

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

J. Pengaruh Variabel Kontrol Terhadap *Visionary Leadership*

Melalui perhitungan korelasi ETA (nominal by interval, η =koefisien korelasi ETA), Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh variabel kontrol berkorelasi positif dan tinggi dengan *visionary leadership*. Diantara sub variabel yang memiliki korelasi yang tinggi, pergaulan di masyarakat $\eta= 0.701$ dan lokasi sekolah, $\eta=0.771$ merupakan peringkat paling bawah.

Berdasarkan perhitungan statistik, diperoleh angka probabilitas (ρ) untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi. Terdapat lima variabel kontrol yang berkorelasi secara positif dan signifikan dengan derajat kepercayaan 90% (angka $\rho < 0.10$), yaitu :

- 1) program studi, (0.005)
- 2) kebiasaan membaca buku ilmiah, (0.000)
- 3) kemampuan komputer, (0.059)
- 4) kemampuan bahasa Inggris, (0.058)
- 5) aktivitas seminar profesional.(0.038)

Kebiasaan membaca buku ilmiah merupakan variabel kontrol yang paling menentukan, disusul program studi, seminar profesional, bahasa dan komputer. Hal ini sangat rasional, dimana visi memerlukan wawasan jauh ke depan yang dapat diperoleh dari "jendelanya informasi".

Deskripsi tersebut menunjukkan posisi *visionary leadership* sebagai konsep kepemimpinan yang membutuhkan wawasan internal dan eksternal, sekarang dan

terutama masa depan sebagai bentuk wawasan luar dan luas. Justifikasi kelima variabel tersebut sebagai trigger menumbuhkan *visionary leadership* adalah pandangan Kouzes dan Posner (1987) tentang "wawasan luar", yaitu bahwa sumber-sumber informasi eksternal bisa memberikan perspektif unik yang tidak dimiliki orang-orang yang ada di dalam organisasi. Para pemimpin harus sadar akan trend, perubahan dan kebutuhan dalam industri mereka, membentuk jaringan, membaca, menghadiri seminar dan konferensi dan berbincang dengan para ahli industri, pelanggan, pemasok merupakan cara-cara yang biasa digunakan para pemimpin untuk menghimpun informasi yang relevan dengan organisasi mereka.

Melalui program studi yang relevan digali dan dieksplorasi profesionalisme kerja. Pemimpin lebih tahu bidang garapan dan tidak lagi belajar "*trial and error*" atau spekulasi kegiatan untuk mengembangkan sekolah tetapi dengan kompetensi yang telah teruji kebenarannya karena walau bagaimanapun untuk merealisasikan visi diperlukan kompetensi inti sebagaimana dikatakan Nanus bahwa tidak mungkin menyentuh bisnis yang tidak dipahami oleh karena itu diperlukan kompetensi inti untuk menguasai bisnis. Ditambah dengan rasa ingin tahu terhadap berbagai pengetahuan dan kemajuan melalui buku dan seminar yang diikuti dan secara teknis menguasai perangkat teknologi yang diperlukan kemajuan.

Proses mengetahui yang difasilitasi akal dan rasio, tidak sekedar untuk tahu tetapi menuntut adanya keseimbangan untuk dipraktikkan, sehingga menjadi pengetahuan bermakna bagi kesenangan diri dan perubahan organisasi ke arah lebih baik.

2. Pengaruh sub-variabel Visionary Leadership terhadap Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah

Yang menunjukkan korelasi yang tinggi terhadap budaya sekolah adalah implementasi visi menempati tempat pertama kuatnya hubungan yaitu 0.52, disusul dengan penciptaan visi sebesar 0.374. sedangkan untuk transformasi visi dan perumusan visi memiliki hubungan yang lemah yaitu 0.168 dan 0.146.

Yang menunjukkan korelasi yang tinggi terhadap Efektifitas Sekolah adalah implementasi visi menempati tempat pertama kuatnya hubungan yaitu 0.67, disusul dengan penciptaan visi sebesar 0.119. sedangkan untuk transformasi visi dan perumusan visi memiliki hubungan yang lemah yaitu 0.089 dan 0.013.

Pada tingkat kepercayaan 90% diketahui bahwa rata-rata variabel *visionary leadership* untuk Lokasi Sekolah, umur responden, program studi,kegemaran membaca buku ilmiah, kemampuan komputer dan kemampuan internet adalah berbeda artinya tingkat *visionary leadership* tergantung pada variabel kontrol tersebut.

Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan budaya dan Efektifitas Sekolah, cara termudah adalah melaksanakan segala rencana secara konsisten, bekerja sama dengan stakeholders dalam pemikiran (*sharing*) dan melaksanakan kegiatan secara terkoordinir. Atau secara eksplisit adalah jadikan kepala sekolah yang dapat menentukan arah organisasi, menjadi agen perubahan, pelatih yang profesional dan komunikator yang emphatik yang melaksanakan *sharing* berbagai pemikiran yang berhubungan dengan budaya dan Efektifitas Sekolah.

Visi merupakan daya cipta (*inventory*) dan karsa (*activity*) yang dapat melahirkan suatu strategi manajemen pengembangan sekolah dan *linkage* dengan *sosial demand*. dengan demikian semakin jelas bahwa visi menjadi kebutuhan bagi pimpinan yang ingin mengembangkan sekolahnya yaitu sebagai acuan dalam langkah pengembangan Efektifitas Sekolah.

Visi yang dibangun dan dikomunikasikan harus menjadi nilai-nilai yang diresapi, dimiliki, diamalkan, dan diharapkan melekat dalam kepribadian semua personil dalam kehidupan berorganisasinya atau menjalankan profesionalisasinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada upaya-upaya kepala sekolah untuk menjadikan visi menjadi pegangan *way of life* pelaksanaan tugas kependidikan sehari-hari. Namun upaya-upaya tersebut belum memberikan gambaran yang jelas terhadap hasilnya atau perubahan perilaku semua personil. Hal tersebut disebabkan karena tidak disertakannya perangkat-perangkat konseptual bagi upaya "dibangunnya" visi dan implementasinya. Tregoe (Beach: 1993:65) visi mesti dibangun atas empat komponen esensial, yaitu: *trust and scope, priorities, requirrement, implementations*. Kepercayaan dan jangkauan jauh ke depan merupakan hal utama dalam membangun visi dan tiga komponen lainnya merupakan pendukungnya.

