdiri atas penyusunan RTS, pengembangan sarana pendidikan, pengembangan KBM, pengembangan RAPBS, dan pengembangan hubungan masyarakat; (2) pengarahan (*D*) yang terdiri atas penyusunan jadual harian tertulis, pelaksanaan rapat guru, konsultasi dengan guru, pengumuman tertulis, dan anjuran membuat program pengajaran / persiapan mengajar; (3) pemantauan (*C*) yang terdiri atas pemantauan kehadiran guru, pemeriksaan kegiatan 6-K, pemeriksaan persiapan mengajar, observasi kelas, pemantauan pelaksanaan senam pagi, pemantauan kehadiran murid, pemantauan penggunaan alat bantu belajar-mengajar, pemantauan pemberian PR, dan pemantauan pelaksanaan ujian kenaikan kelas; dan (4) perbaikan (*A*), yaitu perbaikan kondisi sekolah menyongsong tahun ajaran baru.

Profil pengambilan keputusan manajerial yang kedua adalah kegiatan manajerial yang berbeda pada tingkat kepercayaan antara 1% sampai dengan 90%, yang berjumlah 20 macam, atau $\pm 48,7\%$ dari keseluruhan kegiatan pengambilan keputusan manajerial yang berjumlah 41 macam. Kegiatan manajerial tersebut mencakup: (1) perencanaan (*P*) yang

terdiri atas cara penyusunan RTS (1%), persentase tinggal kelas (25%), pengembangan olahraga (25%), persentase putus sekolah (50%), pengembangan profesional guru (50%), pengembangan kesenian (50%), dan cara penyusunan RIS (75%); (2) pengarahan (*D*) yang terdiri atas penyusunan jadwal bulanan tertulis (50%), rapat orang tua murid (50%), konsultasi dengan orang tua murid (50%), konsultasi dengan murid (75%), berbicara informal dengan guru (90%), dan pengumuman lisan (90%); (3) pemantauan (*C*) yang terdiri atas rapat mingguan dengan guru (25%), pemantauan pelaksanaan upacara bendera (50%), pemantauan daya serap murid bulanan (90%), rapat guru bulanan (90%), dan pemantauan kegiatan evaluasi harian (90%); (4) perbaikan (*A*) yang terdiri atas perbaikan RIS / RTS / RAPBS (75%), dan perbaikan program sekolah (75%).

Profil pengambilan keputusan manajerial Kepala SD yang ketiga adalah kegiatan manajerial yang berbeda signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini hanya terdapat pada satu variabel, yaitu **kegiatan penyusunan RIS**, yang menggambarkan bahwa Kepala SD papan atas cenderung menyusun RIS, sedangkan Kepala SD papan bawah tidak.

Berdasarkan ketiga macam profil tersebut dapat disimpulkan bahwa profil pengambilan keputusan manajemen SD hampir homogen, dan yang sungguh-sungguh berbeda hanya pada **penyusunan RIS**, dalam arti yang peringkatnya tinggi cenderung membuat RIS, dan yang rendah tidak.

3) Profil Perbedaan Teknik Kepemimpinan Kepala SD Papan Atas dan Bawah

Ada dua macam profil perbedaan teknik kepemimpinan Kepala SD papan atas dan bawah, yaitu profil yang perbedaannya signifikan dan tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Profil yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% adalah profil perbedaan intensitas Kepala SD papan atas dan bawah dalam menggunakan teknik: memberikan perintah atau arahan, menarik kerjasama, memelihara dan meningkatkan disiplin, dan memberikan penghargaan. Hal ini mengandung arti bahwa Kepala SD papan

atas lebih intensif dalam menggunakan ke empat macam teknik kepemimpinan tersebut daripada Kepala SD papan bawah.

Profil kedua adalah profil Kepala SD papan atas dan bawah dalam intensitas penggunaan teknik mengembangkan rasa aman bawahan yang tidak berbeda pada tingkat kepercayaan 95%, karena hanya berbeda pada tingkat kepercayaan 50%. Implikasinya, intensitas Kepala SD papan atas menggunakan teknik mengembangkan rasa aman bawahan adalah tidak berbeda signifikan dari intensitas Kepala SD papan bawah. Jadi secara keseluruhan, teknik kepemimpinan yang digunakan Kepala SD lebih menunjukkan perbedaan daripada kesamaan dalam intensitas, dalam arti makin tinggi peringkat SDnya, makin tinggi pula intensitas Kepala SD dalam menggunakan teknik kepemimpinan, dan makin rendah peringkatnya makin rendah pula intensitasnya.

b. Profil Perbedaan NEM SD Peringkat Atas dan Bawah

Rata-rata NEM PKn, Bahasa Indonesia, Matematika, IPA dan IPS tahun 1998 pada SD papan atas dan bawah berbeda signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. SD yang berperingkat tinggi rata-rata NEMnya tinggi, dan yang rendah rata-rata NEMnya rendah. NEM merupakan salah satu bentuk hasil belajar murid dalam aspek kognitif. NEM sebagai hasil proses belajar-mengajar merupakan hasil tak langsung dari manajemen kepala sekolah. NEM menjadi salah satu indikator tak langsung dari tingkat keberhasilan tak langsung dari profil manajemen yang dihasilkan kepala SD dalam menyelenggarakan kegiatan sekolah. Hasil langsung manajemen kepala SD adalah kinerja manajemen, kondisi prasarana dan sarana sekolah yang tersedia serta budaya organisasi yang tercipta di sekolah, termasuk di dalamnya kepuasan kerja dan pola hubungan antar orang dalam bekerja. Kondisi fisik sekolah dan budaya kerja sekolah, di dalamnya termasuk interaksi belajar-mengajar, menentukan efektivitas sekolah dalam bentuk pencapaian kemampuan kognitif, afektif, dan keterampilan murid.

2. Profil Perbedaan Karakteristik Kepala SD Terbaik dan Terjelek

Profil perbedaan karakteristik individual ini merupakan hasil analisis kritis komparatif terhadap data hasil kuestioner yang dilengkapi dengan data observasi dan wawancara. Hasil analisis menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan karakteristik kondisi: sekolah, kepala sekolah, persepsi manajerial, pengambilan keputusan manajerial dalam perencanaan, pengarahan, pemantauan, dan perbaikan, teknik kepemimpinan, kinerja manajerial, serta efektivitas sekolah (NEM) sebagai hasil manajerial tak langsung, antara SD terbaik dengan SD terjelek.

a. Profil Perbedaan Karakteristik Kondisi SD dan Kepala

1) Profil Perbedaan Karakteristik Kondisi SD Terbaik dan Terjelek

Gambaran data tentang perbedaan karakteristik kondisi SD terbaik dan terjelek terlihat pada Tabel 5.2 yang berisi data perbedaan kondisi: (1) fisik bangunan dan lingkungan sekolah, (2) lingkungan sosial budaya sekolah, (3) murid, dan (4) guru.

SD terbaik pada umumnya menunjukkan keunggulan atau kelebihan dalam kondisi fisik bangunan dan lingkungan sekolah. SD terbaik lebih luas bangunan dan pekarangan sekolahnya; lebih banyak jumlah dan jenis ruang yang dimilikinya; kondisi bangunannya lebih layak pakai karena baik kondisinya; bangunan dan lingkungannya lebih terawat; di pekarangan sekolah dibangun lapangan sepakbola, voli, dan basket; kondisi lingkungan lebih sehat dan bersih, nyaman, dan aman terlindung karena mempunyai pagar sekolah yang kokoh dan dijaga oleh dua orang satpam yang mengontrol keluar masuk pengunjung ke sekolah; ruang perpustakaan berukuran 7 x 12 m yang dilengkapi buku sebanyak 1.992 buah buku, yang dikelola oleh seorang pustakawan; lokasi sekolah berada di tengah-tengah kota sehingga transportasi ke sekolah mudah, sedangkan SD terjelek terletak di pinggiran kota dekat kuburan umum dan pribadi, di tengah-tengah pemukiman penduduk yang agak kumuh. Kekurangan SD terbaik dari SD terjelek adalah luas ruang kepala

Tabel 5.2
Profil Perbedaan Karakteristik Kondisi SD Terbaik dan Terjelek

No	Jenis Variabel	Kondisi SD		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
A	FISIK BANGUNAN DAN LINGKUNGANNYA			
1	Luas bangunan sekolah (m ²)	880	329	+
2	Jumlah ruang kelas (RK)	10	6	+
3	Ruang Kepala Sekolah	3 x 4	5/4 x 7	-
4	Ruang guru	1	0	+
5	Ruang tata usaha	1	0	+
6	Ruang UKS	1	0	+
7	Ruang perpustakaan	1	0	+
8	Ruang aula	1	0	+
9	Ruang kesenian	1	0	+
10	Ruang lainnya	2	0	+
11	Rumah dinas	-	2	-
12	Status kepemilikan bangunan	negara	swasta	0
13	Kondisi bangunan	B	K	+
14	Perawatan bangunan	B	K	+
15	Luas pekarangan sekolah (m ²)	1870	329	+
16	Lapangan sepakbola	1	0	+
17	Lapangan basket	1	0	+
18	Lapangan voli	1	0	+
19	Perawatan lingkungan	B	K	+
20	Kesehatan lingkungan	B	T	+
21	Keamanan lingkungan	B	K	+
22	Kenyamanan lingkungan	B	T	+
23	Lokasi sekolah	kota	Pinggiran	+
24	Kekokohan pagar sekolah	B	K	+
25	Usia sekolah (th)	52	16	+
	LINGKUNGAN SOSIOBUDAYA SEKOLAH			
26	Hubungan sosial Kepala Sekolah (KS) dengan guru	B	K	+
27	Hubungan sosial KS dengan murid	B	K	+
28	Hubungan sosial antar guru	B	K	+
29	Hubungan sosial guru dengan murid	B	K	+
30	Hubungan sosial antar murid	B	K	+
31	Suasana kegiatan belajar-mengajar	B	K	+
32	Suasana semangat kerja di sekolah	B	K	+
33	Pengendalian pengaruh lingkungan sekitar	B	K	+
34	Suasana usaha peningkatan mutu pendidikan	B	K	+

No	Jenis Variabel	Kondisi SD		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
35	Suasana pelayanan sekolah kepada orang tua murid	B	K	+
	MURID			
36	Jumlah murid seluruhnya	475	290	+
37	Jumlah rombongan belajar (RB)	10	6	+
38	Frekuensi penggunaan RK oleh RB	1,2	1	+
39	Persentase murid yang berasal dari TK / RA / BA	100%	0%	+
40	Golongan ekonomi orang tua murid:			
	a. Lemah	10%	50%	-
	b. Menengah	70%	50%	+
	c. Kuat	20	0%	+
41	Jenis pekerjaan orang tua murid:			
	a. PNS	15%	1%	+
	b. ABRI	23%	2%	+
	c. Petani	0%	30%	-
	d. Karyawan swasta	10%	50%	-
	e. Pedagang / pengusaha	47%	15%	+
	f. Lain-lain	5%	3%	+
	GURU			
42	Jumlah guru kelas	10	6	+
43	Jumlah guru mata pelajaran	4	2	+
44	Persentase guru yang layak	69%	9	+
45	Jumlah murid per guru	38	33	+

Keterangan:

- B = baik dalam arti sangat layak dihuni / terawat / sehat / dan bersih / aman terlindung / nyaman / kokoh / kolegian partisipatif / tertib partisipatif / terasa
- K = kurang
- T = tidak ada
- + = terbaik lebih luas / lebih besar / lebih banyak / lebih bermutu daripada terjelek
- = terbaik lebih kecil daripada terjelek
- 0 = tidak diketahui kelebihanannya

sekolah yang lebih sempit dan tidak mempunyai rumah dinas untuk guru dan penjaga sekolah.

