

## **HUBUNGAN KULTUR SEKOLAH DENGAN KINERJA SEKOLAH DI SMP NEGERI KABUPATEN BANTUL**

*Oleh:*

*Titik Sunarti Widyaningsih*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan: (1) kultur sekolah, (2) kinerja sekolah, dan (3) hubungan kultur sekolah dengan kinerja sekolah di SMP Negeri 2 Bantul, SMP Negeri 4 Sewon dan SMP Negeri 2 Pundong

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang diperkuat dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian adalah guru, karyawan, siswa, dan kepala sekolah. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan *purposive* dan teknik *snowball sampling*. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, pengamatan, wawancara mendalam dan kajian dokumen. Data kualitatif dianalisis menggunakan siklus analisis data model interaktif, dan data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kultur SMP 2 Bantul mempunyai kecenderungan positif, kultur SMP 4 Sewon mempunyai kecenderungan negatif, dan kultur SMP 2 Pundong menunjukkan kecenderungan positif. Ditinjau dari kinerja kepala sekolah dan guru, kinerja SMP 2 Bantul menunjukkan kecenderungan cukup baik, kinerja sekolah SMP 4 Sewon menunjukkan kecenderungan kurang baik, dan kinerja sekolah SMP 2 Pundong secara keseluruhan menunjukkan kecenderungan cukup baik. Kultur positif di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong berdampak pada kinerja sekolah yang cukup baik, sedangkan kultur negatif di SMP 4 Sewon berdampak pada kinerja sekolah yang kurang baik.

Kata kunci: *kultur sekolah, kinerja sekolah.*

## **Pendahuluan**

Kultur demokratis perlu dibangun guna menunjang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sri Sultan Hamengku Buwono X (2003: 5) mengemukakan bahwa:

Nilai dan prinsip demokrasi yang perlu ditumbuh-kembangkan dalam lingkungan sekolah, antara lain:

- a. Pengambilan keputusan bersama (*shared decision making*)
- b. Kerjasama dan kolegialisme
- c. Tanggung jawab dan profesionalisme
- d. Orientasi mutu, efisiensi dan efektivitas
- e. Partisipasi sosial
- f. Kepemimpinan yang demokratis dan akuntabel.

Namun, survey pendahuluan menunjukkan bahwa: 1) pengambilan keputusan dilakukan secara *top down*, 2) penyusunan visi dan misi serta program-program sekolah tidak melibatkan guru dan karyawan, 3) beberapa guru terlambat masuk kelas, tidak melengkapi administrasi pembelajaran, mengajar dengan metode konvensional, dan jarang memberikan program perbaikan, dan 4) penggunaan dana tidak transparan.

Berawal dari permasalahan tersebut maka diteliti Hubungan Kultur Sekolah dengan Kinerja Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Bantul. Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan: 1) kultur sekolah, 2) kinerja sekolah, dan 3) hubungan antara kultur sekolah dengan kinerja sekolah berdasarkan kultur dan kinerja sekolah yang terdapat di SMP Negeri 2 Bantul, SMP Negeri 3 Sewon dan SMP Negeri 2 Pundong.

Petersen (Cromwell, 2002: 1) mengemukakan bahwa "*School culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the persona of the school.*" Pernyataan Petersen tersebut mengandung arti bahwa kultur sekolah adalah serangkaian norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan, ritual, upacara-upacara dan simbol-simbol yang memperbaiki perilaku semua penghuni sekolah. Kultur sekolah terbentuk dari tradisi dan upacara sekolah yang dilakukan untuk membangun komunitas dan meningkatkan nilai-nilai sebagai pola perilaku warga sekolah. Setiap sekolah memiliki kultur sendiri-sendiri yang berbeda dengan sekolah lainnya.

Sekolah dengan kultur positif mempunyai serangkaian nilai yang mendukung perkembangan profesi guru, tanggung jawab pada proses pembelajaran, atmosfer positif dan kepedulian yang tinggi terhadap sesama. Sebaliknya dalam lingkungan sekolah dengan kultur negatif hubungan antar warga sekolah kurang harmonis, tidak percaya pada kemampuan siswa, informasi tujuan kurang jelas, dan adanya norma yang meningkatkan kelambanan.

Stolp and Smith (Stolp, 1994: 1) mengemukakan bahwa "*School culture can be defined as historically transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, tradition and myths understood, may be in varying degrees, by member of the school community*". Kultur sekolah adalah sebuah pola transmisi historis tentang arti dari norma, nilai-nilai, kepercayaan, seremonial, ritual, tradisi, dan pemahaman mitos yang dirasakan oleh anggota komunitas sekolah. Menganalisis pendapat Stolp and Smith tersebut, kultur sekolah merupakan proses pemindahan norma, nilai, dan tradisi dari satu generasi kepada generasi berikutnya, sehingga kultur sekolah dapat mengalami perubahan baik secara sengaja maupun tanpa sengaja.