Apabila keempat konsep tadi dipahami dan dijalankan pimpinan sebagai esensi membangun visi, maka komunikasipun mesti dijalankan secara iintens dan teratur. Tregoe (beach, 1993: 82) mengemukakan empat atauran komunikasi visi yang efektif yang dibangun atas konsensus diantara mereka yaitu:

- 1) *use concrete language that outlines the goals and the sequence of things that must be done.*

- 2) *Check to make sure people in fact understand the vision and its plan*
- 3) *Maintain your own, the vision's and the plan's credibility*
- 4) *Only ask for incremental changes in the member's current vision and activities*
- 5) *Underscore the vision's reasonableness and the plan's potential for success*
- 6) *Repeat the explanation of the vision and the plan whenever the opportunity arises.*

Enam aturan tersebut secara simpel dapat penulis kemukakan bahwa komunikasi visi perlu memuat hal-hal berikut: *"concreteness, understanding, credibility, incrementalism, reasonableness, repetition.*

Dengan demikian apabila rambu-rambu di atas telah dipahami dan dijalankan sebagaimana layaknya, maka dapat disimpulkan beberapa tugas pimpinan sehubungan dengan upaya-upaya melekatkan visi dengan kepribadian tugas-tugas personil, yaitu tugas pertama adalah membangun visi, tugas kedua adalah menyusun rencana untuk merealisasikan visi, tugas ketiga adalah mengkomunikasikan untuk membangun konsensus dan komitmen, tugas keempat mengatur implementasi dan memonitor kemajuan realisasi visi.

3. Pengaruh sub-variabel Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah

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

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

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

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

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

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

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

dynamic). Kinerja kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengembangkan visi profesional adalah dengan ciri berikut:

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

Nilai-nilai budaya organisasi yang strategis merupakan suatu kondisi yang amat dominan dalam menentukan keberhasilan manajemen Sekolah Efektif. Manajemen Sekolah Efektif dapat dimulai dengan visi yang realisasinya dalam bentuk budaya yang mendukung yang dipersyaratkan. Nilai-nilai budaya yang dipersyaratkan pimpinan dalam mengembangkan sekolah adalah nilai-nilai yang

relevan dengan dasar-dasar falsafah hidup keagamaan dan pendidikan yang satu sama lain terkait dan terikat secara kuat.

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

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

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

4. Pengaruh Sub-variabel dan Variabel Efektifitas Sekolah

Variabel Efektifitas Sekolah memiliki tiga sub-variabel yaitu manajemen (0.632), *learning Organization* (0.663) dan kompetensi siswa (0.750). Pada tingkat signifikansi 95% keberadaan sub-variabel tersebut memiliki pengaruh positif secara signifikan.

Kompetensi siswa menduduki peringkat pertama besarnya pengaruh, hal ini menjadi sangat rasional karena sudah menjadi opini publik bahwa kompetensi siswa yang baik menjadi indikator dominan efektifitas sekolah. Padahal kalau

memandang sekolah sebagai suatu sistem, tentu di dalamnya bukan hanya kompetensi siswa tetapi terdiri dari berbagai komponen yang perlu mendapatkan perhatian secara proporsional, seperti karier guru, keberadaan masyarakat, sarana prasarana, keuangan, program kurikulum, dan sebagainya. Menurut Spencer dan Spencer (1993) kompetensi individu digambarkan sebagai karakteristik dasar seseorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya.

Kompetensi Siswa dimanifestasikan dalam bentuk aktifitas belajar yang merepresentasikan kepribadian siswa untuk menanggapi, menganalisa dan memberikan kontribusi terhadap suatu objek sehingga menghasilkan keutuhan kepribadian belajar siswa. Kompetensi dapat terbentuk dari lima karakteristik yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang melahirkan siswa-siswa yang kompeten, yaitu siswa yang dapat menunjukkan kemampuan akademik maupun non-akademik. Faktor kemampuan akademik adalah bagian dari perkembangan intelegensia manusia yang terbentuk dari potensi heriditas dan juga lingkungan secara terpadu. Aliran filsafat konstruktivistik menekankan pentingnya lingkungan memberikan keleluasan kepada siswa agar mereka mampu belajar. Dengan demikian belajar bukanlah aktifitas mengajar guru, tetapi aktifitas aktif siswa dalam membangun makna objek yang diamati, dipelajari, ditelaah, dianalisa, dinilai dan dibuat berbagai keputusan, namun demikian hasil akhir dari aktifitas



belajar apakah mencapai "mastery" secara cepat adalah tergantung hereditasnya.

Kompetensi siswa menjadi sentral perhatian manajemen dan aktifitas belajar mengajar Dapenport (1999) mengungkapkan bahwa kompetensi siswa adalah siswa yang dapat menunjukkan kafasitasnya dalam bekerja. Bekerja bagi siswa adalah aktifitas belajar dan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan aktifitas edukatif secara akademik maupun non-akademik. Dengan demikian siswa yang kompeten adalah siswa yang dapat melakukan aktifitas belajar secara bermutu yang hasilnya ditunjukkan dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan menanggapi, mencermati, menilai dan mempertimbangkan suatu objek secara intelek.

Subvariabel kedua yang berpengaruh secara signifikan terhadap Efektifitas Sekolah adalah *learning Organization*. Sub variabel *learning organization* terdiri dari komponen : (1) *Openess*, (2) *Systemic Thinking*, (3) *Team learning*, (4) *Creativity*, (5) *Transferring knowledge*, (6) *Empathy*, (7) *Personal mastery*.