Lingkungan sosial budaya SD terbaik pun menunjukkan keunggulan / kelebihan daripada SD terjelek. Hubungan sosial kepala sekolah dengan guru dan murid, antar guru, guru dengan murid serta antar murid di SD terbaik terasa lebih kolegal, bersahabat,

partisipatif dan tertib, bila dibandingkan dengan SD terjelek yang lebih bersifat kurang tertib dan partisipatif. Suasana kehidupan di SD terbaik lebih menunjukkan kegiatan belajar-mengajar yang tertib partisipatif, bila dibandingkan dengan SD terjelek yang lebih menunjukkan suasana aktif kurang tertib. Suasana kerja di SD terbaik terasa ceria bersemangat, sedangkan di SD terjelek lebih terasa muram atau tenang pasif, bekerja seadanya. Pengaruh lingkungan sekitar terhadap SD terbaik terlihat terjamin, karena sekeliling sekolah dipagari dengan tembok yang tinggi, mempunyai pintu masuk yang dijaga satpam. Sedangkan di SD terjelek pagar sekolah sebagian sudah jebol, dan tidak ada pintu masuk serta satpam. Usaha peningkatan mutu pendidikan di SD terbaik lebih terasa, antara lain terlihat dari adanya kegiatan KKG secara terjadual di ruang guru yang rutin diselenggarakan setiap 12.00-13.00. Di samping itu, guru diberi kesempatan dan bantuan untuk mengikuti pendidikan di UT, di IKIP / STKIP, atau program penyetaraan. Selain itu, ada usaha khusus yang berupa bimbingan menulis baik yang dilakukan oleh seorang guru khusus, yang bertempat di ruang perpustakaan. Ada pula upaya penyediaan buku pelajaran satu murid satu buku, dan bagi murid yang betul-betul tidak mampu sekolah membantunya. Upaya pelayanan sekolah kepada orang tua murid antara lain dengan selalu menginformasikan dan mengkonsultasikan segala bentuk pungutan uang untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan orang tua murid.

Kondisi murid di SD terbaik menunjukkan skala yang lebih besar atau lebih kuat daripada di SD terjelek. Jumlah murid dan rombongan belajar di SD terbaik hampir dua kali lipat daripada SD terjelek. Latar belakang pendidikan murid dan sosial ekonomi orang tua murid di SD terbaik lebih potensial menunjang proses pendidikan di sekolah dan luar sekolah daripada di SD terjelek.

Kondisi guru di SD terbaik lebih menunjang proses pendidikan di sekolah daripada di SD terjelek. Secara kuantitatif, jumlah guru di SD terbaik lebih besar daripada di SD

terjelek. Secara kualitatif, jumlah guru yang layak mengajar berdasarkan ijazah adalah lebih besar di SD terbaik daripada di SD terjelek.

2) Profil Perbedaan Karakteristik Identitas Kepala SD Terbaik dan Terjelek

Gambaran data tentang perbedaan karakteristik kondisi Kepala SD terbaik dan terjelek terlihat pada Tabel 5.3. Data tersebut menunjukkan bahwa tidak pada setiap variabel yang termasuk karakteristik kondisi Kepala SD terbaik selalu lebih unggul daripada SD terjelek. Kepala SD terbaik lebih unggul dalam ijazah (dua tingkat lebih tinggi), dan dalam mengikuti penataran / pelatihan profesional keguruan. Kepala SD terbaik, di samping pernah mengikuti penataran / pelatihan Kurikulum dan KKG, yang juga pernah diikuti oleh Kepala SD terjelek, juga pernah mengikuti penataran / pelatihan Manajemen / pengelolaan Sekolah, Pemecahan Masalah, dan Pembaharuan Kurikulum.

Tabel 5.3
Profil Perbedaan Kualifikasi Kepala SD Terbaik dan Terjelek

No	Jenis Variabel	Kondisi KS		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
1	Ijazah tertinggi	D-2	SPG	+
2	Penataran	4x	2x	+
3	Pengalaman sebagai guru (th)	±15	>36	-
4	Pengalaman sebagai kepala sekolah (th)	±2	>13	-
5	Jenis kelamin	lelaki	wanita	0
6	Usia (th)	38	60	-

Sedangkan aspek yang lebih unggul pada Kepala SD terjelek adalah pengalaman sebagai guru dan kepala sekolah, serta usia. Kepala SD terjelek pada tahun ajaran 1997/1998 sedang menyongsong masa pensiunnya berlaku sejak September 1998. Dengan demikian, tahun ajaran 1997/1998 tidak dijalannya secara penuh. Usia Kepala SD terjelek hampir dua kali lipat usia Kepala SD terbaik; pengalamannya sebagai guru jauh lebih lama, lebih dari dua kali daripada kepala SD terbaik; dan pengalamannya sebagai kepala sekolah 6,5 kali lipat daripada Kepala SD terbaik. Kepala SD terbaik merupakan kepala SD yang mengawali pengalamannya sebagai kepala sekolah, sedangkan Kepala SD terjelek sedang

dalam tahap mengakhiri karirnya sebagai kepala sekolah yang diketahui dengan pasti karena faktor usia .



b. Profil Perbedaan Karakteristik Tingkah Laku Manajemen Kepala SD Terbaik dan Terjelek

Gambaran umum perbedaan karakteristik antara profil manajemen Kepala SD terbaik dan SD terjelek tersaji pada Tabel 5.4. Tabel ini memuat variabel yang berbeda antara manajemen Kepala SD terbaik dengan SD terjelek, yang mencakup: (1) persepsi manajerial (misi, visi, dan nilai-nilai), (2) pengambilan keputusan manajerial (perencanaan, pengarahan, pemantauan, dan perbaikan), dan (3) teknik kepemimpinan manajerial (memberikan perintah, menarik kerjasama, memelihara dan meningkatkan disiplin, mengembangkan rasa aman, dan memberikan penghargaan), dan (4) kinerja manajerial.

1) Profil Perbedaan Intensitas Persepsi Manajerial Kepala SD Terbaik dan SD Terjelek

Tidak terlalu banyak perbedaan pandangan antara Kepala SD terbaik dan SD terjelek tentang misi, visi, dan nilai-nilai pedoman kerja dalam mengelola sekolah. Demikian pula tentang tingkat penyebarannya di kalangan guru di sekolahnya masing-masing. Perbedaannya hanya terdapat pada sebuah misi, dua macam visi, dan dua macam nilai pedoman kerja.

Kepala SD terbaik memandang misi mencapai angka NEM yang tinggi sebagai tugas SD yang penting, dan penyebarannya baru tersebar ke sebagian besar guru bawahannya, sedangkan Kepala SD terjelek menilainya sebagai tugas SD yang sangat penting sekali. Tetapi kinerjanya menunjukkan bahwa SD terbaik mencapai rata-rata NEM yang lebih tinggi daripada kinerja SD terjelek.

Kepala SD terbaik memandang visi SD yang disayang dan dipercaya orang tua murid

Tabel 5.4
Profil Perbedaan Karakteristik Kondisi Manajemen Kepala SD Terbaik dan Terjelek

No	Jenis Variabel	Kondisi		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
A	PERSEPSI MANAJERIAL			
1	a. Misi mencapai NEM yang tinggi	P	SPS	-
	b. Penyebarannya di kalangan guru bawahannya	SB	SM	-
2	Penyebaran visi SD untuk golongan masyarakat rendah / tinggi	T	SM	-
3	Visi SD yang disayang dan dipercaya orang tua murid dan masyarakat	SP	SPS	-
4	Visi SD yang mendapat kepercayaan atasan	SP	P	+
5	Nilai setia dan taat kepada atasan	SPS	TP	+
6	Nilai kompak dan solider dengan rekan	SPS	TP	+
B	PENGEMBANGAN KEPUTUSAN MANAJERIAL			
7	Penyusunan RIS	ya	tidak	+
8	Cara penyusunan RTS	rapat guru	KKKS	0
9	Tinggal kelas (%)	6,37	0	+
10	Satuan biaya (dalam ribuan)	550	2	+
11	Program pengembangan bola basket dan bulutangkis	ya	tidak	+
12	Program pengembangan seni musik, drama, dan tari	ya	tidak	+
13	Jadual bulanan tertulis	ya	tidak	+
14	Frekuensi rapat bulanan selama tahun ajaran 1997/1998	14	5	+
15	Frekuensi rapat orang tua murid	12	1	+
16	Melayani konsultasi guru	ya	tidak	+
17	Menerima konsultasi murid dalam hal pelanggaran disiplin sekolah, kenakalan yang melebihi batas, kekurangan murid dalam menerima pelajaran	ya	tidak	+
18	Menerima konsultasi murid tentang biaya sekolah dan buku perpustakaan	tidak	ya	-
19	Berbicara informal dengan guru tentang masalah aktual dalam masyarakat, keagamaan, dan keluarga	ya	tidak	+
20	Berbicara informal dengan guru tentang rencana pramuka, piknik, dan pakaian seragam	tidak	ya	-

No	Jenis Variabel	Kondisi		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
21	Pengumuman tertulis tentang kegiatan sekolah, kedinasan dan hal yang bersifat insidental	ya	tidak	+
22	Pengumuman tertulis tentang perencanaan penutupan jalan oleh pabrik	tidak	ya	-
23	Anjuran pembuatan program pengajaran	tidak	ya	-
24	Anjuran kerja sama pembuatan program pengajaran untuk kelas paralel	ya	tidak	+
25	Memeriksa langsung kehadiran guru setiap hari, mewajibkan guru lapor, dan menugaskan penjaga untuk mengecek	tidak	ya	-
26	Memberi tugas tertentu yang gurunya tidak hadir	tidak	ya	-
27	Menegur guru yang tidak hadir	tidak	ya	-
28	Selalu memeriksa keliling lingkungan sekolah secara rutin	ya	tidak	-
29	Menegur guru yang dalam hal tertentu persiapan mengajarnya kurang memadai	tidak	ya	-
30	Meminta laporan setiap guru tentang kehadiran murid	tidak	ya	-
31	Meminta laporan guru yang menggunakan alat bantu pendidikan	tidak	ya	-
32	Menegur guru yang daya serap bulanan muridnya rendah	tidak	ya	-
33	Rapat bulanan lebih memprioritaskan pembahasan masalah teknis pengajaran daripada administrasi	ya	tidak	+
34	Pemeriksaan penyelenggaraan evaluasi belajar harian melalui pengecekan langsung pada murid	tidak	ya	-
35	Perbaikan RTS (program evaluasi dan program pengajaran) setiap tahun	ya	tidak	+
36	Perbaikan RAPBS setiap tahun	tidak	ya	-
37	Perbaikan meja kursi dan alat peraga, serta pelaburan dan pengecatan bangunan setiap tahun	ya	tidak	+
C	TEKNIK KEPEMIMPINAN			
38	Menerangkan secara singkat apa yang diperintahkan	SL	TP	+
39	Berbicara tidak meninggi dalam memberi perintah	KK	SL	-
40	Memberi semangat dan dorongan pada waktu memberi perintah	SL	KK	+

