

BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI, REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

1. Efektifitas Sekolah pada Era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah hasil representasi dari *Visionary Leadership* yang berorientasi mutu.
2. Terdapat lima variabel kontrol yang berkorelasi secara positif dan signifikan terhadap Budaya dan Efektifitas Sekolah yaitu : program studi, jenjang pendidikan, kebiasaan membaca buku ilmiah, kemampuan komputer, kemampuan bahasa Inggris, aktivitas seminar profesional.
3. Implementasi visi dan penciptaan visi memiliki korelasi yang tinggi terhadap budaya sekolah maupun Efektifitas Sekolah
4. Pola sikap tindakan dan pola nilai menunjukkan nilai korelasi yang hampir sama tinggi terhadap Efektifitas Sekolah. Sedangkan untuk pola kebiasaan memiliki korelasi negatif artinya dapat menurunkan Efektifitas Sekolah walaupun dengan pengaruh yang sangat kecil.

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.

5. Variabel Efektifitas Sekolah memiliki tiga sub-variabel yaitu manajemen (0.632), *learning Organization* (0.663) dan kompetensi siswa (0.750).

- Kompetensi siswa menduduki peringkat pertama besarnya pengaruh disusul Subvariabel kedua yang berpengaruh secara signifikan terhadap Efektifitas Sekolah adalah *learning Organization*, yang terdiri dari komponen : (1) *Openess*, (2) *Systemic Thinking*, (3) *Team learning*, (4) *Creativity*, (5) *Transferring knowledge*, (6) *Empathy*, (7) *Personal mastery*. Sedangkan sub-variabel yang ketiga adalah 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.
6. Model regresi budaya sekolah berada “dalam keadaan stabil” dengan koefisien determinasi sebesar 0.277.
 7. Model regresi untuk Efektifitas Sekolah yang mengetengahkan variabel *visionary leadership* dan budaya sekolah secara bersama-sama memberikan hasil bahwa penciptaan visi, transformasi visi, implementasi visi, dan budaya sekolah memberi pengaruh sebesar ($b= 0.529, 0.246, 1.031$ dan 0.212) secara signifikan.

Koefisien determinasi variabel kontrol terhadap *visionary leadership*, budaya dan Efektifitas Sekolah adalah sebagai berikut:

- 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.
8. untuk mendapatkan kepala sekolah yang memiliki visi menciptakan budaya sekolah adalah seorang wanita Cemerlang dengan ciri-ciri: 1) berjenis kelamin wanita, 2) berusia senior yaitu di atas 41 tahun di bawah 55 tahun, 3), berijazah S1, 4) suka mengikuti seminar profesi, 5) menjabat sebagai kepala sekolah di bawah 4 tahun, 6) mampu berbahasa Inggris, 7) kemampuan komputer tidak diutamakan, 8) aktif berorganisasi, 9) dari program studi manajemen.
9. untuk mendapatkan kepala sekolah yang mampu mewujudkan Efektifitas Sekolah adalah seorang pria Cemerlang dengan ciri-ciri: 1) berjenis kelamin pria, 2) berusia muda yaitu diatas 31 tahun sampai 40 tahun, 3), berijazah S2, 4) suka mengikuti seminar profesi, 5) menjabat sebagai kepala sekolah di bawah 4 tahun, 6) gemar membaca, 7) mampu berbahasa Inggris, 8) tidak sering rapat administrasi, 9) dari program studi manajemen.