Nilai rata-rata sub variabel *learning organization* yang paling kecil adalah emphatik dengan nilai rata-rata 5.11 dengan korelasi yang paling rendah pula. Diantara sub-variabel yang berinterkorelasi, maka berpikir sistem dengan emphatik memiliki korelasi negatif, artinya berpikir sistem dapat menurunkan emphatik, begitupun sebaliknya.

Dalam proses belajar yang terjadi diantara individu, baik secara formal terjadi pada PBM maupun belajar sepanjang hayat dari personil-personil yang berada dalam lingkungan kelembagaan, perlu dikembangkan sipat emphatik yaitu suatu

sipat tegangrasa dan mencoba memahami orang lain secara simpatik. Sipat ini apabila dikembangkan dapat menciptakan iklim yang harmonis diantara individu dan hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja organisasi. Apabila terjadi hubungan yang negatif, ini dicurigai sebagai kontraproduktif yang disebabkan sikap mental personil yang belum sesuai dengan prinsip kerja yang dipersyaratkan. Dicurigai masih banyak tipe personil yang tidak menunjukkan integritasnya secara utuh dalam pekerjaan, mungkin bisa kita katakan masih ada tipe manusia X seperti yang dikatakan Mc Gregor, yaitu manusia yang perlu digerakan orang untuk mencapai tujuan, tidak memiliki ambisi dan selalu berpikiran negatif. Dalam hubungannya dengan pendekatan psikologi, Maslow menunjukkan aktualisasi diri (*self actualization*) yang gagasannya menjelaskan bahwa organisme manusia memiliki kepribadian sehat apabila mampu menjalin hubungan harmonis antara diri dan lingkungan sekitar, serta memiliki pandangan tentang dunia yang lebih menyatu. Suatu organisme dapat dikatakan sehat apabila secara psikologis memiliki sikap mementingkan diri sekaligus mementingkan orang lain. Sikap tidak mementingkan diri sendiri adalah sikap kepedulian eksternal yang dijalin dalam konteks sosial dan kultural.

Personil yang emphatik adalah personil yang memiliki kepribadian sehat yaitu memiliki keseimbangan alami organisme manusia yang memiliki tendensi ingin menonjolkan diri dan mengintegrasikan diri. Berfikir sistem adalah berpikir untuk mengintegrasikan diri secara harmonis ke dalam sistem yang lebih besar. Dan secara faktual tidak dapat ditampik kalau fenomena ini belum optimal dimiliki

seluruh personil sekolah walaupun secara religi telah menjadi keharusan yang tak terbantahkan atas kepatuhan untuk "*hablumminannas*".

Ciri Organisasi pembelajar yang paling menonjol dimiliki adalah pada subvariabel *openness* (0.721) dan *transferring knowledge* (0.655). Sebagai organisasi pembelajar yang betul-betul menjalankan misi ini, maka keterbukaan terhadap inovasi dan transformasi pengetahuan adalah dua hal yang betul-betul substansial, artinya kedudukan para personil berada pada posisi orang-orang yang siap dengan perubahan, mengikuti perubahan, dan menjadi agen perubahan sebagai upaya mentransformasikan pengetahuan, keterampilan dan keahlian kepada peserta didik. Para personil pendidikan adalah para pelaku inovasi yang harus terbuka dengan inovasi. terdapat 11 aspek yang menjadi tanda manusia berperilaku inovatif-modern (Ibrahim, 1988:44-45), yaitu: 1) bersikap terbuka terhadap inovasi (*inovatifness*); 2) punya persepsi positif terhadap terhadap potensi inovasi; 3) menghargai kreativitas- inovasi seseorang; 4) selalu siap menghadapi perubahan sosial; 5) berpandangan yang luas; 6) mempunyai dorongan ingin tahu yang kuat; 7) berorientasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang daripada masa yang lampau; 8) berorientasi dan juga percaya pada perencanaan; 9) lebih percaya pada hasil perhitungan manusia dan pemikiran manusia daripada takdir atau pembawaan; 10) menghargai keterampilan manusia seutuhnya; 11) menyadari sepenuhnya dampak suatu keputusan yang dibuatnya.

Berhubungan dengan *transferring knowledge*, dalam pembinaan personil, kepala sekolah perlu menekankan pada pengembangan potensi siswa bukan semata-mata pada rencana pembelajaran guru secara administratif. *Transferring*

knowledge sudah terjadi dan biasa terjadi, namun apakah *transferring knowledge* telah sesuai dengan kajian konstruktivistik yang kini tengah digalakan dalam dunia pendidikan yang mendudukan siswa pada posisi sentral pembelajaran atau *transferring* dalam arti konvensional sebagai upaya mentransfer pengetahuan kepada siswa. Siswa adalah subjek belajar dan belajar tidak akan terjadi tanpa aktifitas siswa, oleh karena itu peran guru dan kepala sekolah adalah sebagai katalisator, mediator, fasilitator yang memberikan peluang dan berbagai kemungkinan siswa dapat memaknai kegiatan belajarnya.

Dengan melihat misi pendidikan sebagai tempat belajar yang paling baik, maka keberadaan *learning organization* menjadi fokus perhatian manajemen dan kepemimpinan. *Learning organization* menampakan efektifitasnya manakala lembaga yang menangani proses pembelajaran dapat mengelola proses perubahan secara lebih efektif dibanding yang tidak menerapkan. *Learning Organization* adalah kfasitas organisasi dalam memecahkan masalah dan dalam perubahan perilaku menuju performansi yang meningkat pada level individu, tim dan organisasi (Buckler, 1998; Burgoyne, 1995; Reynolds, ablet, 1998).

Satu hal yang tak dapat dipisahkan pada Efektifitas Sekolah yaitu manajemen sekolah yang terdiri dari bidang garapan (1) Manajemen Kesiswaan, (2)Manajemen Ketenagaan, (3) Manajemen Kurikulum, (4) Manajemen Sarana dan prasarana, (5) Manajemen Keuangan, (6) Manajemen Kemitraan Sekolah dengan masyarakat.