No	Jenis Variabel	Kondisi KS		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
41	Menunjukkan kebanggaan dan kegembiraan terhadap pelayanan sekolah yang baik	SL	TP	+
42	Menyatakan keyakinan bahwa bawahannya mengetahui kebijakan pimpinan	SL	KK	+
43	Tidak memberikan kritik yang tajam terhadap bawahan	KK	SL	-
44	Tidak memberikan pekerjaan sekedar untuk menyibukkan bawahan	SL	KK	+
45	Memberi keuntungan kepada bawahan atas ketangguhan mereka bekerja	SL	KK	-
46	Mendisiplinkan individu dan bukan kelompok	SL	TP	+
47	Penentuan ada tidaknya pelanggaran disiplin didasarkan pada sengaja tidaknya perbuatan dilakukan	SL	TP	+
48	Memperhatikan dokumen seseorang bawahan	SL	TP	+
49	Memberi perlakuan yang tidak berat sebelah, konsisten, dan ramah	SL	KK	+
50	Tidak menakut-nakuti bawahan agar bawahan disiplin	SL	KK	+
51	Segera memberi hukuman kepada yang bersalah dan membebaskan yang tidak bersalah	SL	TP	+
52	Memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan pimpinan	SB	SL	+
53	Mencari kesalahan bawahan	TP	KK	-
54	Memastikan bahwa bawahan memahami mengapa dicela	SB	KK	+
55	Memberi ganjaran dan hukuman yang seimbang, konsisten, dan beradab	SL	TP	+
56	Menunjukkan sebagai orang pertama yang memperhatikan bawahan yang dalam kesulitan	BS	KK	+
57	Menunjukkan minat terhadap gagasan yang disampaikan oleh bawahan, meskipun tidak sepaham dengannya	SB	TP	+
58	Mempelajari semua hal tentang bawahan, dari mana mereka datang, apa yang menjadi masalah mereka, dan apa minat dan kemampuan mereka	SB	TP	+
D	KINERJA KEPALA SD			
59	Jadual kegiatan program kerja tahunan tertulis	lengkap	tidak ada	+

No	Jenis Variabel	Kondisi KS		Perbedaan + / - / 0
		Terbaik	Terjelek	
60	Jadual kegiatan harian	lengkap	tidak ada	+
61	Bekerja dengan data, dan data tersedia	lengkap	kurang	+
62	Keterbatasan dalam kegiatan sekolah	penuh	kurang	+
63	Mempunyai semangat meningkatkan mutu sekolah	besar	kurang	+
64	Mempunyai sasaran yang agresif	terasa	tidak	+
65	Kepedulian terhadap kebutuhan dan kemajuan murid	besar	kecil	+
66	Kedekatan hubungan dengan guru	dekat	kurang	+
67	Disiplin kerja	besar	kurang	+
68	Pemberdayaan kemampuan profesional guru	terasa	kurang	+
69	Kewibawaan terhadap guru	besar	kurang	+

Keterangan:

SPS = Sangat penting sekali; TP = Tidak penting / Tidak pernah; SL = Selalu;
 SP = Sangat penting; SL = Sangat banyak / sebagian besar; BN = Banyak;
 P = Penting; KK = Kadang-kadang;
 KP = Kurang penting;

dan masyarakat sebagai arahan yang sangat penting, sedangkan Kepala SD terjelek menilainya sebagai arahan yang sangat penting sekali. Selanjutnya, visi SD yang mendapatkan kepercayaan dari atasan dipandang pula oleh Kepala SD terbaik sebagai arahan yang sangat penting, sementara Kepala SD terjelek memandangnya hanya sebagai arahan yang penting.

Setia dan taat kepada atasan serta kompak dan solider dengan rekan dipandang oleh Kepala SD terbaik sebagai nilai-nilai pedoman kerja yang sangat penting sekali, sedangkan Kepala SD terjelek memandangnya sebagai pedoman kerja yang tidak penting.

2) Profil Perbedaan Bentuk Pengambilan Keputusan Manajerial Kepala SD Terbaik dan SD Terjelek

Ada perbedaan pola perencanaan antara manajemen Kepala SD terbaik dengan SD terjelek. Kepala SD terbaik menyusun RIS, sedangkan Kepala SD terjelek tidak. Meskipun keduanya sama menyusun RTS, tetapi berbeda dalam cara dan isinya. Kepala SD terbaik

menyusun RTS melalui rapat guru, sedangkan Kepala SD terjelek melalui KKKS dalam gugus. Isi program RTS SD terbaik lebih banyak daripada RTS SD terjelek dan satuan biaya yang lebih besar. RTS SD terbaik berisi program pengembangan olahraga basket dan bulutangkis serta seni musik, drama dan tari, sedangkan RTS SD terjelek tidak memiliki program tersebut. Perbedaan dalam perencanaan ini mengandung makna bahwa Kepala SD terbaik lebih berorientasi jauh ke depan dan luas dalam mengisi rencana kegiatan sekolah, dengan satuan biaya yang lebih besar.

Ada perbedaan teknik dan masalah yang dihadapi oleh kedua Kepala SD dalam mengadakan pengarahan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah. Kepala SD terbaik mempunyai jadwal tertulis kegiatan bulanan, dan menerima guru berkonsultasi tentang kendala pelaksanaan KBM, masalah pribadi dan hubungan antar guru, sedangkan Kepala SD tingkat terakhir tidak. Baik Kepala SD terbaik maupun SD terjelek menerima murid untuk berkonsultasi, mengadakan pembicaraan informal dengan guru, mengeluarkan pengumuman tertulis, dan menganjurkan pembuatan program pengajaran, meskipun berbeda dalam hal yang menjadi isi kegiatan tersebut. Kepala SD terbaik menerima murid berkonsultasi tentang pelanggaran disiplin sekolah, kenakalan yang melebihi batas, dan kekurangan murid dalam menerima pelajaran. Sedangkan Kepala SD terjelek berkonsultasi tentang biaya sekolah dan buku perpustakaan. Kepala SD terbaik mengadakan pembicaraan informal dengan guru tentang masalah aktual yang sedang terjadi dalam masyarakat, keagamaan, dan keluarga, sedangkan Kepala SD terjelek tentang rencana pramuka, piknik dan pakaian seragam. Kepala SD terbaik mengeluarkan pengumuman tertulis tentang kegiatan sekolah, kedinasan, dan hal yang bersifat insidental. Sedangkan Kepala SD terjelek tentang rencana penutupan jalan oleh pabrik. Kepala SD terbaik meminta / menganjurkan kerjasama pembuatan program pengajaran untuk kelas paralel. Sedangkan Kepala SD terjelek meminta / menganjurkan guru agar membuat persiapan

mengajar dan program pengajaran. Selain itu, Kepala SD terbaik lebih banyak dalam menyelenggarakan rapat dengan orang tua murid dan rapat bulanan.

Dalam hal pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah pun terdapat perbedaan teknik yang digunakan. Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Kepala SD terbaik, dan tidak dilakukan oleh kepala SD terjelek adalah memeriksa keliling lingkungan sekolah secara rutin, dan rapat bulanan yang lebih mengutamakan pada pembahasan tentang masalah teknik pengajaran (KMB, materi pelajaran, evaluasi belajar, dan alat bantu pendidikan). Sedangkan kegiatan pemantuan yang dilakukan oleh Kepala SD terjelek, dan tidak dilakukan oleh Kepala SD terbaik adalah: memeriksa langsung kehadiran guru setiap hari, mewajibkan guru melapor, dan menugasi penjaga sekolah mengecek; memberikan tugas tertentu kepada murid apabila guru kelas tidak hadir, menegur guru yang persiapan mengajarnya kurang memadai; meminta laporan guru tentang kehadiran murid di kelasnya; meminta laporan guru yang menggunakan alat bantu belajar-mengajar, menegur guru yang daya serap bulanan muridnya rendah; dan memeriksa langsung pelaksanaan evaluasi belajar harian pada murid. Perbedaan teknik pemantauan pelaksanaan evaluasi belajar harian pada murid. Perbedaan teknik pemantauan pelaksanaan kegiatan sekolah antara Kepala SD terbaik dengan Kepala SD terjelek mengimplikasikan adanya perbedaan gaya teknik pemantauan. Kepala SD terbaik mempunyai gaya yang lebih sedikit melakukan pengawasan terhadap kegiatan guru, guru lebih diberikan kesempatan untuk mengawasi sendiri terhadap kegiatan yang dilakukannya, dan pengawasan terhadap lingkungan sekolah lebih diintensifkan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman, bersih/sehat, nyaman dan mendukung pelaksanaan KBM.

Kepala SD terbaik melakukan perbaikan RTS, yang termasuk di dalamnya perbaikan program evaluasi dan program pengajaran melalui rapat guru, sedangkan Kepala SD terjelek tidak mengadakan perbaikan RTS. Sebaliknya Kepala SD terjelek mengadakan

perbaikan RAPBS pada setiap tahunnya, sedangkan Kepala SD terbaik tidak melakukannya karena tidak mempunyai wewenang, dan yang mempunyai wewenang adalah yayasan. Kepala SD terbaik mengadakan perbaikan kondisi sekolah pengecatan bangunan sekolah, perbaikan meja kursi, dan alat peraga. Sedangkan Kepala SD terjelek tidak melakukan hal tersebut. Perbedaan dalam profil perbaikan ini mengandung makna bahwa kegiatan perbaikan di SD terbaik terus berlangsung setiap tahun, meskipun perbaikan RAPBSnya tidak dilakukan oleh Kepala SDnya sendiri, tetapi oleh pengurus yayasan pembinaanya.

3) **Profil Perbedaan Karakteristik Teknik Kepemimpinan Manajerial Kepala SD Terbaik dan SD Terjelek**

Ada perbedaan intensitas dalam penggunaan teknik kepemimpinan kelompok antara Kepala SD terbaik dan SD terjelek. Kepala SD terbaik mempunyai intensitas lebih tinggi daripada Kepala SD terjelek dalam menggunakan **teknik memberikan perintah**: (1) menerangkan secara singkat apa yang diperintahkan, dan (2) memberikan semangat dan melatih orang memberi perintah, apabila yang bersangkutan mengalami kesulitan. Sedangkan yang kurang intensif adalah teknik memberikan perintah dengan tidak berbicara meninggi kepada orang yang menerima perintah.