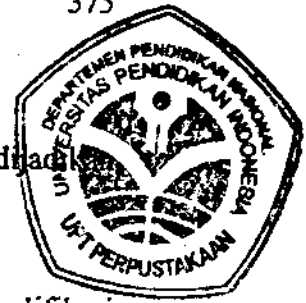
B. IMPLIKASI

1. Implikasi Kebijakan

- 1) Dalam penelitian ini terungkap pentingnya jenjang pendidikan, relevansi program studi dan pelatihan-pelatihan menjadi modal tumbuhnya budaya dan Efektifitas Sekolah. Bila ketiga point itu mahal, maka bandingkanlah tingkat

kemahalannya dengan resiko yang ditanggung karena rekrutasi personil yang tidak berpendidikan, berhenti belajar karena sudah mulai bekerja, dan kehilangan semangat karena kehilangan kesempatan mendapatkan suntikan hormon melalui pelatihan-pelatihan. Oleh karena itu, kebijakan rekrutasi personil terutama kepala sekolah didasarkan pada *merit system*. Sesungguhnya melalui kriteria PDLT (Prestasi, Dedikasi, Loyalitas dan Tidak Tercela) secara konseptual merupakan kriteria *merit system*, tetapi pada implementasinya masih perlu pembenahan secara serius, karena prestasi yang didasarkan atas penilaian DP3 tidak memberikan penilaian yang graduasinya valid untuk setiap personil. Oleh karena itu perlu adanya sistem *appraisal* atau penilaian prestasi tenaga kependidikan yang dapat dijadikan informasi karier.

- 2) Menindaklanjuti Kebijakan rekrutasi yang mulai diterapkan yang didasarkan pada SK Menpan juga sebagai realisasi dari Hasil penelitian yang menemukan pentingnya kepala sekolah diangkat dari program manajemen pendidikan maka perlu ditetapkan kebijakan atau inisiatif daerah sebagai penyelenggara desentralisasi untuk mengangkat tenaga ahli administrasi pendidikan yang kedudukan profesinya sebagai tenaga kependidikan yang menangani manajemen pendidikan.
- 3) Program-program peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada personil lebih memfokuskan pada pemberian pendidikan dan pendidikan lebih lanjut yang relevan dengan bidang kerja kepala sekolah, penataran dan pelatihan tentang *visionary leadership* secara berjenjang dan kontinu,



penyusunan konsepsi dan praksis *visionary leadership* untuk diadopsi sebagai proyek uji coba pada berbagai sekolah.

- 4) Berhubungan dengan temuan pentingnya kepala sekolah memiliki kualifikasi S2/S3, terlibat dalam seminar profesi, gemar membaca, memahami bahasa Inggris, dan memahami komputer, maka pemerintah perlu mengakomodirnya dengan menetapkan kebijakan studi lanjut untuk kepala sekolah potensial, memberikan pelatihan-pelatihan keahlian mutakhir yang terprogram.
- 5) Kebijakan untuk penyelenggaraan sekolah perlu ditekankan pada pentingnya penciptaan budaya mutu di sekolah dengan menggerakkan atau memberdayakan lagi forum-forum profesional sebagai gugus kendali mutu di sekolah.
- 6) Bahwa ditemukan kesimpulan bahwa kepala sekolah yang mampu menciptakan Efektifitas Sekolah adalah kepala sekolah yang tidak aktif berorganisasi adalah dalam pengertian aktifitas rapat-rapat dinas yang setiap minggunya bisa 2 sampai 3 kali yang materinya tentu sangatlah teknis. Implikasinya adalah bahwa untuk menciptakan Efektifitas Sekolah diperlukan adanya program yang komprehensif dan kontinu bukan proyek-proyek yang parsial yang melibatkan kepala sekolah dalam rutinitas penyelesaian administratif proyek.
- 7) Bahwa Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang memiliki fasilitas yang dapat menunjang PBM. Oleh karena itu perlu adanya pengaturan tentang *outsourcing facility* guna tumbuhnya kesadaran 'kemenangan bersama', dalam penciptaan Sekolah Efektif. Bahwa kesuksesan kepemimpinan pendidikan

bukan pada keberhasilan menciptakan sekolahnya menjadi sekolah yang berprestasi tetapi lebih jauh dari itu adalah bagaimana pemimpin tersebut mampu berbuat untuk sekolah lain atau prestasi bersama.