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

sekolah dengan masyarakat, keuangan, ketenagaan, kurikulum, dan yang paling tinggi adalah manajemen kesiswaan. Sedangkan korelasi komponen terhadap manajemen sekolah yang paling tinggi juga diraih oleh manajemen kesiswaan (0.727) dan yang paling kecil adalah manajemen ketenagaan (0.180).

Nampak bahwa perhatian terhadap tenaga kependidikan dan tenaga administrasi masih kurang. Sistem rekrutasi, kelayakan, pengembangan karier, prosperity, penilaian dan pengembangan staf masih perlu dibenahi dan menjadi fokus pembinaan manajemen.

5. Variabel-variabel yang Mempengaruhi Budaya Sekolah

Analisis multi regresi mengakibatkan interkorelasi beberapa variabel bebas dan ternyata memberikan hasil bahwa ada tidaknya perumusan dan transformasi visi tidak berpengaruh terhadap budaya sekolah. Karena di samping pengaruhnya sangat kecil ($b = 0.091$ dan 0.192) juga ternyata probabilitasnya ($p > 0.05$), sehingga tidak signifikan secara statistik. Variabel independen yang mempengaruhi budaya sekolah yaitu penciptaan visi dan implementasi visi dengan pengaruh sebesar 0.357 dan 0.680 dengan probabilitas praktis nol jauh di bawah 0.05 adalah signifikan.

Korelasi antara X_1 ke X_4 adalah 0.320 dan ini jauh lebih rendah daripada koefisien korelasi antara X_1 dan X_4 terhadap budaya sekolah (beta X_1 dan beta X_4) yaitu 0.357 dan 0.680 . Dengan demikian peneliti mengambil kesimpulan bahwa pada model regresi yang berkaitan dengan budaya sekolah atau Y_5 tidak terjadi multikolinearitas atau multicollinearity (korelasi tinggi diantara variabel-variabel yang dapat menyebabkan tidak bermaknanya model regresi karena

berhadapan dengan hukum regresi yang menyusut atau disebut dengan “diminishing return”) sebagaimana dikatakan Kerlinger bahwa koefisien korelasi tidaklah dapat ditafsir secara absolut. Apabila korelasi-korelasi antara variabel-variabel bebas semuanya nol atau menghampiri nol, penafsiran menjadi sangat disederhanakan. Akan tetapi banyak atau hampir semua variabel yang dikorelasikan dengan suatu variabel terikat juga berkorelasi satu dengan yang lain (interkorelasi, semakin tinggi interkorelasi antar variabel bebas semakin tidak stabil dan semakin sulitlah situasi penafsirannya.

Apabila tidak terjadi multicollinearity maka dapat disimpulkan bahwa model regresi multipel di bawah ini dapat dikatakan “dalam keadaan stabil” karena di samping signifikan pada level 95% dan koefisien determinasi juga cukup tinggi yaitu = 0.277, model tersebut tidak akan berubah banyak walau sampai berubah-ubah dari satu sampel ke sampel lainnya. Model regresinya adalah:

$$Y_5 = 83.325 + 0.357X_1 - 0.0914X_2 + 0.192X_3 + 0.680X_4.$$

6. Variabel-variabel yang Mempengaruhi Efektifitas Sekolah

Analisis multi regresi untuk Efektifitas Sekolah yang mengetengahkan variabel *visionary leadership* dan budaya sekolah secara bersama-sama memberikan hasil bahwa perumusan visi tidak berpengaruh terhadap Efektifitas Sekolah. Karena di samping pengaruhnya sangat kecil ($b = 0.026$) juga ternyata probabilitasnya ($p > 0.05$), sehingga tidak signifikan secara statistik. Variabel yang mempengaruhi Efektifitas Sekolah yaitu penciptaan visi, transformasi visi, implementasi visi, dan budaya sekolah dengan pengaruh sebesar ($b = 0.529, 0.246,$

1.031 dan 0.212 dengan probabilitas praktis nol jauh di bawah 0.05 adalah signifikan.

Korelasi antara X1 ke X3 adalah 0.285, X1 ke X4 adalah 0.320, X1 ke Y5 = 0.374, X3 ke Y5 = 0.168, dan X4 ke Y5 = -0.522 dan ini jauh lebih rendah daripada koefisien korelasi antara X1 dan X3 terhadap Efektifitas Sekolah sebesar $b = 0.529$ dan 0.245 , X1 dan X4 terhadap sekolah efektif (beta X1 dan beta X4) yaitu 0.529 dan 1.031 , X1 dan Y5 sebesar 0.529 dan 0.212 , X3 dan X4 0.245 dan 1.031 , X4 dan Y5 = 1.031 dan 0.212 . Dengan demikian peneliti mengambil kesimpulan bahwa pada model regresi yang berkaitan dengan Efektifitas Sekolah atau Y5 tidak terjadi multikolinearitas atau multicollinearity, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi multipel di bawah ini dapat dikatakan "dalam keadaan stabil" karena di samping signifikan pada level 95% dan koefisien determinasi juga cukup tinggi yaitu $= 0.542$, model tersebut tidak akan berubah banyak walau sampai berubah-ubah dari satu sampel ke sampel lainnya. Model regresinya adalah: F hitung sebesar 13.702 dengan tingkat signifikansi 0.00, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Efektifitas Sekolah.

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

Model regresinya adalah:

$$Z = 36.694 - 0.529X1 - 0.061X2 + 0.246X3 + 1.031X4 + 0.212Y5.$$

7. Analisis Jalur Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah

Mempelajari berbagai variabel yang berpengaruh terhadap budaya dan Efektifitas Sekolah melalui analisis path, memberikan informasi tentang pengaruh


langsung dan tidak langsung atas berbagai variabel yang telah ditetapkan terhadap budaya dan Efektifitas Sekolah. Hasil analisis path menunjukkan bahwa perumusan visi dan transformasi visi terhadap budaya dan perumusan visi terhadap Efektifitas Sekolah keberadaannya dapat dihilangkan. Sedangkan yang memiliki pengaruh yang kuat secara langsung adalah implementasi visi (0.451) dan penciptaan visi (0.222) terhadap budaya sekolah dan penciptaan visi (0.314) terhadap Efektifitas Sekolah. Efek langsung implementasi visi (0.451) dan penciptaan visi (0.222) terhadap budaya dilanjutkan efek tidak langsungnya terhadap Efektifitas Sekolah sebesar 0.202.