Teknik menarik kerjasama yang lebih intensif digunakan oleh Kepala SD terbaik daripada SD terjelek adalah teknik: (1) menunjukkan kebanggaan dan kegembiraan terhadap mereka yang memberi pelayanan sekolah yang baik, (2) menyatakan keyakinan bahwa bawahannya mengetahui kebijakan pimpinan, dan (3) tidak memberikan pekerjaan sekedar untuk menyibukan bawahannya. Sedangkan yang kurang intensif dari Kepala SD terjelek adalah tidak memberikan kritik tajam yang terasa bagi yang menerimanya.

Teknik memelihara dan meningkatkan disiplin yang lebih intensif dilakukan oleh Kepala SD terbaik daripada Kepala SD terjelek adalah: (1) memberikan keuntungan

kepada bawahan karena ketangguhan mereka bekerja, (2) mendisiplinkan individu dan bukan kelompok orang, (3) menentukan ada tidaknya pelanggaran disiplin didasarkan pada sengaja tidaknya suatu perbuatan dilakukan, (4) memperhatikan catatan pribadi bawahan, (5) memberikan perlakuan yang tidak berat sebelah, konsisten, dan ramah, (6) tidak menakut-nakuti bawahan agar berdisiplin, dan (7) segera memberikan hukuman kepada yang bersalah dan membebaskan yang tidak bersalah.

Teknik mengembangkan rasa aman yang lebih intensif di gunakan oleh Kepala SD terbaik daripada Kepala SD terjelek adalah: (1) memberikan ganjaran dan hukuman yang sepadan, konsisten dan beradab, (2) memastikan bahwa bawahan memahami mengapa dicela, dan (3) menunjukkan sebagai orang pertama yang memperhatikan bawahan yang sedang dalam kesulitan. Sedangkan yang kurang intensif dari Kepala SD terjelek adalah: (1) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan pimpinan, dan (2) mencari-cari kesalahan bawahan.

Teknik memberikan penghargaan yang lebih intensif digunakan oleh Kepala SD terbaik daripada Kepala SD terjelek adalah: (1) menunjukkan minat terhadap gagasan yang dikemukakan oleh bawahan, meskipun tidak sepaham dengannya, dan (2) mempelajari semua hal tentang bawahan, dari mana mereka datang, apa yang menjadi masalah mereka, dan apa minat dan kemampuan mereka. Profil perbedaan teknik kepemimpinan tersebut mengandung makna bahwa Kepala SD terbaik lebih banyak mempergunakan secara intensif teknik kepemimpinan yang “baik” daripada Kepala SD terjelek.

4) Profil Perbedaan Kinerja Manajemen Kepala SD Terbaik dan SD Terjelek

Antara Kepala SD terbaik dengan Kepala SD terjelek menunjukkan perbedaan kualitas dalam tampilan manajemen mereka. Karena perbedaan dalam kondisi kepala sekolah dari sekolahnya, maka dalam hal tertentu menampilkan kualitas manajemen yang berbeda. Tampilan manajemen kepala SD terbaik lebih berkualitas daripada Kepala SD terjelek

dalam hal: (1) bekerja dengan data, (2) keterlibatan dalam keseluruhan kegiatan sekolah, (3) mempunyai semangat dalam meningkatkan mutu sekolah, (4) mempunyai sasaran yang agresif dalam memajukan sekolah; (5) melayani kebutuhan, dan kemajuan murid, (6) mempunyai kedekatan dengan guru, (7) disiplin dalam bekerja, (8) upaya memberdayakan kemampuan profesional guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG), dan (9) kewibawaan terhadap guru. Meskipun demikian, tingkat tinggal kelas di SD terbaik ($\pm 6,37\%$) lebih besar daripada tinggal kelas di SD terjelek ($\pm 0\%$). Hal ini karena SD terbaik lebih ketat dalam menetapkan standar kenaikan kelas daripada SD terjelek. SD terbaik lebih selektif dalam menerima murid baru di kelas I dan murid pindahan. Untuk dapat diterima menjadi murid di SD terbaik, murid pindahan diwajibkan lulus mengikuti ujian yang diadakan oleh sekolah. SD terjelek menampung semua calon murid yang mendaftar menjadi murid kelas I. Sedangkan SD terbaik mengadakan seleksi dan tidak menerima semua calon murid kelas I, terutama berdasarkan usia. Hal ini mengandung arti bahwa SD terbaik lebih menerapkan standar mutu daripada SD terjelek. Secara umum dapat dikatakan bahwa SD terbaik lebih menerapkan standar mutu dalam melaksanakan manajemen penyelenggaraan sekolah.

c. Profil Perbedaan NEM SD Terbaik dan SD Terjelek

Data rata-rata NEM tahun 1997 dan 1998 SD terbaik (P-1) dan SD terjelek (P-67) tersaji pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5

Profil Perbedaan NEM SD Terbaik dan Terjelek Tahun 1997 dan 1998

No	Mata Pelajaran	1997			1998		
		P-1	P-67	Beda	P-1	P-67	Beda
1	PKn	7,75	5,51	2,24	7,88	4,89	2,99
2	B. Ind.	8,38	6,04	2,34	7,14	4,06	3,08
3	Matematika	7,76	4,15	3,61	8,29	3,94	4,35
4	IPA	7,43	5,33	2,10	7,10	4,05	3,05
5	IPS	5,64	3,86	1,78	6,37	3,30	3,07
Total		36,98	24,90	12,08	36,78	20,24	16,54

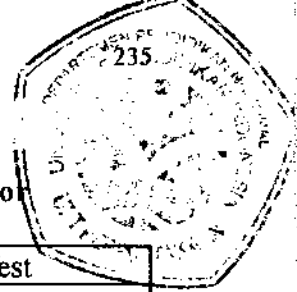
Apa yang dapat disimpulkan dari Tabel 5.5 yaitu, pertama, ada perbedaan positif rata-rata NEM PKn, B. Indonesia, Matematika, IPA dan IPS SD terbaik (P-1) dan SD terjelek (P-67), baik pada tahun 1997 maupun tahun 1998. Urutan besarnya perbedaan pada tahun 1997 adalah sebagai berikut: (1) Matematika (3,61), B. Indonesia (2,34), PKn (2,24), IPA (2,10), dan IPS (1,78). Sedangkan perbedaan pada tahun 1998, urutan besarnya perbedaan adalah sebagai berikut: (1) Matematika (4,35), B. Indonesia (3,08), IPS (3,07), IPA (3,05), dan PKn (2,99). Dengan demikian ada perubahan urutan besarnya perbedaan pada tahun 1998 untuk mata pelajaran PKn makin turun, dari nomor urut 5 menjadi 3. Kedua, perbedaan rata-rata NEM antara SD terbaik dengan SD terjelek bukan makin mengecil tetapi makin melebar, untuk ke lima mata pelajaran. Hal ini memberi petunjuk bahwa SD terbaik makin lebih efektif dan SD terjelek makin kurang efektif, ditinjau dari rentang perbedaan pencapaian NEM 1998 dengan pencapaian NEM 1997. Dengan kata lain, kesenjangan efektivitas SD terbaik dengan SD terjelek makin besar. Kesenjangan yang paling besar terdapat pada IPS, dan yang paling kecil adalah B. Indonesia dan Matematika.

B. Profil Hubungan Variabel Manajemen Kepala SD

1. Profil Faktor Berbobot Variabel Manajemen Kepala SD

Penggambaran profil faktor berbobot variabel manajemen Kepala SD didasarkan hasil analisis faktor terhadap data 211 jenis variabel dari data 247 variabel yang diperoleh dari empat macam kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian. Gambaran umum tentang variabel yang diolah dengan analisis faktor adalah seperti terlihat pada Tabel 5.6.

Oleh karena data mentah yang diperoleh belum semuanya berupa data interval, maka data mentah yang masih berbentuk data ordinal terlebih dahulu diubah menjadi data interval melalui analisis suksesif interfal.



Tabel 5.6.
Jenis dan Jumlah Variabel yang Diolah dengan Analisis Faktor

No	Variabel Laten		Variabel Manifest	
	Nama	Kode	Jumlah yang tersedia	Jumlah yang dianalisis
1	Identitas Kepala SD (x_1)	IK	7	5
2	Identitas SD (x_2)	IS	18	18
3	Persepsi Manajemen (x_3)	M	20	20
		V	26	26
		N	20	20
4	Pengambilan Keputusan Manajerial (x_4)	PK-A	7	3
		PK-B	25	17
		PK-C	29	18
		PK-D	41	33
		PK-E	6	3
5	Teknik Kepemimpinan (x_5)	TK-A	9	9
		TK-B	11	11
		TK-C	13	13
		TK-D	9	9
		TK-E	6	6
Jumlah			247	211

Ada sebanyak 36 jenis data dari 2 (dua) variabel Identitas Kepala Sekolah (IK/ x_1) dan 34 variabel Pengambilan Keputusan Manajerial (PK/ x_2) yang tidak masuk dalam program analisis faktor, karena variabel tersebut menghasilkan data nominal dari pertanyaan pendahuluan atau data yang diperoleh seragam jawabannya untuk semua responden. Analisis suksesif interval dilakukan terhadap data ordinal dari variabel Identitas Kepala (IK/ x_1), Identitas Sekolah (IS/ x_2), dan Pengambilan Keputusan Manajerial (PK/ x_4) yang berskala 2 (dua) sampai dengan 7 (tujuh), serta dari variabel Persepsi Manajerial (PA/ x_3) dan Teknik Kepemimpinan (TK/ x_5) yang berskala 5 (lima). Hasil analisis suksesif interval terhadap data ordinal tersebut adalah tabel data analisis suksesif interval terlampir (Lampiran 3.11 dan 3.12).