2. Implikasi Praksis

1) *Visionary Leadership*

Visionary leadership adalah kafasitas pimpinan dalam mencipta, merumuskan, mentransformasikan dan mengimplementasikan visi dalam peran penentu arah, agen perubahan, pelatih dan juru bicara dalam kaitannya dengan tugas kepemimpinan. Implikasinya adalah bahwa seorang pemimpin dituntut memiliki kompetensi profesional dan secara khusus kompetensi dalam kafasitasnya sebagai pemimpin yang mampu melihat jauh ke depan artinya ia adalah seseorang yang berwawasan yang diperoleh dari kristalisasi pengalaman dan pendidikan serta motivasinya menjadi pemimpin yang menjadi contoh bukan memberi contoh. implikasi terhadap kebijakan kepegawaian adalah melakukan pembinaan yang diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja sesuai dengan perkembangan manajemen yang dituntut jaman, dan tidak mengakomodir ketidakberdayaan kerja pemimpin yang disebabkan karena kurang kompeten dalam pelaksanaan tugas pokok fungsi yang diemban. Oleh karena itu sistem *appraisal* bagi kepala sekolah perlu distandarisasi dan dilaksanakan secara konsisten. Begitupun sistem *reward* perlu proporsional dan dapat memunculkan perbedaan penghargaan pada kepala sekolah yang berkinerja baik dengan yang tidak bukan hanya secara psikologis tetapi juga secara ekonomi dan kesempatan aktualisasi diri.

Secara operasional kepala sekolah yang melaksanakan prinsip-prinsip *visionary* perlu menampilkan profil yang terbuka dengan inovasi. Kemampuan inovatif tidak muncul dengan sendirinya tetapi melalui usaha sengaja untuk memahami berbagai perubahan yang terjadi dan berbagai kemajuan yang berkembang sehingga ia tampil sebagai pribadi yang berwawasan luas. Oleh karena itu pemimpin yang inovatif adalah pemimpin yang rajin menimba ilmu menambah wawasan melalui kegemarannya membaca buku ilmiah, tertantang dengan keterampilan mutakhir seperti kemampuan komputer dan ia tidak pernah berhenti belajar.

Apabila kita cermati secara mendalam kriteria *visionary leadership* sesungguhnya mengandung pelajaran untuk mengamalkan empat nilai kepemimpinan hakiki yaitu *amanah, fattonah, sidiq, tabligh*.

Pemimpin diberi amanah untuk melaksanakan kepemimpinannya secara bertanggung jawab. Tanggungjawab kepemimpinannya adalah tanggung jawab menciptakan kemajuan organisasi, tanggung jawab melaksanakan relasi yang baik dalam usaha memajukan organisasi dan tanggung jawab terhadap Tuhan atas amanah menjadi pemimpin. Implikasinya adalah bahwa ia tidak sombong, tidak membanggakan diri dan jabatan karena itu semua hanyalah sementara.

Visionary leadership mengembangkan nilai kepemimpinan *fattonah*. Bahwa ia adalah seseorang yang cerdas merupakan penilaian umum tentang tutur katanya, sikap dan tindakannya yang jauh dari berbuat kesalahan. Seorang yang cerdas diperlukan untuk menetapkan keputusan untuk organisasinya secara tepat.

Kecerdasan diperlukan untuk menetapkan arah tujuan organisasi di masa datang dan menjadi kompas bagi pengikutnya.