Implementasi visi merupakan variabel independen yang memiliki dampak yang kuat terhadap budaya, sedangkan penciptaan visi memiliki pengaruh yang kuat terhadap Efektifitas Sekolah. Ini menunjukkan bahwa untuk memperoleh budaya sekolah yang berpengaruh terhadap Efektifitas Sekolah perlu memberikan kemampuan yang tepat dan akurat tentang penciptaan visi dan strategi pengimplementasiannya melalui pelatihan kepala sekolah untuk menjadi agen perubahan, penentu arah, pelatih dan juru bicara.

1) Analisis tentang Implementasi Visi

Dari temuan path, implementasi visi mendapatkan posisi utama dalam penciptaan budaya. Ini menegaskan bahwa implementasi visi merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan. Visi yang tidak diimplementasikan hanya akan tinggal sebagai impian. pemimpin yang efektif bukan sekedar melaksanakan tugas-tugas rutin kekepala sekolah, akan tetapi lebih menekankan pada peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi yaitu agen perubahan, penentu arah,

357



komunikator dan pelatih. Keempat peran itu apabila dilaksanakan menjadi akumulasi kemampuan/kompetensi kepala sekolah secara profesional.

Kompetensi dalam penelitian ini adalah kemampuan yang timbul dari potensi diri (*expertise power*) menggunakan kewenangan fungsi manajerial (*job power*) dalam memimpin sekolah. Lipham dkk, (1985:3-10) menjelaskan kompetensi yang sebaiknya dimiliki pimpinan yaitu: (a) menghayati nilai-nilai dinamis lingkungan melalui komunikasi sosial secara aktif, (b) membina nilai dalam sikap, (c) memelihara nilai-nilai positif dalam perilaku manajerial, untuk menjamin langkah-langkah tugas yang mengacu kepada tuntutan lingkungan dan keberhasilan manajemen sekolah.

Empat kompetensi *visionary leadership* adalah kemampuan menentukan arah, kemampuan sebagai inovator, kemampuan melatih dan kemampuan juru bicara/komunikator. Wahab mengungkapkan tiga kata kunci kepemimpinan yang berhasil, yaitu: (a) *create* atau daya cipta, (b) *communication* atau kemampuan untuk berkomunikasi, (c) *commitment* atau loyalitas terhadap tugas, kerja dan tanggung jawab artinya, kepala sekolah dalam berperilaku sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan daya cipta yang dapat menghasilkan visi yang tajam dan jernih, kemampuan komunikasi yang handal dan menyakinkan, dan "komit" terhadap keyakinannya.

Rasanya tepat apabila peran kepala sekolah dalam mengimpementasikan visi mengadopsi pandangan Heinz 1994, seorang guru besar universitas Hamburg yang mengemukakan bahwa seorang pengajar mempunyai 3 fungsi sosial kultur dalam pendidikan yaitu sebagai komunikator, inovator dan emansipator. Kepala sekolah

Sebagai komunikator adalah penyedia informasi yang berhubungan dengan berbagai bidang garapan sekolah terutama mengenai inovasi-inovasi yang terjadi dalam dunia pendidikan. Sebagai inovator kepala sekolah memiliki cukup banyak gagasan untuk memperbaiki dan merubah situasi yang lebih berorientasi masa datang, sehingga dapat terjadi reformasi sosial kelembagaan yang digerakan oleh visi yang tajam untuk kemajuan organisasi. Sebagai emansipator kepala sekolah bertindak sebagai pelatih yang mengajarkan keteguhan dan integritas kepribadian sehingga diharapkan dapat "menjadi" contoh bukan hanya "memberi" contoh.

Kepala sekolah sebagai inovator secara konsep memiliki nilai lebih dan strategis dalam praksis kepemimpinan, hal ini berkaitan dengan komprehensifnya substansi kompetensi inovasi yang melingkupi berbagai dimensi positif yang dipersyaratkan dalam kinerja kepemimpinan. Bahwa inovasi memiliki berbagai dimensi adalah benar seperti apa yang dikemukakan Druck (1995:67) bahwa inovasi adalah proses kreatif (*creative process*), adanya perubahan (*change*), mengarah kepada pembaharuan (*new condition*) dan memiliki nilai tambah (*having added values*). Dengan demikian, akuntabilitas kepemimpinan dalam dimensi inovasi adalah bergulirnya berbagai temuan-temuan, terobosan-terobosan baru dalam peningkatan kualitas layanan dan kualitas produksi sebagai hasil dari reformasi sistem maupun budaya yang digerakan oleh berbagai inovasi refleksi visi.

2) Analisis tentang Penciptaan Visi

Penciptaan visi memiliki pengaruh langsung yang cukup kuat terhadap Efektifitas Sekolah. Ini menunjukkan bahwa penciptaan visi sebagai representasi

dari kagabilitas kepemimpinan memberikan energi pada perilaku kepala sekolah untuk melakukan strategi manajemen sekolah. Kepala sekolah yang menciptakan visi adalah kepala sekolah yang memiliki impian, cita-cita dan harapan yang lebih baik dimasa depan bagi sekolah yang dipimpinnya. Rasanya benar apa yang diungkapkan Spansbauer, 1992:7 bahwa kepala sekolah harus mempunyai : (1) visi strategis, (2) kemampuan merefleksikan visi, (3) kemampuan mengartikulasikan visi, (4) kemampuan merencanakan strategi pengembangan, (5) kemampuan memobilisasi masyarakat dalam pencapaian visi sekolah.