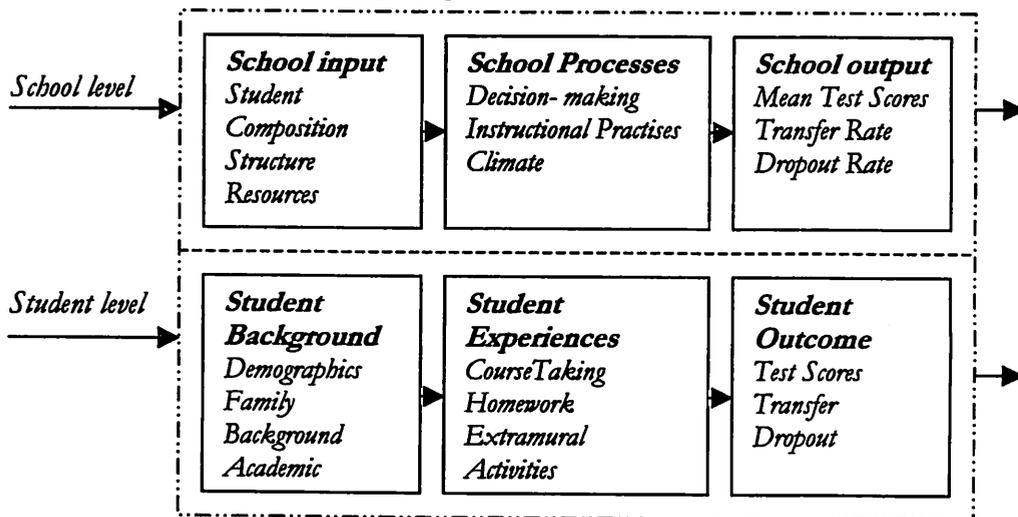
Stolp and Smith membagi kultur sekolah menjadi tiga lapisan yaitu artifak pada lapisan pertama, nilai-nilai dan keyakinan di tengah serta asumsi di dasar. Artifak merupakan lapisan kultur sekolah yang paling mudah diamati seperti aneka ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah dan aneka ragam kebiasaan yang berlangsung di sekolah. Keberadaan kultur ini dengan cepat dapat dirasakan ketika orang mengadakan kontak dengan suatu sekolah. Lapisan kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan yang ada di sekolah yang menjadi ciri utama sekolah. Lapisan ketiga adalah asumsi yaitu simbol-simbol, nilai-nilai dan keyakinan yang tidak dapat diamati tetapi berdampak secara terus menerus pada perilaku warga sekolah.

Menurut Mc Brien dan Brandt (1997: 1) kultur sekolah adalah "*The sum of values, cultures, safety practices and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways*". Kultur sekolah adalah sejumlah nilai-nilai, budaya-budaya, unsur keamanan dan struktur organisasi dalam sebuah sekolah yang menyebabkan sekolah tersebut berfungsi dan bereaksi dalam cara-cara tertentu. Perbedaan dari kultur dan iklim menurut Brien

dan Brandt adalah bahwa iklim sekolah umumnya mengacu pada dampak sekolah pada siswa, sedangkan kultur sekolah lebih mengacu pada cara guru dan staf lain bekerja sama.

Kultur sekolah akan menjiwai pola pikir, tingkah laku dan tatanan seluruh warga sekolah sehingga berdampak pada kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah “Prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku warga sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas, efektivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerjanya” Depdiknas, (2002: 8). Berdasarkan pendapat tersebut maka kinerja sekolah berkaitan dengan mutu *output* karena kinerja sekolah merupakan prestasi yang dicapai warga sekolah. *Output* sekolah dikatakan bermutu tinggi apabila prestasi sekolah khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam prestasi akademik seperti nilai UUB dan UAN serta prestasi non akademik seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, ketrampilan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Rumberger (2005: 11) membuat kerangka konseptual untuk menganalisis kinerja sekolah seperti gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. *Conceptual Framework for Analyzing School Performance*  
(Rumberger, 2005: 11)

Gambar 1 menunjukkan bahwa kinerja sekolah merupakan fenomena multilevel yang terdiri dari level siswa dan sekolah. Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor level sekolah dan siswa. Faktor level sekolah yang berpengaruh terhadap kinerja sekolah ada tiga, yaitu input, proses dan output.

Faktor level siswa yang berpengaruh terhadap kinerja sekolah ada tiga, yaitu latar belakang siswa, pengalaman siswa, dan *outcome* siswa. Apabila faktor sekolah dan faktor siswa dapat bersinergi secara baik maka akan menghasilkan kinerja sekolah tinggi.

Terkait dengan kinerja sekolah yang tinggi, Wohlstetter & Smyer (Mohrman, 1994: 81) menyatakan bahwa "*High-performance schools are those that continually improve their level of performance and efficiency with which they consume resources*". Sekolah berkinerja tinggi adalah sekolah yang terus menerus memperbaiki tingkat prestasi dan efisiensi penggunaan sumber dayanya. Ada empat model sekolah berkinerja tinggi yang mendukung restrukturisasi sekolah dengan berbagai upaya untuk memperbaiki kinerja yaitu sekolah efektif, program pengembangan sekolah, sekolah akselerasi dan sekolah inti. Keempat model tersebut mencoba menciptakan suatu kultur yang khas di sekolah untuk mendorong pembelajaran siswa.