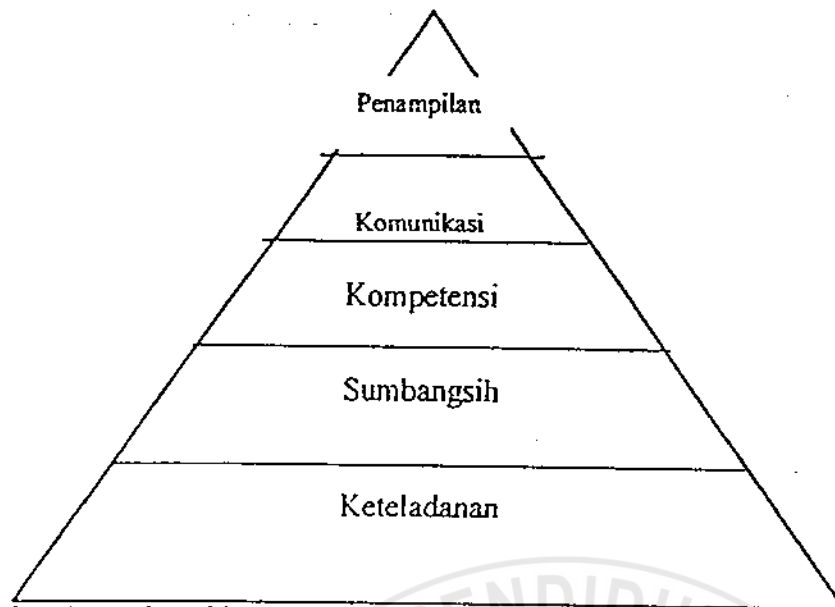
Konsisten dengan apa yang diupayakannya yang bersendikan kaidah-kaidah idealis, berkata benar, bersikap benar dan berbuat benar adalah sifat yang harus terus dipelihara dan dikembangkan pemimpin.

Seorang tabligh adalah seorang komunikator dan pelatih dalam peran *visionary leadership*. Tabligh mengandung makna ia menguasai permasalahan. Bagaimana mungkin dapat menyampaikan sesuatu bila isi kepalanya kosong melompong. Oleh karena itu *visionary leadership* adalah profesional yang menguasai *conceptual skills*, *technical skills*, dan *human relationship skills*.

Untuk *human relationship skills* sangat diperlukan *visionary leadership* karena salah satu langkah kerjanya adalah bekerja dengan tim dan melalui tim dan membangun tim memerlukan kesanggupan memahami dan mengetahui dinamika kelompok.

Bagaimanapun juga implikasi yang terkandung dalam implementasi *visionary leadership* secara konseptual sangatlah idealis, namun secara praktis implikasinya dapat diadopsi dari apa yang dikatakan ahli kepemimpinan sebagai "Piramida pengaruh *'banyak bekerja sedikit berbicara'*", sebagai berikut:

Seorang pemimpin yang didambakan bukan hanya mengandalkan penampilan fisik berupa asesoris duniawi, karena porsi nya sangat kecil walau berada di puncak penglihatan. Seyogyanya merekapun yang melihat tidak memandang penampilan fisik sebagai segala-galanya yang menentukan kepatutan pemimpin.



Gambar: Piramida Pengaruh

Sumber: Tidak diketahui, Ceramah Subuh TV 7 Juli 2004

Begitupun komunikasi, kiprahnya dalam piramida pengaruh sangat tinggi dan terlihat menentukan, tetapi sesungguhnya porsi sebenarnya masih kecil juga. Yang ditakutkan adalah seorang pemimpin selalu berbicara, selalu menuntut dan sedikit bekerja merealisasikan tujuan. Untuk keadaan seperti itu prinsip "*silent is gold*" lebih baik daripada berbicara tidak berisi.

Posisi kompetensi menempati tempat istimewa karena cara kerja *visionary leadership* sangat dibimbing oleh mekanisme yang *scientific*. Dalam piramida inipun menempati posisi tengah yang cukup luas. Namun kompetensi bukan sesuatu yang melandasi pekerjaan secara utuh. Karena masih ada yang lebih penting yaitu sumbangsih.