Hasil analisis faktor menghasilkan 190 variabel yang mempunyai faktor berbobot 0,500 atau lebih. Dengan demikian mereduksi 21 jenis variabel, yang merupakan variabel

yang faktor berbobotnya kurang dari 0,500. Variabel tersebut adalah sebagai berikut, seperti terlihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7
Jenis Variabel Tereduksi Berdasarkan Analisis Faktor

No	Nama Variabel Laten	Jenis Variabel Manifestasi Yang Tereduksi
1	Identitas sekolah (x_2)	1.1 Jarak sekolah ke Kantor Kecamatan (IS-14) 1.2 Rasio rombongan belajar-guru (IS-18)
2	Pengambilan Keputusan Manajerial (x_4)	2.1 Penggunaan jenis informasi dalam penyusunan RTS (B-7) 2.2 Pengembangan jenis olahraga dalam RTS (B-23) 2.3 Frekuensi rapat dengan guru dalam tahun ajaran 1997 / 1998 (C-4) 2.4 Hal-hal yang dibahas dalam pembicaraan informal dengan guru (C-20) 2.5 Cara memantau kehadiran guru setiap hari (D-2) 2.6 Tindakan yang dilakukan terhadap hal yang tidak memadai, yang diperoleh melalui observasi kelas (D-15) 2.7 Cara memonitor kegiatan penyelenggaraan upacara bendera (D-20) 2.8 Cara memonitor kehadiran murid (D-22) 2.9 Tindakan terhadap murid yang tidak masuk sekolah (D-23) 2.10 Pembahasan masalah keuangan sekolah dalam rapat bulanan (D-33) 2.11 Pembahasan masalah prestasi belajar murid dalam rapat bulanan (D-33.6) 2.12 Jenis perbaikan program sekolah (E-2)
3	Teknik Kepemimpinan	3.4 Perintah untuk kepentingan sekolah dan bukan untuk kepala sekolah (A-5) 3.5 Menunjukkan kepercayaan bahwa orang yang menerima perintah mampu mengerjakan apa yang diperintahkan (A-8) 3.6 Memberi informasi secukupnya kepada bawahan sehingga mereka dapat berpartisipasi dengan baik (B-3) 3.4 Memberi kepercayaan sepenuhnya kepada mereka yang bekerja dan menyampaikan gagasan yang telah membawa kemajuan (B-6) 3.5 Tidak melemparkan kritik tajam dan terasa mendalam (B-9) 3.6 Tidak menyatakan celaan di muka umum, tetapi dalam tatap muka secara pribadi (C-2) 3.7 Tidak mencari-cari kesalahan bawahan (D-7)

Ke-21 variabel tersebut merupakan variabel yang tidak mempunyai faktor berbobot yang berarti (signifikan) terhadap variabel latennya, berdasarkan kriterium SPSS yang menentukan batas signifikansinya adalah 0,500. Dengan demikian, variabel tersebut tidak diikuti sertakan dalam analisis jalur, karena tidak signifikan sehingga peranannya dapat diabaikan.

Analisis faktor antara lain menghasilkan faktor atau komponen yang merupakan gabungan variabel yang mempunyai kesamaan tingkat dominasi dalam memberikan pengaruh, faktor berbobot setiap variabel manifes terhadap variabel laten atau faktor, dan persentase besarnya pengaruh setiap faktor terhadap perubahan variabel bebas. Profil karakteristik variabel manajemen kepala SD berdasarkan faktor berbobotnya adalah seperti terlihat pada Tabel 5.8, Tabel 5.9, Tabel 5.10, dan Tabel 5.11.

a. Profil Faktor Berbobot Variabel Identitas Kepala SD dan Kondisi Sekolah

Analisis faktor terhadap Identitas Kepala SD dan Identitas Sekolah menghasilkan 8 (delapan) faktor. Daftar faktor berbobot variabel Identitas Kepala SD dan Kondisi Sekolah dipetakan pada Tabel 5.8. Tabel ini antara lain menunjukkan bahwa variabel manifest IK. Faktor 1 berisi variabel manifes IS yang terdiri atas: (1) jumlah guru kelas (IS-6), (2) jumlah murid seluruhnya (IS-3), (3) jumlah rombongan belajar (IS-4), dan (4) usia sekolah (S-11), dengan persentase mempengaruhi variabel bebas sebesar 27,694%. Sedangkan IK hanya termasuk dalam faktor dominan 5, yang terdiri atas variabel manifes: (1) usia Kepala SD (IK-6), (2) pengalaman sebagai Kepala SD (IK-4), dan (3) ijazah tertinggi Kepala SD (IK-1).

Interelasi antar variabel manifest IK dan IS menunjukkan bahwa hanya ada tiga macam korelasi antar variabel manifes yang lebih dari 0,60 positif, yaitu: (1) jumlah murid seluruhnya (IS-3) dengan jumlah rombongan belajar (IS-4) dengan korelasi **0,874**, (2) jumlah murid seluruhnya (IS-3) dengan jumlah guru kelas (IS-6) dengan korelasi **0,756**,

Tabel 5.8
Profil Nilai Faktor Berbobot Variabel Identitas Kepala SD dan Kondisi Sekolah

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
1	27,694	1 Jumlah guru kelas (IS-6)	0,916
		2 Jumlah murid seluruhnya (IS-3)	0,823
		3 Jumlah rombongan belajar (IS-4)	0,819
		4 Usia sekolah (IS-11)	0,545
2	13,309	5 Persentase golongan ekonomi rendah orang tua murid (IS-9)	0,902
		6 Rasio murid-guru (IS-13)	0,729
		7 Rata-rata NEM tahun lalu (IS-2)	0,631
3	11,499	8 Jumlah ruang kelas (IS-5)	0,840
		9 Luas bangunan sekolah (IS-15)	0,795
		10 Rasio ruang kelas-rombongan belajar (IS-17)	0,750
		11 Luas pekarangan sekolah (IS-16)	0,569
4	6,973	12 Pengalaman sebagai guru (IK-3)	0,733
		13 Pekerjaan orang tua murid (IS-10)	0,641
		14 Persentase jumlah murid yang berasal dari TK / RA / BA (IS-8)	0,621
5	6,089	15 Usia Kepala SD (IK-6)	0,908
		16 Pengalaman sebagai kepala sekolah (IK-4)	0,830
6	5,405	17 Ijazah tertinggi Kepala SD (IK-1)	0,526
		18 Jumlah guru mata pelajaran (IS-7)	0,845
7	5,153	19 Persentase guru yang layak (IS-12)	0,503
8	4,366	20 Lokasi SD (IS-1)	0,864
		21 Frekuensi mengikuti penataran / pelatihan (IK-2)	0,857

dan (3) jumlah rombongan belajar (IS 4) dengan jumlah guru kelas (IS 6) dengan korelasi **0,804**.

b. Profil Faktor Berbobot Variabel Persepsi Manajerial Kepala SD

Analisis faktor terhadap 66 variabel persepsi manajerial Kepala SD menghasilkan 9 (sembilan) faktor, dan sama dengan 0,500 atau lebih, sehingga termasuk semua dalam ke sembilan faktor berbobot sama dengan **batas signifikan** yaitu 0,500 atau lebih. Profil faktor berbobot variabel manifes Persepsi Manajerial Kepala SD dipetakan pada Tabel 5.9.

Visi terlihat lebih dominan daripada Misi dan Nilai-Nilai Pedoman Kerja. Visi

Tabel 5.9.
Profil Nilai Faktor Berbobot Variabel Persepsi Manajerial Kepala SD

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
1	26,555	1 Visi SD yang mendapat kepercayaan dari atasan (V-11)	0,943
		2 Misi membekali murid untuk dapat terus belajar (M-7)	0,877
		3 Visi SD yang disayang dan dipercaya orang tua dan masyarakat (V-8)	0,873
		4 Misi mewariskan tradisi dan budaya bangsa (M-8)	0,780
		5 Visi SD yang peduli, penuh perhatian dan ramah kepada orang tua (V-7)	0,560
2	14,463	6 Nilai kebenaran dan kejujuran di atas segalanya (N-6)	0,941
		7 Nilai keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (N-9)	0,935
		8 Nilai partisipasi dan kooperasi dalam mencapai tujuan bersama (N-10)	0,925
		9 Nilai tenggang rasa dan saling membantu (N-7)	0,916
		10 Nilai kepuasan pelayanan kepada semua pihak (N-8)	0,889
3	12,195	11 Visi SD yang progresif / maju dalam penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar / KBM (V-9)	0,894
		12 Visi SD yang nyaman untuk terselenggaranya KBM (V-6)	0,877
		13 Visi SD yang tertib dan disiplin (V-6)	0,755
		14 Nilai bermusyawarah dan bekerja sama (N-4)	0,704
		15 SD yang unggul dalam olahraga / kesenian / bidang lainnya (N-5)	0,620
		16 Misi mengembangkan bakat dan minat setiap murid (M-5)	0,562
4	8,603	17 Visi SD untuk semua lapisan masyarakat (V-3)	0,839
		18 Misi menciptakan lingkungan sekolah yang mendorong murid belajar dengan berhasil baik (M-4)	0,776
		19 Misi menumbuhkan kemampuan murid untuk berakhlak mulia (M-10)	0,759
		20 Visi SD yang kepala sekolah dan gurunya kompak (V-12)	0,737
		21 Nilai kompak dan solider dengan rekan (N-2)	0,649

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Faktor berbobot
5	6,130	22 Visi SD golongan masyarakat tinggi (V-1)	0,846
		23 Visi SD golongan masyarakat rendah (V-2)	0,802
		24 Visi SD yang dikenal di Kabupaten Bandung (V-13)	0,627
		25 Misi melatih murid untuk bekerja di masyarakat (M-9)	0,544
6	5,859	26 Misi menampung anak usia 7-12 tahun sebanyak mungkin (M-3)	0,816
		27 Misi mencapai rata-rata NEM yang tinggi (M-1)	0,700
7	4,209	28 Misi menyelenggarakan KBM mata pelajaran yang tercantum dalam kurikulum (M-2)	0,878
		29 Visi SD yang bermutu (V-4)	0,816
8	3,882	30 Misi melayani kebutuhan setiap murid agar dapat belajar dengan berhasil baik (M-6)	0,737
		31 Nilai santai dan tidak ngotot bekerja keras (N-3)	0,514
9	3,185	32 Nilai setia dan taat kepada atasan (N-1)	0,500
		33 Visi kompetisi dan kerja keras (V-5)	0,784

mengelompok pada faktor 1 dan faktor 3, sedangkan nilai banyak mengelompok pada faktor 2 dan misi pada faktor 6 dan 7.

c. Profil Nilai Faktor Berbobot Variabel Pengambilan Keputusan Manajerial Kepala SD

Analisis faktor terhadap 74 variabel Pengambilan Keputusan Manajerial menghasilkan 21 faktor dengan 61 variabel yang mempunyai faktor berbobot sama dengan 0,500 atau lebih, dan 21 variabel yang faktor berbobotnya kurang dari 0,500. Adapun gambaran tentang 62 variabel manifes Pengambilan Keputusan Manajerial yang tersebar pada 21 faktor, dipetakan pada Tabel 5.10. Tabel ini menunjukkan bahwa variabel manifes Pengambilan Keputusan Managerial lebih bersifat heterogen daripada variabel: Identitas Kepala SD dengan Sekolah, Persepsi Manajerial serta Teknik Kepemimpinan.