Sebuah penciptaan visi melibatkan citra diri imajinatif yang melahirkan orisinalitas produk pikir kepala sekolah yang tertuang dalam statement visi. Zaleznik (Locke: 2002:42) mendefinisikan imajinasi sebagai kemampuan untuk memvisualisasikan apa yang seharusnya, menyatakan bahwa dalam bisnis sebagian besar imainasi "bersifat imitatif" dan bisa diterapkan...imajinasi ini mencari solusi yang didasarkan pada pengalaman dan analogi.

Imajinasi adalah sebuah bakat yang amat penting untuk kepemimpinan efektif, sehingga orang-orang yang tidak memiliki imajinasi adakalanya berkompensasi seperti yang dikemukakan Zaleznik (Locke: 2002:42) bahwa untuk mengatasi tidak adanya imajinasi, otoritas mungkin membolehkan untuk mencoba menjalankan taktik-taktik pikatan, rayuan, bahkan tipu muslihat yang pada akhirnya akan menghancurkan otoritas mereka sendiri.

Pemimpin yang kurang memiliki imajinasi, dapat memanfaatkan kekokohan tim dan segala potensinya serta membangkitkan semangat orang-orang lain untuk

mengusulkan ide-ide yang kreatif, yang diakomodir dan dielaborasi lebih lanjut menjadi visi kepemimpinan.

3) Analisis Tentang Transformasi Visi

Walaupun secara umum tidak memiliki pengaruh besar terhadap budaya dan Efektifitas Sekolah, namun analisis path untuk wanita, Transformasi visi menempati posisi utama. Ini menunjukkan, wanita lebih dapat berbicara, lebih senang mendiskusikan segala sesuatunya dibandingkan mengambil keputusan sendiri di samping itu, diharapkan melalui pengkomunikasian visi dapat mengikat personil lain untuk memiliki dan mengimplementasikannya secara bertanggung jawab.

Transformasi visi adalah upaya-upaya pimpinan yang tidak sekedar mengkomunikasikan visi kepada bawahannya akan tetapi bagaimana visi yang telah disepakati bersama tersebut melekat dengan kepribadian personil. Penulis dapat mengemukakan tiga model transformasi visi yaitu:

Model pertama, bisa disebut model *authoritatif* yaitu model pengkomunikasian visi yang dilakukan pimpinan secara penuh atas hasil pemikiran yang jernih tanpa melibatkan personil lainnya. Pemimpin merumuskan visi dengan cermat beserta perangkat-perangkatnya yaitu proses yang dilakukan pimpinan dengan terlebih dahulu merumuskan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan, kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan, dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sekolah guna mewujudkan visi. Kemudian apabila semuanya telah siap, pimpinan mengkomunikasikannya dalam rapat dan menjadikan keputusan untuk

ditaati dan dilaksanakan. Pimpinan membagi-bagi tugas dan mengawasi pelaksanaannya dengan seksama. Visi yang dikembangkan untuk model ini adalah "membuat sekolah unggulan dan berprestasi.

Model kedua, biasa disebut mode "terpimpin" karena transformasi visi dilakukan melalui rapat-rapat atau forum profesi guru yang dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, kemudian kepala sekolah memberi kesempatan untuk melakukan "brainstorming" kepada seluruh peserta rapat. Agenda yang dibicarakan adalah mengenai perwujudan visi yang dapat mengembangkan sekolah berisi budaya-budaya yang harus dikembangkan, kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sanksi-sanksi didiplin atas pelanggaran atau tidak terjewantarkannya kompetensi. Kepala sekolah menginginkan visi yang dirumuskan itu dipahami, disepakati, dilaksanakan dan melekat dengan tugas tiap bagian dengan ikut serta melibatkan semua personil mulai dari perumusan sampai sanksinya. Kepala sekolah dalam model ini bertindak sebagai motor penggerak. Visi yang dikembangkan untuk model ini adalah visi tentang, "meningkatkan prestasi siswa melalui perolehan UAN yang tinggi dan meningkatnya lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri".

Model ketiga, disebut juga model "konsultatif", karena sipat-sipat kepala sekolah dalam mentransformasikan visi selalu minta persetujuan orang-orang yang dekat, siapapun dia asal bawahannya, apalagi terhadap guru senior. Kepala sekolah dalam menentukan kegiatan sekolah selalu minta pertimbangan-pertimbangan guru lain, ataupun karyawan lainnya. Dalam mentransformasikan visi kepala sekolah minta pendapat senior, kemudian guru-guru dan personil

lainnya apa layak atau tidak, kemudian bagaimana realisasinya?. Visi yang dikembangkan oleh pemimpin yang model ini adalah, "*visi mengembangkan sumber daya manusia melalui peningkatan prestasi siswa dan meningkatkan lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri*".

4). Analisis Budaya Sekolah

Budaya sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Efektifitas Sekolah. Studi tentang budaya sekolah dielaborasi dalam tiga pola perilaku, yaitu pola nilai yang dijadikan rujukan, pola kebiasaan sebagai keseharian tata cara, dan pola sikap dan tindakan yang diwujudkan dalam perilaku kerja dan pergaulan.

Pola nilai dipersepsi penulis sebagai nilai-nilai yang dijadikan rujukan pokok dan menjadi jargon budaya Efektifitas Sekolah di era otonomi. Nila-nilai yang ditetapkan itu dipercaya sebagai energi yang membangkitkan perilaku yang diinginkan sebagaimana dipersyaratkan otonomi daerah di lingkungan organisasi pendidikan.

Perilaku menurut Krech, (1982:70) adalah semua aktivitas yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Semua aktivitas yang dimaksud adalah segala yang ditanggapi, yang dipikirkan, yang dirasakan, mengaktifkan kebiasaan yang lama dan menghasilkan kebiasaan yang baru untuk mencapai tujuan. Soekanto (1982:180) mendefinisikan perilaku sebagai tindakan atau perbuatan yang dilakukan untuk merealisasikan keinginan. Keinginan-keinginan yang bertumpuk dalam kepala kita satu persatu diwujudkan melalui perilaku dan

diharapkan perilaku tersebut tidak menyimpang dalam arti sesuai dengan apa yang kita kendalikan.