Arti sumbangsih sebagai sesuatu yang penting dibanding kompetensi adalah bahwa kompetensi tidaklah berarti apa-apa bila hanya ada dalam pikiran bukan sesuatu yang dikerjakan menjadi sumbangsih nyata. Sumbangsih mengandung

kerelaan untuk berbuat menyumbangkan sesuatu yang terbaik, berkinerja secara profesional. Namun sumbangsih juga bukan akhir dari prinsip kepemimpinan karena ada yang lebih mendasar dan menempati posisi termanfaat yaitu keteladanan.

Sesungguhnya keteladanan ini bukan praksis yang sederhana, karena keteladanan dalam *visionary leadership* mencakup empat kemampuan di atasnya. Teladan dalam komitmen visi yang menuntut ia mampu menampilkan atribut-atribut artifac, mampu berkomunikasi empatik, memiliki kompetensi tinggi dan dapat melaksanakan atau merealisasikan program-program kerja sebagai sumbangsih nyata terhadap kualitas pendidikan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa implementasi merupakan langkah yang mewarnai budaya dan Efektifitas Sekolah sangatlah rasional apabila dihubungkan dengan telaahan piramida pengaruh. Bahwa adanya proses penciptaan, perumusan dan transformasi adalah penting, tetapi lebih penting dan akan menjadi bermakna apabila ada upaya nyata untuk melaksanakannya secara konsisten dan konsekuen.

Pada tataran rekrutasi kepala sekolah, *policy maker* di bidang pendidikan telah menetapkan aturan rekrutasi kepala sekolah yang didasarkan pada surat keputusan pengangkatan kepala sekolah yang salah satu klausulnya mengatakan bahwa jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan dari profesi guru. Implikasinya adalah bahwa keteladanan dari profesi kepala sekolah tidak dapat ditampilkan secara utuh karena dimensi profesionalisme menjadi "agak" terabaikan. Sehingga panduan keteladanannya menjadi sedikit pincang.

Bahwa yang terpenting adalah kepemimpinan itu benar, tetapi manajemen yang terkandung dari segi profesionalisme apabila terabaikan bisa terjadi mis manajemen yang mengakibatkan terjadinya kebocoran yang merugikan sistem.

Mengeliminir sisi lemah dari sistem rekrutasi kepala sekolah adalah dengan melakukan pembinaan secara intensif melalui training kekepala sekolah secara terprogram dan kontinu dan menempatkan tenaga profesional administrasi pendidikan di sekolah.

2) Budaya Sekolah

Berhubungan dengan budaya ada temuan yang sangat menarik yaitu bahwa Budaya SMAN 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.

Temuan ini menegaskan peran wanita tidaklah kecil dalam upaya pembangunan pendidikan. Sungguhpun demikian, pada operasionalnya, kekurangan pejabat wanita bukanlah semata-mata karena isu gender atau pandangan sebagian orang tentang teori operasional gender yang mengungkap bahwa 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.

Hemat peneliti sebagai wanita, pandangan tersebut sudah tidak berlaku lagi. Karena kurangnya wanita menempati posisi pemimpin bukan karena ada hambatan-hambatan manajemen, tetapi sesungguhnya disebabkan karena kesadaran wanita itu sendiri untuk membatasi diri karena 'naluri' keibuannya lebih menempati relung hati daripada sekedar mengejar jabatan.

Artinya, peluang untuk menempati posisi di Indonesia sama antara pria dan wanita sesuai jenis pekerjaan dan keahlian, tetapi semuanya berpulang pada pertimbangan-pertimbangan wanita itu sendiri sebagai pribadi yang memiliki naluri keibuan.

Yang perlu mendapat sorotan dan berimplikasi pada tingkat kemajuan sekolah adalah bahwa budaya sekolah yang berkembang adalah budaya yang kontraproduktif, seperti tidak jelasnya aturan sekolah, tidak tegaknya disiplin karena samarnya sanksi dan tidak berlakunya reward. Oleh karena itu perlu ditegakan budaya produktif dengan menanamkan nilai-nilai kejujuran di sekolah dalam belajar, tidak berorientasi nilai akhir yang dapat menyesatkan dan bahkan

adakalanya pada saat-saat tertentu siswa atau personil lain dapat 'menggadekan' sifat-sifat jujur.