Sekolah yang berkinerja tinggi memiliki ciri-ciri antara lain, mempunyai visi yang jelas, mempunyai tenaga dengan pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan komitmen yang tinggi, berorientasi pada hasil dengan efektivitas dan produktivitas yang meningkat serta komitmen dan upaya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang diperkuat dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena dua pertimbangan, bahwa penelitian berhubungan dengan masalah kultur dan kinerja, dan untuk memperkuat kesahihan temuan.

Penelitian ini dilaksanakan di tiga SMP Negeri kabupaten Bantul, yaitu:

1. SMP Negeri 2 Bantul dipilih mewakili SMP Negeri dengan letak geografis di pusat kota kabupaten, sebagai sekolah Pendais (Pendidikan Agama Islam) model untuk tingkat SMP di kabupaten Bantul. Sekolah ini diduga memiliki karakteristik kultur sekolah yang unik dan berbeda dengan sekolah lain.
2. SMP Negeri 4 Sewon dipilih mewakili SMP Negeri dengan letak geografis di perbatasan kota kabupaten, berada di daerah kawasan industri kerajinan dan daerah wisata sehingga siswa kurang memiliki motivasi untuk sekolah. Kenyataan ini juga menempatkan SMP Negeri 4 Sewon berada pada peringkat ke-42 dari 48 sekolah peserta UAN tahun ajaran 2002/2003
3. SMP Negeri 2 Pundong dipilih mewakili SMP Negeri dengan letak geografis jauh dari pusat kota kabupaten dan memiliki nilai UAN terendah se-kabupaten Bantul berdasarkan pada tahun ajaran 2002/2003

Subjek penelitian adalah guru, karyawan, siswa, dan kepala sekolah. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan *purposive* dan teknik *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dalam penititan ini adalah kuesioner, pengamatan, wawancara mendalam, dan kajian dokumen.

Data dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis data kualitatif menggunakan analisis data model interaktif, sedangkan analisis data kuantitatif menggunakan statistik deskriptif.

Analisis data kuantitatif dilakukan terhadap dua jenis kuesioner, yaitu kuesioner kultur sekolah dan kuesioner kinerja sekolah. Analisis data kuesioner kultur sekolah dengan mencari rerata skor tiap instrumen. Kriteria penilaian diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

- Skor 1,0 sampai 2,9 : Negatif
- Skor 3,0 sampai 3,9 : Tengah-tengah
- Skor 4,0 sampai 5,0 : Positif

Analisis data kinerja sekolah menggunakan statistik deskriptif yang menghasilkan harga mean, median, standar deviasi, skor terendah dan skor tertinggi. Untuk mengidentifikasi kinerja guru dan kinerja kepala sekolah digunakan skor mean idial ( $M_i$ ) daqn standar deviasi idial ( $S_{di}$ ) sebagai

kriteria pembanding.  $M_i = \frac{1}{2}$  (skor tertinggi ideal + skor terendah idial) dan  $S_{di} = \frac{1}{6}$  (skor tertinggi ideal – skor terendah ideal). Untuk mengetahui kecenderungan hasil pengukuran digunakan rerata ideal dan dibedakan menjadi empat kategori berdasarkan norma distribusi normal, yaitu: (Glass dan Hopkins, 1984 : 67).

$M_i + 1,5 S_{di}$ ke atas	: baik
Mi sampai dengan $M_i + 1,5 S_{di}$	: cukup baik
Mi sampai dengan $M_i - 1,5 S_{di}$	: kurang baik
$M_i - 1,5 S_{di}$ ke bawah	: tidak baik

### **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Dilihat dari artifak sekolah, di SMP 2 Bantul nampak bahwa: 1) pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah, 2) guru dan karyawan selalu dilibatkan dalam penyusunan visi dan misi serta program-program sekolah, 3) kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa di sekolah tepat waktu, 4) pemberian kesempatan kepada guru dan karyawan untuk mengikuti pelatihan, 5) adanya kompetisi positif bagi guru dan karyawan, 6) partisipasi masyarakat sekitar sekolah dalam acara-acara sekolah, 7) program sekolah yang lengkap dan berorientasi pada mutu akademik maupun non akademik, dan 8) lingkungan pergaulan yang agamis dan penuh kekeluargaan.

Nilai-nilai yang dimiliki SMP 2 Bantul adalah nilai religi, kekeluargaan, dan budi pekerti. Nilai religi nampak pada tulisan pajangan, pakaian seragam guru dan siswa, serta program-program sekolah seperti manasik haji, sholat dhuha berjamaah, sholat Jumat berjamaah, program akhlatul kharimah, dan lagu-lagu Islami yang diputar pada saat istirahat. Nilai budi pekerti nampak pada program sekolah berupa salaman dengan siswa setiap pagi di pintu gerbang, dan guru BK diberi jatah waktu 1 jam pelajaran untuk masuk kelas guna memberikan bimbingan budi pekerti. Nilai kekeluargaan nampak pada kegiatan pengajian bersama yang diselenggarakan oleh siswa secara tersendiri maupun guru dan karyawan.