Krech dan Crutchfield (1982:489) mengemukakan bahwa perilaku manusia bersumber dari kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai yang dimiliki. Pemahaman terhadap perilaku manusia hendaklah memahami dinamika perilaku tersebut, struktur persepsi dan kognitifnya serta reorganisasi kognitif manusia.

Berdasarkan studi perilaku terdapat dua jenis perilaku manusia yaitu: (1) perilaku yang dapat diamati (*overt*) dan (2) perilaku yang tidak dapat diamati (*covert*). Kajian tentang *visionary leadership* merupakan kajian perilaku *overt* dan yang bersifat *covert*. Perilaku yang bersifat *overt* nampak dari runtutan prosedur perilaku kepemimpinan visioner, sedangkan perilaku yang bersifat *covert* terkait dengan nilai-nilai yang dimiliki seperti kemampuan berpikir, kepentingan menyelesaikan masalah dan sikap terhadap orang lain.

Bukanlah hal mudah untuk mengamati perilaku seseorang, oleh karena itu perlu pengamatan yang seksama terhadap sikap individu yang bersangkutan. Melalui sikap kita dapat mengetahui kecenderungan perilaku yang bersangkutan karena sikap merupakan kesimpulan untuk mereaksi objek tertentu sebagaimana mereka hayati. Sikap belum merupakan tindakan atau perilaku, tetapi sikap merupakan kecenderungan bertindak atau berperilaku untuk memenuhi kebutuhan. Dalam sikap terkandung nilai-nilai yang tampil dan akan diwujudkan.

Terhadap sikap para ahli memandangnya sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*unfavorable*) pada objek tertentu. (Likert, 1932). Suatu sikap

adalah derajat efek positif atau efek negatif terhadap suatu objek psikologis. Thurstone (1928). Adanya sikap berarti dimilikinya pemikiran (kognisi), perasaan (afeksi) dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap lingkungannya. Dengan demikian sikap merupakan determinan dari perilaku.

Penilaian terhadap perilaku tergambar dalam kompetensi yang diukur melalui sikap-sikapnya terhadap pekerjaan beserta probemaitkannya. Kadang kepala sekolah kurang menyadari bahwa apa yang dilakukannya dalam menghadapi suatu persoalan merupakan cerminan dari kompetensinya.

Perilaku yang ditampilkan individu dan organisasi adalah perilaku-perilaku yang mengarah pada kesadaran kualitas, bermuatan efektifitas, dan efisiensi kerja sehingga memiliki produktivitas kerja. Hal ini dapat membesarkan organisasi menjadi organisasi yang berkualitas yaitu organisasi yang setiap hari memiliki budaya kerja dan mengembangkan ide kreatif dalam pekerjaannya.

Berhubungan dengan budaya ada temuan yang sangat menarik yaitu bahwa Budaya Sekolah Menengah Umum yang dipimpin wanita lebih baik daripada yang dipimpin pria. Temuan ini memposisikan wanita sebagai bagian penting pemicu kepemimpinan yang seharusnya menempati kedudukan yang sama dalam kesempatan karier dan jabatan. Dari sekian banyak pekerja wanita atau banyaknya guru atau fungsional wanita tidak menghasilkan sama banyaknya pejabat wanita. Walaupun semakin banyak wanita dalam angkatan kerja, mereka sebagian besar menempati posisi junior. Hanya sedikit saja wanita yang menjadi pucuk pimpinan. Wanita dalam posisi karier mengalami *sindrom langit-langit kaca (glass ceiling syndrome)* sebagaimana yang diungkap Stoner (1996:193) yaitu kaum wanita

dapat melihat peluang untuk posisi manajer senior tetapi tersekat oleh hambatan yang tidak tampak untuk mencapainya. Oleh karena itu Schwartz menyarankan untuk wanita yang mengutamakan karier, organisasi harus: (1) mengenali mereka, (2) menawarkan kepada wanita tanggungjawab yang serupa dengan pria, termasuk transfer dan posisi pemimpin; (3) menerima mereka sebagai anggota penuh tim dan mendengarkan mereka, (4) menerima bahwa kaum wanita akan mengalami lebih banyak stres dan lebih banyak kesulitan daripada rekan-rekan pria.

5). Analisis Efektifitas Sekolah

Manajemen sekolah; dimensi ini menunjukkan kontribusi yang cukup besar terhadap Efektifitas Sekolah terutama untuk pengelolaan kesiswaan. Hal ini sangat wajar karena di samping sebagai fokus perhatian manajemen, dimensi siswa memegang peranan penting menentukan reputasi lembaga. Namun Efektifitas Sekolah tidak hanya berorientasi pada prestasi siswa, tetapi pada prestasi sekolah yaitu prestasi komprehensif yang dimiliki secara ideal merata pada seluruh komponen sistem yang secara sinergi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Windham (1988:25) mengungkapkan bahwa Efektifitas Sekolah menggambarkan derajat keoptimalan berfungsinya semua sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia maupun bukan manusia, dalam menghasilkan keluaran atau mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal. Sumber daya sekolah biasanya disediakan untuk memberikan layanan kepada siswa agar dapat memperoleh pengalaman belajar yang bermakna.

Learning Organization; Efektifitas Sekolah melakukan transformasi menuju *learning organization* untuk mencapai ketahanan dan perkembangan organisasi.

Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang memelihara kemajuan melalui perubahan-perubahan yang terjadi yaitu suatu sistem organisasi yang secara kontinu melibatkan seluruh personil untuk belajar dalam berbagai level dan fungsi dalam mengembangkan kafasitas diri sesuai dengan bidang kerja yang dihadapi dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi guna menghadapi persaingan dan memenangkannya.