3) Efektifitas Sekolah

Pemahaman tentang Efektifitas Sekolah, melalui penciptaan budaya sekolah yang menekankan implementasi visi, berimplikasi sangat luas pada aspek pengembangan sumber daya manusia yang semakin aktif. Terutama pada aspek pengembangan profesionalisme kerja semua unsur sistem menuju kemandirian dan *empowering* yang dapat menciptakan "*corporate culture*" yang berdimensi *learning organization*.

Mengelola Sekolah Efektif memerlukan manajemen yang andal dan kepemimpinan yang mampu menangani perubahan-perubahan, sehingga diperlukan waktu dan manajemen waktu yang cukup bagi kepala sekolah untuk konsentrasi menangani kompleksitas dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

Temuan diabaikannya aktifitas kepala sekolah dalam berorganisasi terhadap Efektifitas Sekolah disebabkan karena aktifitas organisasi kepala sekolah bukan aktifitas peningkatan profesionalisme, tetapi lebih pada aktifitas rapat kegiatan atau koordinasi dan sosialisasi kegiatan baru yang dapat dilaksanakan sekolah.

Hampir setiap minggu ada aktifitas kepala sekolah untuk menghadiri rapat dan meninggalkan institusi untuk kepentingan koordinasi kegiatan, pengenalan proyek baru, sosialisasi kegiatan, dan kegiatan operasionalisasi anggaran serta yang lainnya yang bersifat teknis administratif. Tentu saja hal ini berpengaruh terhadap tingkat konsentrasi dan keleluasaan waktu untuk melaksanakan program kerja.

Walaupun dilakukan *sharing outority*, namun pelaksanaan pemberdayaan tetap memerlukan kepala sekolah sebagai pengendali program. Pemberdayaan sebagai nilai yang ditegakan dalam budaya Sekolah Efektif perlu merefleksi dalam kerja manajemen dan kepe-mimpinan, sehingga semua personil mencoba, terlibat dan menanamkan cikap bakal prakarsa yang dapat menjadi modal kemandirian.

C. REKOMENDASI

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

1. Mean terendah dari masing-masing komponen dari sub-variabel penciptaan visi yaitu menetapkan masa depan organisasi. Ini menunjukkan responden masih ragu-ragu mengembangkan cita-cita dirinya untuk dinyatakan menjadi cita-cita sekolah. Padahal pada era desentralisasi kepala sekolah diberi kebebasan berprakarsa menciptakan visi sekolahnya sendiri berdasarkan keinginan ideal pemimpin dan stakeholders. Oleh karena itu pemimpin pendidikan di era desentralisasi harus memulai merintis keberanian untuk mengartikulasikan semangat desentralisasi dengan menetapkan sendiri visi organisasi tanpa disertai kerisauan dan ketakutan disalahkan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Propinsi.
2. Hasil penelitian menemukan data bahwa statement visi yang dimiliki masing-masing sekolah memiliki prosedur kerja yang lemah dalam LCPP artinya bahwa pernyataan visi belum dihasilkan dari kerja optimal Tim. Padahal visi yang baik disepakati oleh kerja tim bukan milik kepala sekolah atau segelintir orang yang diberi tugas merumuskan secara formalistik. Oleh karena itu perlu



dibentuk tim pencipta dan pengembang sekolah yang beranggotakan staf sekolah dan stakeholders.