Asumsi yang berkembang di SMP 2 Bantul adalah bahwa akhlak mulia sesuai tuntunan agama merupakan kunci keberhasilan pendidikan,

karena akar dari kehidupan setiap pribadi adalah akhlak mulia. Sejalan dengan asumsi tersebut maka kegiatan-kegiatan sekolah selalu mengacu pada nilai religi. Lingkungan sekolah sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan diatur dan dikemas dengan nuansa religi, hal ini bertujuan agar setiap perilaku warga sekolah berdasarkan kaidah-kaidah Agama. Setiap pintu masuk kelas bertuliskan Assalamu'alaikum, pada dinding-dinding ruangan dan koridor sekolah tertempel berbagai ragam doa dan hadist.

Kinerja SMP 2 Bantul nampak bahwa: 1) kepala sekolah mampu menciptakan iklim yang kondusif; 2) guru masuk kelas dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, serta tidak pernah meninggalkan kelas tanpa izin yang jelas; 3) kepala sekolah mampu menyelesaikan program-program sekolah, sedangkan guru mampu menyelesaikan materi pelajaran sesuai kalender akademik; 4) guru selalu menerapkan hasil pelatihan dan mampu mengelola kelas; 5) kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan dalam menyusun visi, misi dan program-program sekolah; 6) kepala sekolah selalu mengundang masyarakat sekitar dalam perayaan atau kegiatan sekolah; 7) guru selalu memberikan penilaian setiap minggunya dan memberikan perbaikan bagi siswa yang belum tuntas belajarnya; dan 8) kepala sekolah selalu memberikan tauladan yang baik kepada warga sekolah.

Ditinjau dari artifak sekolah, di SMP 4 Sewon diketahui bahwa: 1) pengambilan keputusan secara *top down*, 2) penyusunan visi dan misi serta program-program sekolah tidak melibatkan guru dan karyawan, 3) kehadiran kepala sekolah, guru dan karyawan di sekolah tidak tepat waktu, 4) terjadi perpecahan di kalangan warga sekolah, 5) tidak adanya kompetisi yang positif antar guru dan karyawan, 6) tidak ada sanksi yang tegas bagi guru dan karyawan yang berkinerja rendah, dan 7) tidak mempunyai program sekolah yang lengkap.

Nilai yang menonjol di SMP 4 Sewon adalah kebersihan, hal ini nampak dari tulisan pajangan yang bertema kebersihan, lingkungan sekolah yang bersih, dan program-program sekolah yang mengacu pada kebersihan seperti kerja bakti massal dan gerakan Sabtu Bersih. Asumsi yang berkembang di SMP 4 Sewon adalah bahwa siswa mempunyai kemampuan yang rendah, sehingga untuk pembelajaran lebih ditekankan pada

peningkatan kemampuan di bidang keterampilan. Asumsi lain adalah keteladanan seorang kepala sekolah sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Kinerja SMP 4 Sewon dapat dilaporkan bahwa: 1) kepala sekolah tidak mampu menciptakan iklim yang kondusif; 2) mayoritas guru terlambat masuk kelas dan sering meninggalkan kelas tanpa izin yang jelas; 3) kepala sekolah tidak mampu menyelesaikan program-program sekolah, dan mayoritas guru tidak berhasil menyelesaikan materi pelajaran sesuai kalender akademik; 4) kepala sekolah tidak melibatkan guru dan karyawan dalam menyusun visi, misi dan program-program sekolah; 5) mayoritas guru tidak memberikan penilaian setiap minggunya dan jarang memberikan program perbaikan; dan 6) kepala sekolah tidak memberikan tauladan yang baik pada warga sekolah.

Dilihat dari artifak sekolah, di SMP 2 Pundong nampak bahwa: 1) pengambilan keputusan secara musyawarah, 2) pemberian kesempatan kepada guru dan karyawan untuk mengikuti pelatihan, 3) adanya penilaian kinerja dan pembinaan bagi guru dan karyawan yang berkinerja rendah, 4) kehadiran kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa di sekolah tepat waktu, 5) partisipasi masyarakat sekitar sekolah dalam acara-acara sekolah, dan 6) Program sekolah sekolah yang lengkap dan berorientasi pada mutu akademik maupun non akademik.

Nilai-nilai yang menonjol di SMP 2 Pundong adalah nilai musyawarah dan nilai kebersihan. Nilai musyawarah nampak pada setiap pengambilan keputusan yang selalu didasarkan pada musyawarah, sedangkan nilai kebersihan nampak pada tulisan pajangan yang bertemakan kebersihan dan gerakan Sabtu bersih.