Tabel 5.10
**Profil Nilai Faktor Berbobot Variabel Pengambilan
Keputusan Manajerial Kepala SD**

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
1	12,170	1 Frekuensi menerima konsultasi guru selama satu tahun ajaran (C-13)	0,858
		2 Frekuensi mengeluarkan pengumuman tertulis selama satu tahun ajaran (C-25)	0,832
		3 Persentase biaya pelaksanaan program KBM untuk tahun ajaran 1998 / 1999 (B-19.2)	0,768
		4 Frekuensi menerima konsultasi murid selama satu tahun ajaran (C-16)	0,715
		5 Frekuensi berbicara informal dengan guru selama satu tahun ajaran (C-19)	0,701
		6 Persentase biaya pelaksanaan program KBM untuk tahun ajaran 1997 / 1998 (B-19.1)	0,695
		7 Pokok pembicaraan informal dengan guru (C-17)	0,619
		8 Jenis kesenian yang dikembangkan dalam RTS tahun ajaran 1997 / 1998 (B-25)	0,590
		9 Frekuensi menerima konsultasi orang tua murid selama tahun ajaran 1997 / 1998 (C-10)	0,529
2	9,751	10 Besarnya kenaikan rata-rata NEM PKn (B-8.1)	0,903
		11 Besarnya kenaikan rata-rata NEM Matematika (B-8.3)	0,894
		12 Besarnya kenaikan rata-rata NEM IPS (B-8.5)	0,890
		13 Besarnya kenaikan rata-rata NEM IPA (B-8.4)	0,881
		14 Besarnya kenaikan rata-rata NEM Bahasa Indonesia (B-8.2)	0,842
3	8,367	15 Hal yang menjadi cakupan program pengembangan KBM (B-17)	0,946
		16 Hal yang menjadi cakupan program pengembangan profesional guru (B-12)	0,868
		17 Cara penyusunan program pengembangan profesional guru (B-13)	0,859
		18 Hal yang dianjurkan dalam program pengajaran / persiapan mengajar (C-29)	0,586
4	7,168	19 Cara penyusunan RIS (A-3)	0,912

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
5	6,099	20 Langkah-langkah dalam menyusun RIS (A-4)	0,900
		21 Jenis informasi yang dipergunakan dalam menyusun RIS (A-7)	0,883
		22 KBM menjadi pembahasan dalam rapat bulanan (D-33.1)	0,897
		23 Kesejahteraan guru menjadi pokok pembahasan dalam rapat bulanan (D-33.8)	0,864
		24 Hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi pokok pembahasan dalam rapat bulanan (D-33.7)	0,728
6	5,768	25 Hal yang diumumkan secara lisan (C-26)	0,510
		26 Cara memonitor penyelenggaraan ujian akhir kenaikan kelas (D-41)	0,713
		27 Cara memonitor penggunaan alat bantu belajar-mengajar (D-25)	0,712
		28 Cara memonitor penyelenggaraan kegiatan evaluasi sumatif caturwulan (D-39)	0,700
		29 Tindakan terhadap penggunaan alat bantu belajar-mengajar yang kurang memadai (D-26)	0,675
7	5,329	30 Tindakan terhadap penerapan persiapan mengajar yang kurang memadai (D-10)	0,624
		31 Materi pelajaran menjadi pokok pembahasan dalam rapat bulanan (D-33.9)	0,676
		32 Evaluasi belajar menjadi pembahasan pokok dalam rapat bulanan (D-33.10)	0,859
		33 Prasarana sekolah menjadi pembahasan pokok dalam rapat bulanan (D-33.3)	0,663
		34 Administrasi sekolah menjadi pembahasan pokok dalam rapat bulanan (D-33.2)	0,630
8	4,619	35 Cara memonitor daya serap murid bulanan (D-28)	0,581
		36 Satuan biaya pada tahun ajaran 1997 / 1998 (B-10.1)	0,965
		37 Satuan biaya tahun ajaran yang akan datang (B-10.2)	0,965
9	4,089	38 Frekuensi memberi anjuran membuat program pengajaran / persiapan mengajar (C-28)	0,557
		39 Tindakan terhadap ketidak beresan penyelenggaraan kegiatan 6K (D-7)	0,822
10	3,901	40 Hal yang dikonsultasikan oleh orang tua (C-11)	0,657
		41 Persentase tinggal kelas tahun ajaran 1997 / 1998 (B-9.1)	0,874

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
11	3,503	42 Frekuensi mengeluarkan pengumuman tertulis selama satu tahun ajaran (C-22)	0,551
		43 Sarana pendidikan menjadi pembahasan pokok dalam rapat bulanan (D-33.4)	0,507
		44 Hal yang dilakukan dalam perbaikan kondisi sekolah (E-5)	0,889
		45 Cara memonitor penyelenggaraan evaluasi belajar harian (D-35)	0,529
12	3,308	46 Tindakan terhadap guru yang tidak hadir (D-4)	0,768
		47 Hal yang dilakukan pada waktu melakukan observasi kelas (D-14)	0,729
13	2,828	48 Cara memonitor pelaksanaan PR (D-37)	0,552
		49 Cara memonitor penerapan persiapan mengajar (D-9)	0,778
		50 Persentase putus sekolah tahun ajaran 1997 / 1998 (B-9.3)	0,737
14	2,446	51 Cara melakukan perbaikan program (E-3)	0,565
		52 Tindakan dalam mengatasi kelas yang gurunya tidak hadir (D-3)	0,921
15	2,439	53 Hal yang umumnya dibicarakan dalam rapat dengan orang tua murid (C-8)	0,774
16	2,180	54 Hal yang umumnya dibahas dalam rapat mingguan (D-31)	0,710
		55 Cara memonitor kegiatan penyelenggaraan senam pagi (D-18)	0,501
17	1,977	56 Kelas yang dimonitor melalui observasi kelas (D-13)	0,880
18	1,827	57 Hal yang dikonsultasikan guru (C-14)	0,837
19	1,680	58 Frekuensi rapat dengan orang tua murid selama tahun ajaran 1997 / 1998 (C-7)	0,837
20	1,448	59 Cara memantau kehadiran guru setiap hari (D-2)	0,742
		60 Hal yang tercantum dalam program pengembangan sarana pendidikan tahun ajaran 1997 / 1998 (B-15)	0,575
21	1,315	61 Hal-hal yang diumumkan secara tertulis selama tahun ajaran 1997 / 1998 (C-23)	0,550

Variabel manifes yang membentuk faktor yang paling dominan adalah variabel manifes dari kegiatan pengarahan manajerial Kepala SD (PK-C).

d. Profil Faktor Berbobot Variabel Teknik Kepemimpinan Kepala SD

Analisis faktor terhadap 48 variabel Teknik Kepemimpinan menghasilkan 14 faktor dengan 41 variabel manifes yang mempunyai faktor berbobot sama dengan 0,500 atau lebih. Dengan demikian ada 7 (tujuh) variabel manifes yang mempunyai faktor berbobot kurang dari 0,500. Adapun profil faktor berbobot 41 variabel manifes Teknik Kepemimpinan Kepala SD yang tersebar pada 14 faktor dipetakan pada Tabel 5.11. Tabel ini antara lain menunjukkan bahwa variabel manifes menarik kerja sama menempati faktor yang paling dominan.

Apabila variabel manifes yang terhimpun pada **faktor 1** dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 , maka didapat daftar variabel sebagai berikut:

- x_1 (IK) tidak ada
- x_2 (IS) terdiri atas: (1) IS-6 = 0,916; (2) IS-3 = 0,823; (3) IS-4 = 0,819; (4) IS-11 = 0,545
- x_3 (PM) terdiri atas: (1) V-11 = 0,943; (2) M-7 = 0,877; (3) V-8 = 0,873 (4) M-8 = 0,780; (5) V-7 = 0,560
- x_4 (PK) terdiri atas: (1) C-13 = 0,858; (2) C-25 = 0,823; (3) B-19.2 = 0,768; (4) C-16 = 0,715; (5) C-19 = 0,701; (6) B-19.1 = 0,695; (7) C-17 = 0,619; (8) B-25 = 0,590; (9) C-10 = 0,529
- x_5 (TK) terdiri atas: (1) B-2 = 0,924; (2) C-8 = 0,860; (3) A-9 = 0,657; (4) B-10 = 0,597; (5) B-11 = 0,507

2. Profil Struktur Hubungan Jalur dalam Manajemen Kepala SD

Analisis faktor belum menjelaskan struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel laten yang menjadi variabel prediktor terhadap sebuah variabel laten yang menjadi variabel respon. Analisis faktor baru menjelaskan struktur

Tabel 5.11
Profil Nilai Faktor Berbobot Variabel Teknik Kepemimpinan Kepala SD

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
1	17,356	1 Tidak mengancam petugas sekolah lain di hadapan bawahan (B-2)	0,924
		2 Tidak memberikan hukuman berat terhadap berat terhadap kesalahan sepele (C-8)	0,860
		3 Tidak menyertakan kepangkatan dalam memberi perintah (A-9)	0,657
		4 Tidak mengancam hukuman agar bawahan disiplin (B-10)	0,597
		5 Tidak memberi pekerjaan agar bawahan menjadi sibuk (B-11)	0,507
2	13,046	6 Mengajak bawahan untuk berpikir bahwa mereka adalah baik, dan memelihara mutu kerja yang tinggi berdasarkan ketentuan yang berlaku (B-7)	0,735
		7 Memberi informasi secukupnya kepada bawahan (D-3)	0,723
		8 Memberi keyakinan bahwa bawahan mengetahui kebijakan pimpinan (B-8)	0,711
		9 Menerima tanggung jawab terhadap koreksi dari atasan dan melakukan perbaikan (B-5)	0,677
		10 Tidak menakut-nakuti bawahan agar disiplin (C-10)	0,507
3	7,837	11 Memperhatikan dokumen setiap bawahan (C-6)	0,847
		12 Memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari pimpinan (D-1)	0,791
		13 Mengetahui keadaan semangat bawahan (D-6)	0,599
		14 Mendisiplinkan individu dan bukan kelompok (C-4)	0,507
4	7,556	15 Segera memberikan hukuman kepada yang bersalah dan membebaskan yang tidak salah (C-11)	0,847
		16 Memberikan ganjaran dan hukuman yang setimpal, konsisten, dan beradab (D-9)	0,713
		17 Tidak membiarkan kesalahan diselesaikan sendiri oleh yang bersangkutan (C-12)	0,600