Aspek LO yang menonjol dari hasil penelitian ini adalah adanya keterbukaan terhadap inovasi dan melakukan *transferring knowledge*. Adalah suatu kewajaran pada organisasi pendidikan terjadinya hal tersebut karena dua aktivitas tersebut merupakan karakteristik inti manajemen sekolah. Wick (1993:8) mengungkapkan keuntungan *learning organization* yaitu:

- (1) meningkatkan kepercayaan individu dalam rangka menyampaikan atau mempresentasikan ide atau gagasan;
- (2) menyakinkan suatu gagasan pencapaian tujuan;
- (3) pemberdayaan manajemen stress dan pemecahan masalah;
- (4) kecakapan dan pengambilan keputusan;
- (5) kemampuan menyelesaikan tugas secara spesifik;
- (6) keterbukaan dalam kreativitas, tidak ortodok dalam memecahkan masalah;
- (7) peningkatan kemampuan berpengetahuan;
- (8) mempunyai sensitifitas dalam mengamati kebutuhan dalam organisasi;
- (9) kekuatan untuk mengembangkan kekuatan politik organisasi;
- (10) meningkatkan kepercayaan dalam perencanaan karier;
- (11) memberdayakan pencapaian tujuan dan keterampilan mengatur waktu;
- (12) mengembangkan kelompok kerja dan keterampilan menegosiasi;
- (13) meningkatkan kualitas kepemimpinan;
- (14) meningkatkan motivasi kerja;
- (15) penilaian personil.

Kompetensi Siswa; Gagasan Daniel Goleman (1999) bahwa prestasi seseorang dipengaruhi oleh kecerdasan pribadi dan kecerdasan sosialnya atau umum disebut sebagai kecerdasan emosi atau emosional intelegent menempatkan berbagai kajian perilaku dengan standarisasi emosi. Seorang individu yang sulit

menguasai dan mengendalikan dirinya adalah individu yang bermasalah dengan kecerdasan emosi. Berdasarkan hal tersebut. Kompetensi siswa tidak hanya dapat diukur dari segi intelektualitasnya, tetapi kemampuan menghadapi dan menyelesaikan masalah secara pribadi maupun dengan hubungannya dengan orang lain secara bijaksana. Di samping itu lebih lanjut peneliti dapat mengungkapkan pandangan Zohar and Marshal (2000) tentang gagasan *Spiritual Quatient (SQ)* yang telah melampau penggagas IQ dan EQ dengan menempatkan SQ sebagai potensi dasar untuk memfungsikan IQ dan EQ dan sesekali menyentuh dunia mistis dalam menjabarkan konsep SQ-nya. Dengan demikian sangatlah jelas bahwa kompetensi siswa tidak hanya diarahkan pada kemampuan akademik dan penguasaan emosi tetapi juga kemampuan spiritual yang membimbing pikiran, perasaan dan perilakunya berdasarkan kaidah keyakinan dan keimanan yang selalu dipresentasikan dalam setiap langkahnya.

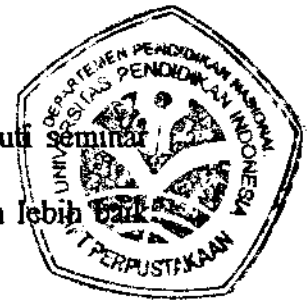
SQ dimaknai sebagai kemampuan intelegensia spiritual manusia yang dilandasi dengan syarat utama beragama atau memiliki genggaman keyakinan agama, memahaminya, menguasainya dan mengimplementasikannya sebagai wujud kepatuhan, ketaatan, dan kecintaan terhadap Tuhan yang menciptakan. SQ yang dipahami penulis bukan suatu kesadaran reflektif yang semua orang dapat memilikinya atau bukan suatu spirit yang dimiliki seluruh orang sebagaimana pandangan Zohar dan Marshal bahwa SQ dapat dimiliki semua orang sekalipun atheis, akan tetapi SQ tampil karena individu memiliki ilmunya, komitmen terhadap keimanan dan istiqomah dalam melaksanakan segi-segi keagamaannya.

Efektifitas Sekolah membekali keluarannya dengan sejumlah kompetensi meliputi kompetensi keagamaan, kompetensi akademik, kompetensi ekonomi, kompetensi sosial-pribadi, yang merupakan tujuan yang harus dicapai pendidikan Furqon dkk (2001:44)

6). Determinasi Variabel Kontrol

Dari besaran koefisien determinasi (R^2) beberapa variabel kontrol terhadap budaya dan Efektifitas Sekolah diketahui bahwa:

- 1) Budaya Sekolah Menengah Umum Kota-kota luar Bandung di Jawa Barat lebih baik daripada di Bandung, namun Efektifitas Sekolah lebih baik di Kota Bandung.
- 2) Budaya Sekolah Menengah Umum yang dipimpin wanita lebih baik daripada yang dipimpin pria, namun Efektifitas Sekolah lebih baik dipimpin pria.
- 3) Budaya Sekolah Menengah Umum yang dipimpin senior lebih baik daripada yang dipimpin junior, namun Efektifitas Sekolah lebih baik dipimpin junior.
- 4) Budaya Sekolah Menengah Umum untuk lulusan S2-3 lebih baik daripada yang lulusan S1, namun Efektifitas Sekolah lebih baik dipimpin lulusan S1 .
- 5) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin lulusan manajemen lebih baik daripada program studi lain, begitupun Efektifitas Sekolah.
- 6) Budaya Sekolah Menengah Umum yang baru berpengalaman menjabat lebih baik daripada yang sudah lama menjabat, begitupun untuk Efektifitas Sekolah
- 7) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin yang aktif berorganisasi lebih baik daripada yang tidak aktif, namun Efektifitas Sekolah lebih baik dipimpin yang tidak aktif berorganisasi.



- 8) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin yang aktif mengikuti seminar profesi lebih baik daripada yang tidak, namun Efektifitas Sekolah lebih baik yang tidak aktif seminar.
- 9) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin yang gemar membaca buku ilmiah lebih baik daripada yang tidak, begitupun Efektifitas Sekolah.
- 10) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin yang menguasai bahasa Inggris lebih baik daripada yang tidak, begitupun Efektifitas Sekolah.
- 11) Budaya Sekolah Menengah Umum pemimpin yang tidak menguasai komputer lebih baik daripada yang tidak, begitupun Efektifitas Sekolah.