Asumsi yang berkembang di SMP 2 Pundong adalah sebagian besar siswa SMP 2 Pundong mempunyai kemampuan akademik yang rendah. Karena kemampuan akademik siswa yang rendah maka seluruh kegiatan sekolah ditekankan untuk peningkatan bidang akademik, sedangkan peningkatan bidang non akademik tidak mendapat prioritas karena prestasi yang dicapai siswa di bidang non akademik sudah cukup baik

Kinerja SMP 2 Pundong nampak bahwa: 1) kepala sekolah mampu menciptakan iklim yang kondusif; 2) guru mengakhiri pelajaran tepat

waktu, dan tidak pernah meninggalkan kelas tanpa izin yang jelas; 3) kepala sekolah mampu menyelesaikan program-program sekolah, sedangkan guru mampu menyelesaikan materi pelajaran sesuai kalender akademik; 4) guru selalu menerapkan hasil pelatihan dan mampu mengelola kelas; 5) kepala sekolah selalu mengundang masyarakat sekitar dalam perayaan atau kegiatan sekolah; 6) guru selalu memberikan penilaian setiap minggunya dan memberikan perbaikan bagi siswa yang belum tuntas belajarnya; dan 7) kepala sekolah selalu memberikan tauladan yang baik kepada warga sekolah.

Hasil analisis terhadap kultur dan kinerja sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut: SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong yang memiliki kultur sekolah yang cenderung positif mempunyai kinerja yang cukup baik, sedangkan SMP 4 Sewon yang memiliki kultur cenderung negatif mempunyai kinerja kurang baik.

Pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah akan meningkatkan kualitas hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Musyawarah merupakan bentuk pengambilan keputusan yang mengakomodasi pendapat orang banyak sehingga hasil keputusan merupakan kebulatan pendapat dari seluruh komponen sekolah. Pengambilan keputusan seperti ini akan meningkatkan kualitas hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan karena kepala sekolah mampu mengakomodasi dan memfasilitasi beragam pendapat yang dimiliki oleh guru dan karyawan sehingga menimbulkan kepuasan pada guru dan karyawan. Kepuasan akan menciptakan iklim yang kondusif di lingkungan sekolah. Iklim yang kondusif ini akan mendorong orang untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya. Hal ini juga akan berdampak pada kinerja kepala sekolah maupun kinerja guru.

Dilihat dari kinerja kepala sekolah, kepala sekolah mampu menciptakan iklim yang kondusif merupakan salah satu indikator kemampuan kerja yang baik. Dilihat dari kinerja guru, iklim yang kondusif ini akan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan karena guru akan merasa nyaman berada di sekolah sehingga dengan kenyamanan tersebut akan menumbuhkan "rasa betah" berada di sekolah. Rasa betah berada di sekolah akan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan karena guru

dapat melakukan tugas-tugasnya secara baik. Wujud peningkatan kinerja tersebut antara lain selalu hadir di sekolah tepat waktu, dapat menyelesaikan tugas atau program baik secara individual maupun lembaga, selalu melaksanakan hasil keputusan bersama, dan selalu berada di sekolah walaupun tidak ada jam mengajar sesuai ketentuan dari pemerintah daerah yang ditetapkan.

Kultur positif tersebut terdapat di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong sehingga kepala sekolah dan guru selalu konsisten terhadap hasil keputusan rapat, terjadi iklim kondusif yang menyebabkan terjadinya interaksi yang harmonis antara sesama warga sekolah, guru selalu hadir di sekolah walaupun tidak ada jam mengajar, dan jarang terjadi jam kosong.

Penyusunan visi dan misi serta program-program sekolah yang melibatkan guru dan karyawan di SMP 2 Bantul menumbuhkan rasa *bandarbeni* terhadap sekolah, hal ini berdampak pada keikutsertaan guru dan karyawan dalam mengatasi kendala-kendala dan tidak terjadi saling menyalahkan apabila menjumpai masalah dalam pelaksanaan visi, misi dan program-program sekolah tersebut.

Kepala sekolah yang selalu datang pukul 06.30 di sekolah, selalu berkeliling kelas untuk mengontrol aktivitas tiap kelas, memasuki kelas yang gurunya belum datang, dan memberikan sanksi yang tegas kepada guru dan karyawan yang berkinerja rendah menumbuhkan "rasa takut" pada diri guru dan karyawan untuk berkinerja rendah. Hal ini ditunjukkan dari kehadiran guru dan karyawan yang selalu tepat waktu, guru selalu masuk kelas tepat waktu, mengakhiri pelajaran tepat waktu, jarang terjadi jam kosong, dan guru selalu berada di sekolah walaupun tidak ada jam pelajaran.

Kasus yang berbeda terjadi di SMP 2 Pundong. Di SMP 2 Pundong kepala sekolah, guru dan karyawan selalu datang tepat waktu, namun terjadi keterlambatan guru masuk kelas sekitar 10-15 menit. Kondisi ini cenderung disebabkan kultur sekolah yang berupa letak bangunan sekolah yang terpisah dan berjarak jauh sehingga diperlukan waktu tersendiri untuk melakukan transit, padahal SMP 2 Pundong tidak menyediakan waktu transit, sehingga terjadi keterlambatan masuk kelas. Faktor letak tersebut juga mengakibatkan tingkat pengawasan kepala sekolah kurang efektif

karena pengawasan kepala sekolah terpecah dua yaitu pada bangunan di unit I dan bangunan di unit II.