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
5	5,927	18 Menunjukkan ketertarikan pada promosi bawahan, mendorong mereka untuk mencapai kemajuan (E-3)	0,571
		19 Bekerja dalam jabatan sebagai kepala sekolah bersama-sama ketika bawahan sedang bekerja (E-2)	0,542
		20 Memberikan ganjaran apabila memang pantas untuk memberinya (E-1)	0,884
		21 Memberikan semangat dan melatih orang yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan perintah (A-4)	0,668
		22 Mendukung usaha yang dilakukan oleh bawahan (C-13)	0,550
6	5,129	23 Mempelajari semua hal tentang bawahan, mereka datang dari mana, apa yang menjadi masalah mereka, dan apa minat dan kemampuan mereka (E-6)	0,798
		24 Menunjukkan minat terhadap gagasan yang dikemukakan bawahan, meskipun tidak sepaham (E-5)	0,759
		25 Menyatakan kegembiraan dan kebanggaan apabila menyukai pekerjaan bawahan (D-2)	0,588
7	4,990	26 Tidak berbicara meninggi pada waktu memberikan perintah (A-2)	0,821
		27 Tidak menunjukkan sikap berkuasa pada waktu memberikan perintah (A-7)	0,737
		28 Tidak memberikan janji yang membesarkan hati tetapi kurang dapat dipenuhi (D-4)	0,673
		29 Menerangkan secara singkat tentang apa yang diperintahkan (A-1)	0,846
8	4,565	30 Memastikan bahwa seseorang bawahan memahami mengapa ditegur / dicela (D-8)	0,718
		31 Memberi ganjaran yang diharapkan bawahan (D-5)	0,500
9	3,819	32 Menunjukkan sebagai orang pertama yang memperhatikan bawahan yang dalam kesulitan (E-4)	
10	3,556	33 Mencari kesalahan bawahan (D-7)	0,842
11	3,411	34 Menunjukkan kebanggaan dan kegembiraan terhadap hal yang bersifat pelayanan sekolah (B-1)	0,839
		35 Membimbing / mengajar bawahan agar mengerti tugas mereka (C-9)	0,733

Faktor	% mempengaruhi variabel bebas	Jenis Variabel Manifes	Bobot faktor
12	3,016	36 Lebih menggunakan sebutan "kita" daripada "saya" apabila keadaan memungkinkan (B-4)	0,854
		37 Memberikan keuntungan kepada bawahan atas keteguhan mereka dalam bekerja (C-3)	0,716
13	2,940	38 Perintah yang diberikan lebih bersifat mengajak daripada menyuruh (A-6)	0,810
		39 Menyatakan penghargaan di muka umum dan tidak secara pribadi (C-1)	0,675
14	2,467	40 Memberikan perintah kepada orang yang bersangkutan dan bukan kepada kelompok (A-3)	0,606
		41 Memberikan perlakuan yang tidak berat sebelah, konsisten, dan ramah (C-7)	0,530

hubungan antar atau interkorelasi variabel manifes dari setiap variabel laten, yang dinyatakan dengan cara membentuk faktor yang berisi variabel manifes yang mempunyai kesamaan dalam derajat dominasi pengaruh faktor terhadap variabel bebas. Untuk dapat menjelaskan struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel prediktor terhadap sebuah variabel respon dilakukan analisis jalur.

Yang menjadi variabel prediktor dalam penelitian ini adalah Identitas Kepala SD (x_1), Identitas Sekolah (x_2), Persepsi Manajerial Kepala SD (x_3), Pengambilan Keputusan Manajerial Kepala SD (x_4), dan Teknik Kepemimpinan Kepala SD (x_5). Sedangkan yang menjadi variabel respon adalah rata-rata NEM (x_6). Analisis jalur mengacu pada: (1) skenario struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel prediktor x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 terhadap sebuah variabel respon (x_6), dan (2) kriteria nilai faktor berbobot variabel manifesnya.

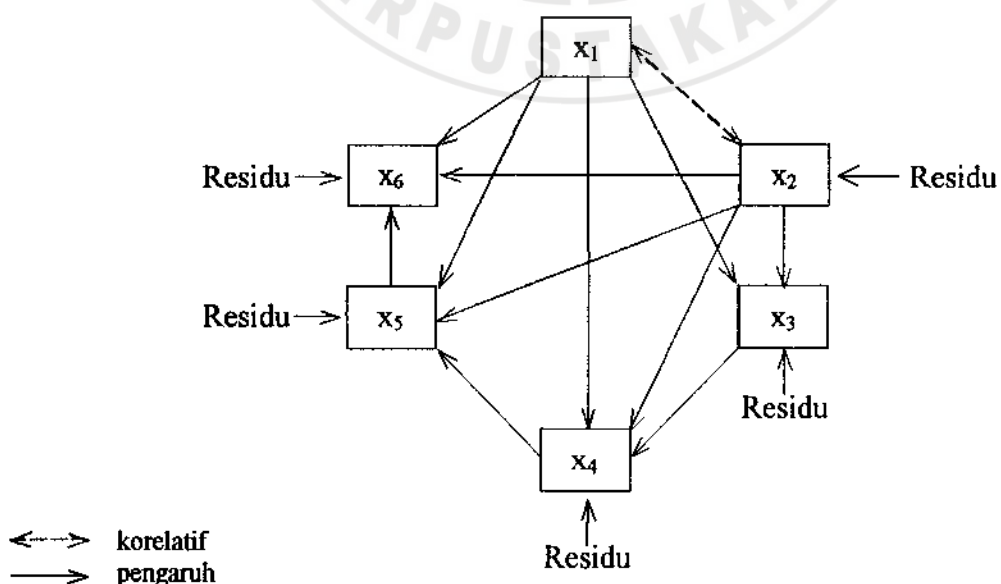
Struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disusun dalam berbagai skenario, tergantung pada bagaimana hubungan tersebut diasumsikan atau dihipotesiskan. Dalam penelitian ini hanya ada dua jenis skenario yang akan diujikan.

Skenario pertama adalah struktur hubungan yang berisi:

- x_1 dan x_2 berhubungan korelatif
- x_1 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_3 , x_4 , x_5 , dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_4 melalui x_3 , terhadap x_5 melalui x_3 dan x_4 , dan terhadap x_6 melalui x_3 , x_4 , dan x_5 .
- x_2 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_3 , x_4 , x_5 , dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_4 melalui x_3 , terhadap x_5 melalui x_3 dan x_4 , dan terhadap x_6 melalui x_3 , x_4 , dan x_5 .
- x_3 mempunyai pengaruh langsung hanya terhadap x_4 , **tidak** terhadap x_5 dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_5 melalui x_4 , terhadap x_6 melalui x_4 dan x_5 .
- x_4 mempunyai pengaruh langsung hanya terhadap x_5 , **tidak** terhadap x_6 , serta mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap x_6 melalui x_5 .
- x_5 hanya mempunyai pengaruh langsung terhadap x_6 .

Apabila struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung menurut skenario 1 dipetakan menghasilkan Bagan 5.1.

Bagan 5.1
Skenario 1 Struktur Hubungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6

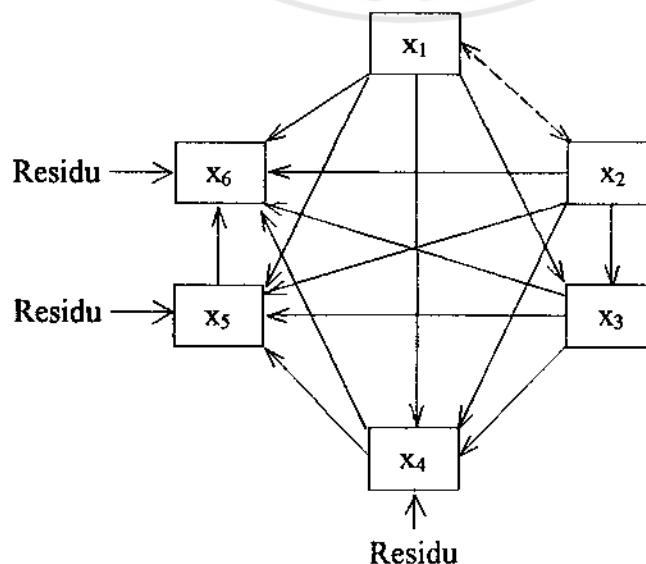


Skenario kedua adalah struktur hubungan yang berisi:

- x_1 dan x_2 hubungan korelatif.
- x_1 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_3 , x_4 , x_5 , dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_4 melalui x_3 , terhadap x_5 melalui x_3 dan x_4 , dan terhadap x_6 melalui x_3 , x_4 , dan x_5 .
- x_2 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_3 , x_4 , x_5 , dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_4 melalui x_3 , terhadap x_5 melalui x_3 dan x_4 , dan terhadap x_6 melalui x_3 , x_4 , dan x_5 .
- x_3 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_4 , x_5 , dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_5 melalui x_4 , dan terhadap x_6 melalui x_4 dan x_5 .
- x_4 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_5 dan x_6 , serta tidak langsung terhadap x_6 melalui x_5 .
- x_5 mempunyai pengaruh langsung terhadap x_6 dan tidak langsung terhadap x_6 melalui x_4 .

Bagan struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung menurut skenario 2 dapat digambarkan pada Bagan 5.2.

Bagan 5.2
Skenario 2 Struktur Hubungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6



Sedangkan kriteria data yang diolah dalam analisis jalur adalah: (1) data dari variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang faktor berbobotnya lebih dari 0,500, seperti ketentuan yang berlaku dalam program SPSS, (2) data dari variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang faktor berbobotnya lebih dari 0,700, seperti ketentuan yang berlaku dalam program *Statistica*, dan (3) data dari variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang termasuk dalam faktor 1.

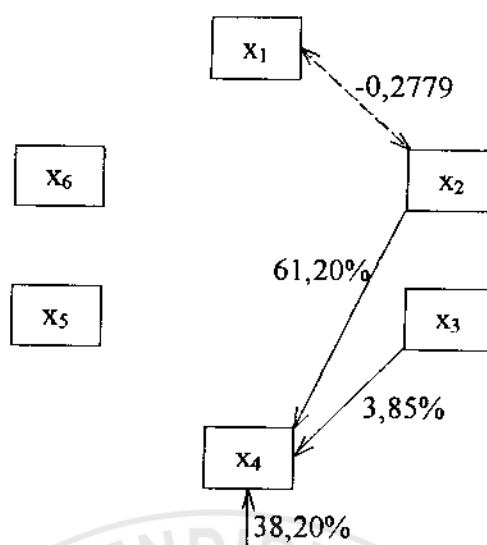
Berdasarkan skenario dan jenis data yang diolah, dilakukan analisis jalur dengan mempergunakan skenario 1 dan data dari variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang mempunyai faktor berbobot lebih dari 0,500, lebih dari 0,700, dan termasuk faktor 1, pengaruhnya terhadap x_6 . Hasilnya adalah data hasil: (1) analisis jalur 1, (2) analisis jalur 2, dan (3) analisis jalur 3, yang tertuang pada Lampiran 3.14 A, B, dan C. Selanjutnya analisis jalur 4 dengan mempergunakan skenario 2 dan data dari variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang mempunyai faktor berbobot lebih dari 0,500, pengaruhnya terhadap x_6 . Hasilnya adalah data hasil analisis jalur 4 dan jalur 6 yang tertuang pada Lampiran 3.14.

a. Analisis Jalur 1

Analisis Jalur 1 adalah analisis jalur yang mempergunakan skenario 1 dan data dari 155 variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang mempunyai nilai faktor berbobot lebih dari 0,500, pengaruhnya terhadap variabel respon dalam bentuk rata-rata NEM keseluruhan (x_6). Rincian proses dan hasil analisis jalur 1 ini terdapat pada Lampiran 3.14 A.