3. Bahwa visi yang telah berhasil dirumuskan tim kerja perlu ditransformasikan melalui sosialisasi intensif. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *shared vision* memiliki nilai rata-rata yang paling kecil artinya pembagian, penyebaran dan pemilikan visi belum dilakukan secara intensif dan berprogram kepada seluruh lapisan yang berkepentingan.
4. Kekurangan komunikasi yang diketahui dari kurangnya sosialisasi visi dan tidak optimalnya kerja tim mendukung data lemahnya komunikasi sebagai salah satu komponen yang membentuk budaya sekolah. Sedangkan komunikasi dalam konteks budaya menjadi pemicu utama terwujudnya budaya sekolah yang berorientasi mutu dan sekaligus kekurangan komunikasi dapat mengakibatkan terganggunya sistem dan bahkan dapat menggagalkan aktifitas yang telah dirancang. Oleh karena itu komunikasi perlu dilakukan secara intensif melalui media resmi formal maupun lewat media informal. Komunikasi harus selalu dijalin secara horisontal, longitudinal maupun vertikal.
5. Manajemen sarana memiliki nilai yang kecil di samping kemitraan antara sekolah dengan masyarakat. Ini menunjukkan bahwa sarana yang dimiliki Sekolah masih memerlukan peningkatan dalam manajemennya artinya bahwa sarana yang dimiliki dikelola bukan secara insidental tetapi menjadi bagian program yang terintegrasi dengan bidang garapan lain. Dalam hal kekurangan sarana sekolah dapat membuat kesepakatan dengan institusi lain untuk

melaksanakan program *outsourcing facility*. Sedangkan kemitraan perlu terus digalakan seiring dengan peningkatan peran dan tanggung jawab dewan sekolah sebagai mitra yang turut bertanggungjawab meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi.

6. Dalam hal *learning organization* para guru dan personil lainnya perlu meningkatkan layanan secara emphatik kepada siswa maupun stakeholders.
7. *Visionary Leadership* merupakan tuntutan imperatif dari berbagai perubahan-perubahan yang terjadi secara drastis dalam sistem manajemen pendidikan yang bertumpu pada strategi kepemimpinan transformasional.
8. Dalam upaya mengimplementasikan visi, kepala sekolah hendaknya mampu melaksanakan peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.
9. Kemampuan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan peran penentu arah adalah pemimpin harus menguasai peta melalui analisis posisi pendidikan sebagai representasi dari kemampuan profesionalnya. Artinya bahwa pemimpin pendidikan tidak dapat dipilih tanpa adanya dasar profesional. Sebagai penentu arah iapun harus memiliki wawasan yang luas dan mendalam tentang profesi dan inovasi-inovasi yang terjadi sehingga ia mampu menetapkan masa depan organisasinya dengan penuh keyakinan. Menetapkan profil pemimpin penentu arah adalah melalui tindakannya yang mampu mengambil keputusan dan siap menanggung resiko.
10. Perubahan dan inovasi yang terjadi, aspirasi dan tuntutan yang berkembang menuntut pemimpin mampu menjadi *agent of change* yang selalu

menyegarkan wawasan dan senantiasa meningkatkan diri dalam keilmuan administrasi pendidikan.

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

DALIL-DALIL

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan, dan implikasi dikemukakan dalil-dalil sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang dibutuhkan pada era Desentralisasi lebih menekankan pada kemampuan untuk berprakarsa, pemberdayaan dan kemandirian.
2. Prakarsa kepala sekolah di era otonomi dimulai dari upaya menciptakan visi, merumuskan visi, mentransformasikan visi dan mengimplementasikan visi ke dalam bentuk peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.
3. Implementasi visi secara kontinu dan berkualitas dapat melahirkan budaya sekolah yang efektif dan pada akhirnya menjamin sekolah efektif dengan dukungan yang kuat dari layanan manajemen sekolah, *learning organization*, dan kompetensi siswa.
4. Kebiasaan sebagai bentuk budaya yang teraktualisasi hanya sebagai uniformitas tanpa memiliki arti dalam pelaksanaannya menjadi bumerang bagi sekolah efektif.
5. Nilai-nilai otonomi, profesionalisme dan spiritual menjadi rujukan sikap dan tindakan secara pelan namun pasti membentuk budaya sekolah efektif.