Pemberian kesempatan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan memberi dampak pada kinerja sekolah yang baik. Dilihat dari kinerja kepala sekolah, kepala sekolah yang memberi kesempatan kepada guru atau karyawan untuk mengikuti pelatihan merupakan salah satu langkah yang baik guna pengembangan karier guru dan karyawan karena dengan adanya kesempatan tersebut maka guru dapat selalu mengikuti perkembangan dan informasi terbaru.

Kultur positif dan kinerja kepala sekolah yang baik tersebut berdampak pada kinerja guru yang baik pula. Adanya kesempatan tersebut dapat meningkatkan kualitas kerja guru karena guru memiliki administrasi pembelajaran yang lengkap, selalu menerapkan hasil penataran, dan menyampaikan materi pelajaran secara jelas sehingga memuaskan siswa. Disamping itu, dengan mengikuti pelatihan akan meningkatkan kemampuan dan komunikasi kerja guru. Guru dapat mengelola kelas dengan baik, selalu memberikan pekerjaan rumah, selalu memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya, selalu menyampaikan tujuan pembelajaran kepada siswa, dan selalu menanyakan kesulitan yang dihadapi siswa. Kualitas kerja, kemampuan kerja dan komunikasi kerja sangat berkaitan dengan materi pelatihan, karena materi pelatihan pada umumnya berupa penyusunan administrasi pembelajaran, pendalaman materi pelajaran, metode-metode pembelajaran terbaru, teknik pembelajaran yang baik serta informasi terbaru dalam dunia pendidikan. Berdasarkan hal tersebut maka kultur positif berupa pemberian kesempatan kepada guru dan karyawan mengikuti pelatihan akan berdampak pada peningkatan kinerja kepala sekolah dan guru. Kultur positif tersebut ditemukan di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong.

Adanya kompetisi positif antar guru dan karyawan dengan cara mencalonkan guru dan karyawan yang mempunyai kinerja baik dalam pemilihan staf pembantu kepala sekolah setiap dua tahun sekali di SMP 2 Bantul mendorong guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Pemilihan staf pembantu kepala sekolah berdasarkan peringkat kinerja merupakan salah satu bentuk kompetisi positif agar guru dan karyawan senantiasa

mempunyai kinerja terbaik. Mereka akan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik agar dapat terpilih sebagai staf pembantu kepala sekolah.

Adanya partisipasi masyarakat sekitar dalam kegiatan sekolah merupakan perwujudan kultur partisipasi sosial. Keterlibatan masyarakat sekitar terhadap kegiatan sekolah akan berdampak pada kepercayaan, dukungan dan kepedulian masyarakat terhadap kemajuan sekolah. Masyarakat dapat memberikan dukungan keamanan, dana maupun saran-saran yang dapat digunakan bagi kemajuan sekolah. Kepala sekolah yang melibatkan masyarakat sekitar dalam kegiatan sekolah merupakan salah satu indikator komunikasi kerja kepala sekolah yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah baik. Wujud dari kepedulian masyarakat sekitar terhadap sekolah adalah membantu menjaga keamanan sekolah dan membantu dana jika sekolah mencari dana untuk hari ulang tahun sekolah maupun kegiatan lain.

Penyusunan program-program sekolah yang berorientasi mutu di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong berdampak pada peningkatan kinerja dan prestasi sekolah. Program merupakan rencana kegiatan sekolah yang akan dicapai pada kurun waktu tertentu. Program merupakan tujuan yang akan dicapai sekolah. Program yang berorientasi mutu akan berdampak pada pelaksanaan program yang menekankan pada mutu.

Lingkungan pergaulan yang agamis dan penuh kekeluargaan berdampak pada kinerja sekolah yang baik. Nilai agamis ini akan mendorong orang untuk senantiasa memenuhi kewajiban-kewajibannya sehingga baik guru, karyawan maupun kepala sekolah sendiri senantiasa melaksanakan kewajibannya secara tertib. Kekeluargaan akan meningkatkan kualitas hubungan antar warga sekolah. Kondisi ini akan menumbuhkan iklim sekolah yang kondusif sehingga warga sekolah akan merasa "betah" berada di sekolah. Hal ini akan berdampak pada penyelesaian tugas secara optimal karena tanpa beban.

Berbeda dengan SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong, SMP 4 Sewon memiliki kultur sekolah yang cenderung negatif maka memiliki kinerja sekolah yang kurang baik. Pengambilan keputusan secara *top down* di SMP 4 Sewon akan menciptakan iklim yang tidak kondusif dalam hubungan antar warga sekolah, berupa rasa tidak puas terhadap keputusan, saling

mencurigai, sikap acuh tak acuh, kurang peduli dan rasa tidak nyaman berada di lingkungan sekolah. Kultur negatif tersebut secara lebih luas akan mempengaruhi kinerja sekolah

Disamping itu pengambilan keputusan yang dilakukan secara *top down*, berdampak pada ketidakpuasan di kalangan guru dan karyawan. Kondisi tersebut juga berakibat pada terjadinya perpecahan di kalangan warga sekolah sehingga terbentuk kelompok-kelompok, antara lain kelompok pro kepala sekolah yang didominasi oleh kelompok yang sepaham dengan kepala sekolah, kelompok kontra kepala sekolah merupakan kelompok yang bertentangan dengan kebijakan kepala sekolah, dan kelompok netral adalah kelompok yang bersikap acuh terhadap keputusan rapat dan kondisi sekolah.