Profil struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 berdasarkan skenario 1 dan data dengan nilai faktor berbobot variabel manifes lebih dari 0,500 terlihat pada Bagan 5.3. Struktur hubungan jalur tersebut masih belum memetakan dengan jelas hubungan kausal pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 . Oleh karena itu masih perlu dilakukan analisis jalur 2.

Bagan 5.3.
Struktur Hubungan Jalur Dengan Faktor Berbobot Lebih Dari 0,500



b. Analisis Jalur 2

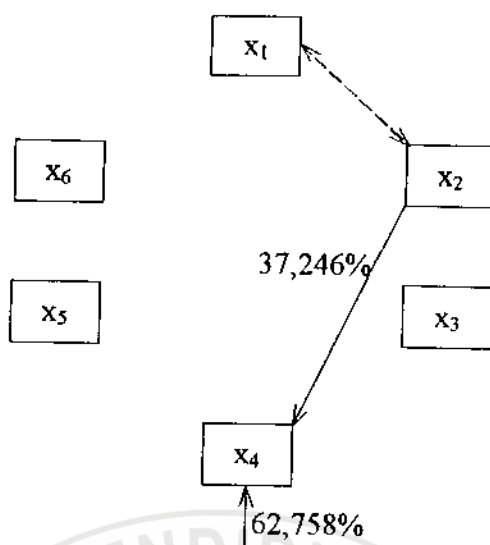
Analisis Jalur 2 adalah analisis jalur yang mempergunakan skenario 1 dan data dari 91 variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang mempunyai nilai faktor berbobot lebih dari 0,700, pengaruhnya terhadap rata-rata NEM keseluruhan (x_6). Rincian proses dan hasil analisis tersebut terlihat pada Lampiran 3.14 B.

Profil struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 berdasarkan skenario 1 dan data dengan nilai faktor berbobot variabel manifes lebih dari 0,700 terlihat pada Bagan 5.4. Sama seperti pada Analisis Jalur 1, struktur hubungan jalur tersebut masih belum lengkap menggambarkan dengan jelas hubungan kausal pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 . Oleh karena itu masih perlu dilakukan analisis jalur 3.

c. Analisis Jalur 3

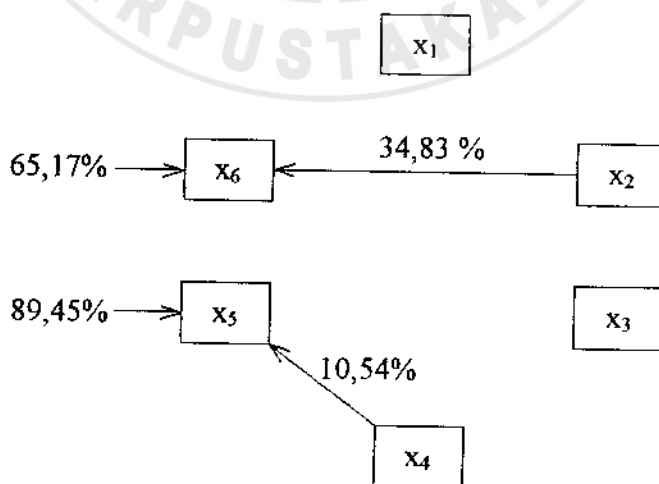
Analisis Jalur 3 adalah analisis jalur yang mempergunakan skenario 1 dan data dari 23 variabel manifes x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang menjadi faktor 1, pengaruhnya terhadap x_6 . Rincian proses dan hasil analisis jalur tersebut seperti terlihat pada Lampiran 3.14 C.

Bagan 5.4
Struktur Hubungan Jalur Dengan Faktor Berbobot Lebih Dari 0,700



Profil struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 berdasarkan skenario 1 dan data variabel manifes yang tergolong pada faktor 1 terlihat pada Bagan 5.5. Struktur hubungan jalur tersebut masih belum memetakan dengan jelas hubungan kausal pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 . Oleh karena itu masih perlu dilakukan analisis jalur 4.

Bagan 5.5
Struktur Hubungan Jalur Skenario 1 dengan Variabel Manifes Faktor 1

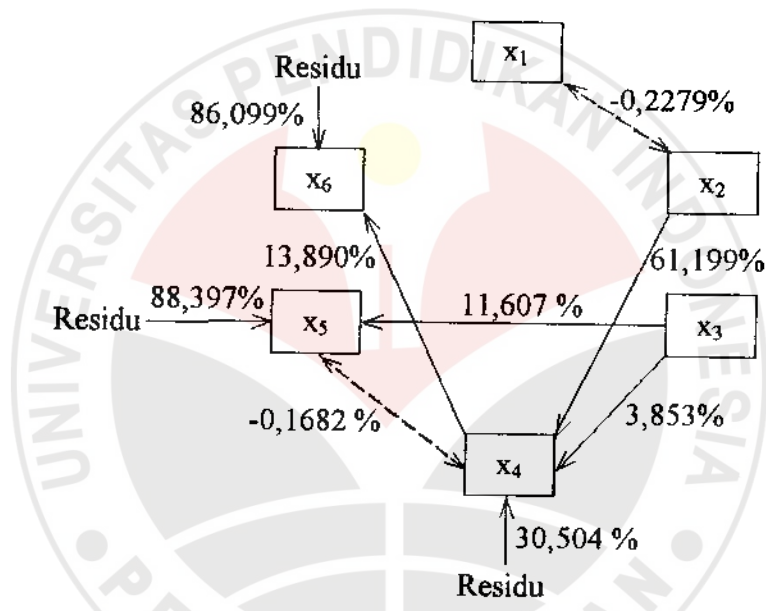


d. Analisis Jalur 4

Analisis Jalur 4 adalah analisis jalur yang mempergunakan skenario 2 dan data dari 155 variabel manifes x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , dan x_5 yang mempunyai nilai faktor berbobot lebih dari 0,500, pengaruhnya terhadap x_6 . Hasil Analisis Jalur 4 tercantum pada Lampiran 3.14 D.

Profil struktur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 terhadap x_6 berdasarkan skenario 2 dan data variabel manifes dengan faktor berbobot sama dengan 0,500 atau lebih terlihat pada Bagan 5.6.

Bagan 5.6.
Struktur Hubungan Jalur Skenario 2 dengan Faktor Berbobot Lebih Dari 0,500



Dibandingkan dengan hasil analisis jalur 1,2, dan 3, yang mempergunakan skenario 1 dengan variabel manifes yang faktornya berbobot lebih dari 0,500, lebih dari 0,700 dan yang hanya terbatas pada faktor 1, analisis jalur 4 yang menggunakan skenario 2 dengan variabel manifes yang faktornya berbobot lebih dari 0,500 menghasilkan struktur hubungan jalur yang tergambar lebih jelas. Berdasarkan struktur hubungan jalur 4 tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, x_1 , variabel laten identitas kepala sekolah yang terdiri atas empat variabel manifes (lihat Tabel 5.8) tidak berkontribusi yang berarti secara langsung terhadap x_2

(variabel laten kondisi sekolah), x_3 (variabel laten persepsi), x_4 (variabel laten pengambilan keputusan), x_5 (variabel laten teknik kepemimpinan), dan x_6 (variabel laten NEM sekolah), dan tidak langsung terhadap x_3 , x_4 , x_5 , dan x_6 .

Kedua, x_2 , variabel laten **kondisi SD** yang berisi 16 variabel manifes (lihat Tabel 5.8) **tidak berkontribusi langsung** terhadap x_3 (persepsi), x_5 (teknik kepemimpinan) dan x_6 (rata-rata NEM sekolah), tetapi **berkontribusi langsung** 61,20% terhadap x_4 (pengambilan keputusan) dan berkontribusi tidak langsung 0,16% terhadap x_6 (rata-rata NEM).

Ketiga, x_3 , variabel laten **persepsi kepala SD** tentang misi, visi, dan nilai-nilai pedoman kerja yang berisi 33 variabel manifes (lihat Tabel 5.9) **tidak berkontribusi langsung** terhadap x_6 (rata-rata NEM sekolah), tetapi berkontribusi langsung 3,85% terhadap x_4 (pengambilan keputusan) dan x_5 (teknik kepemimpinan), serta berkontribusi tidak langsung 0,10% terhadap x_6 (rata-rata NEM) melalui x_4 .

Keempat, x_4 , variabel laten **pengambilan keputusan** yang berisi 62 variabel manifes (lihat Tabel 5.10) **tidak berkontribusi langsung** 13,89% terhadap x_6 (rata-rata NEM sekolah). Variabel laten pengambilan keputusan merupakan variabel dalam manajemen kepala SD yang berkontribusi terbesar terhadap pencapaian rata-rata NEM sekolah.

Kelima, x_5 , variabel laten **teknik kepemimpinan** yang berisi 41 variabel manifes (lihat Tabel 5.11) **tidak berkontribusi langsung** terhadap x_6 (rata-rata NEM sekolah). Variabel laten teknik kepemimpinan variabel dalam manajemen kepala SD yang paling tidak berkontribusi terhadap pencapaian rata-rata NEM sekolah.

Kesimpulan pertama dan kedua mengimplikasikan bahwa manajemen kepala SD di Kecamatan Cimahi Selatan **kurang mandiri**, karena pengalaman sebagai guru (F-4/Faktor 4), usia kepala SD (F-5), pengalaman sebagai KS (F-5), ijazah tertinggi mereka (F-5), dan frekuensi mengikuti penataran 3 atau 4 kali (F-6) tidak berperan yang berarti dalam berkontribusi pada kinerja manajemen mereka baik dalam mempersepsi misi, visi, dan

nilai-nilai organisasi maupun pengambilan keputusan dan teknik kepemimpinan, dan pada pencapaian rata-rata NEM sekolah. Kondisi sekolah lebih berperan dalam berkontribusi terhadap kinerja manajemen mereka berkenaan dengan pengambilan keputusan, dan pencapaian rata-rata NEM sekolah.

Simpulan ketiga, keempat, dan kelima mengimplikasikan bahwa manajemen kepala SD di Kecamatan Cimahi Selatan **masih kurang terpadu**, karena persepsi, pengambilan keputusan dan teknik kepemimpinan masih belum merupakan rangkaian kontribusi yang utuh, yaitu persepsi berkontribusi terhadap pengambilan keputusan, pengambilan keputusan terhadap teknik kepemimpinan, dan teknik kepemimpinan berkontribusi terhadap rata-rata NEM sekolah.

Implikasi lebih lanjut, kinerja manajemen mereka **masih kurang efektif atau belum optimal**, karena belum semua variabel manajemen berkontribusi langsung dan tidak langsung terhadap pencapaian rata-rata NEM sekolah. Hal ini sangat erat berkaitan dengan kemampuan dan kewenangan profesionalitas yang dimiliki kepala SD dewasa ini di Kecamatan Cimahi Selatan yang tidak berdaya untuk berkontribusi terhadap kinerja manajemen mereka dalam pencapaian rata-rata NEM sekolah, seperti tersirat pada simpulan pertama.