Kultur negatif tersebut akan mempengaruhi kinerja sekolah, baik kinerja kepala sekolah maupun kinerja guru. Dilihat dari kinerja kepala sekolah, kepala sekolah tidak mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif justru menciptakan perpecahan, dan tidak mampu menjalin komunikasi yang efektif dengan guru karena tidak melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.

Dampak dari kultur dan kinerja kepala sekolah tersebut terhadap kinerja guru, antara lain: 1) guru hanya hadir di sekolah ketika ada jam mengajar, padahal sekolah mewajibkan guru untuk di sekolah walaupun tidak ada jam mengajar. Kondisi ini terlihat dari suasana ruang guru yang terlihat sepi dan hanya beberapa guru saja yang berada di ruang guru; 2) guru mengajar hanya sekedar rutinitas dan melaksanakan tugas semata, hal ini terlihat dalam kegiatan pembelajaran yang cenderung monoton, dan tanpa persiapan khusus; 3) guru sering tidak hadir di sekolah dengan berbagai alasan dan hanya memberikan tugas kepada siswa. Kondisi ini menyebabkan banyak kelas yang ramai karena tidak terantau oleh guru. Disamping itu sebagai akibat sering ditinggali tugas maka penyelesaian materi sesuai program tidak optimal karena materi diselesaikan bukan berdasarkan kemampuan siswa tetapi berdasarkan target kurikulum.

Penyusunan visi dan misi serta program-program sekolah yang tidak melibatkan guru dan karyawan, berdampak pada sikap acuh tak acuh pada sekolah, dan sebagian besar guru tidak mengetahui dan memahami visi dan

misi sekolah. Hal ini terlihat ketika dilakukan wawancara dengan beberapa guru, mereka bersikap masa bodoh dan tidak memahami program-program sekolah. Karena kurangnya kepedulian guru dan karyawan terhadap program sekolah maka terjadi sikap saling menyalahkan antar warga sekolah. Sikap saling menyalahkan terjadi ketika sekolah belum menyusun program jangka menengah dan jangka panjang. Ketika dilakukan wawancara dengan beberapa unsur, kepala sekolah menyalahkan staf pembantunya yang tidak mau menyusun program, staf pembantu kepala sekolah menyalahkan kepala sekolah yang dianggap otoriter dan kurang peduli, sedangkan guru bersikap acuh tak acuh.

Keterlambatan kehadiran kepala sekolah, guru dan karyawan di sekolah berdampak pada terlambatnya kegiatan pembelajaran, dengan keterlambatan 10-20 menit. Keterlambatan ini berakibat pada berkurangnya waktu efektif pembelajaran sehingga banyak guru yang tidak bisa menyelesaikan materi sesuai kalender akademik. Kehadiran kepala sekolah yang selalu terlambat menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang memberi tauladan.

Karena kepala sekolah kurang memberi ketauladanan maka menumbuhkan "rasa malu dan sungkan" pada diri kepala sekolah untuk memberi pembinaan dan sanksi bagi guru dan karyawan yang berkinerja rendah. Dampak dari tidak adanya sanksi yang tegas tersebut maka guru dan karyawan bersikap semaunya sendiri. Berdasarkan hasil pengamatan lebih dari 70% guru dan karyawan datang terlambat, sering meninggalkan pekerjaan pada jam-jam kerja. Kondisi ini akan menimbulkan rasa iri pada guru dan karyawan yang berkinerja tinggi, dan jika tidak segera diatasi maka jumlah guru dan karyawan yang berkinerja rendah akan mengalami peningkatan.

Kepala sekolah yang tidak menciptakan kompetisi yang positif antar guru dan karyawan, berdampak pada kurangnya motivasi guru dan karyawan untuk berprestasi dan berkinerja baik. Kondisi ini berdampak pada pola kerja yang monoton dan bersifat rutinitas. Tidak ada motivasi untuk mencari ide-ide baru maupun usaha untuk meningkatkan kinerja, karena pada dasarnya orang dengan kinerja yang baik dan tidak baik mendapatkan perlakuan yang sama.

Berdasarkan analisis hubungan antara kultur sekolah dengan kinerja sekolah di atas, terlihat bahwa kepala sekolah sebagai *leader* sangat berperan dalam menciptakan kultur dan kinerja sekolah. Setiap pergantian kepala sekolah akan diikuti dengan perubahan kultur sekolah baik perubahan dalam skala besar maupun perubahan dalam skala kecil.

SMP 2 Bantul ketika kepala sekolah masih di jabat oleh AR guru sering terlambat masuk kelas karena kurangnya pengawasan dari kepala sekolah, nilai-nilai agamis merupakan program unggulan dan setiap istirahat selalu dilantunkan kulture maupun lagu-lagu bernuansa Islami. Namun pada masa kepemimpinan KD mayoritas guru masuk kelas tepat waktu karena adanya pemantauan dan pengawasan yang ketat dari kepala sekolah, program agamis tetap dipertahankan namun program unggulan bergeser ke arah program budi pekerti, kulture dan lagu-lagu nuansa Islami tidak diputar lagi.

SMP 4 Sewon pada masa kepemimpinan SG, kedisiplinan sangat baik. Guru selalu masuk kelas tepat waktu karena kepala sekolah selalu datang lebih awal, selalu berada di ruang guru pada pergantian jam, hubungan kekeluargaan dan interaksi antar warga sekolah sangat baik. Pada masa kepemimpinan KT terjadi perubahan sangat besar. Mayoritas guru masuk kelas terlambat karena kurangnya pantauan dari kepala sekolah. Kepala sekolah selalu hadir di sekolah setelah jam 07.00 dan tidak pernah memantau pergantian jam seperti pada masa kepemimpinan SG. KT menghapus kegiatan pengajian bersama keluarga besar SMP 4 Sewon yang berlangsung dari rumah ke rumah, menciptakan kelompok-kelompok atau *geng* sehingga terjadi hubungan yang kurang harmonis antar komponen sekolah.

SMP 2 Pundong pada masa kepemimpinan MD tidak memiliki program-program sekolah yang lengkap, dan kehadiran guru di sekolah sangat kurang. Hal ini terjadi karena kepala sekolah kurang memperhatikan administrasi sekolah, jarang hadir pagi atau lebih awal sehingga tidak memberikan tauladan yang baik. Pada masa kepemimpinan PN SMP 2 Pundong memiliki program sekolah yang lengkap, intensitas kehadiran guru di sekolah meningkat, namun keterlambatan masuk kelas belum dapat

diatasi secara signifikan. Sebagai faktor penyebabnya adalah lokasi sekolah yang terpisah menjadi dua unit sehingga tidak tersedia waktu transit.

Kultur dan kinerja sekolah merupakan dua faktor yang turut mempengaruhi prestasi sekolah atau mutu *output*. Prestasi sekolah atau mutu *output* sekolah sangat ditentukan oleh mutu *input* dan proses pengelolaan *input*. Mutu *input* didukung oleh proses pengelolaan yang baik akan menghasilkan *output* sesuai yang diharapkan.

SMP 2 Bantul yang berdiri sejak tahun 1989 telah memiliki prestasi sekolah berupa kejuaraan dalam lomba berjumlah 114 kejuaraan, dan prestasi akademik dalam kaitannya dengan mutu lulusan/NEM menempati peringkat ke-10 tingkat kabupaten berdasarkan data tahun ajaran 2005/2006 untuk kategori sekolah negeri dan swasta, maupun kategori sekolah negeri.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi SMP 2 Bantul tersebut, antara lain: 1) kualitas *input* yang baik karena SMP 2 Bantul merupakan daerah tujuan ke-2 setelah SMP 1 Bantul sehingga mutu *input* tinggi, 2) siswa pada dasarnya berasal dari pusat kota Bantul maka tingkat kepedulian orang tua terhadap pendidikan sangat tinggi, dan 3) proses pengelolaan *input* yang baik. Hal ini dilihat dari kultur sekolah yang positif dan kinerja sekolah yang cukup baik seperti kehadiran guru, tingkat kedisiplinan guru dan kepala sekolah, nilai agamis dan pengawasan kepala sekolah sangat mempengaruhi proses pembelajaran di sekolah.

SMP 4 Sewon yang berlokasi di daerah wisata, berdiri baru tahun 1996 memiliki 18 kejuaraan. Prestasi sekolah kaitannya dengan kualitas lulusan/NEM SMP 4 Sewon menempati peringkat ke-73 tingkat kabupaten untuk kategori sekolah negeri dan swasta berdasarkan data tahun ajaran 2005/2006, sedangkan untuk kategori sekolah negeri menempati peringkat 48 atau terbawah. Dibandingkan pada tahun ajaran 2002/2003, terjadi penurunan yang cukup besar, yaitu dari peringkat 42 untuk kategori sekolah negeri menjadi peringkat 48 atau terbawah, berarti terjadi penurunan enam peringkat.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi sekolah di SMP 4 Sewon, antara lain: 1) rata-rata *input* SMP 4 Sewon memiliki kualitas terendah dibandingkan SMP 1, 2 dan 3 Sewon karena merupakan SMP

termuda di kecamatan Sewon, 2) kurangnya kesadaran orang tua akan pentingnya pendidikan karena mayoritas siswa berasal dari keluarga pengrajin, 3) asumsi yang berkembang selama ini di SMP 4 Sewon adalah bahwa siswa memiliki kemampuan akademik yang rendah maka proses pengelolaan *input* lebih ditekankan pada aspek non akademik, 4) proses pengelolaan *input* yang tidak optimal karena kultur sekolah yang cenderung negatif dan kinerja sekolah yang kurang baik. Hal ini terlihat dari beberapa indikator, antara lain: keterlambatan guru masuk kelas, guru sering meninggalkan kelas, dan pembelajaran yang berlangsung secara konvensional.

SMP 2 Pundong yang berdiri sejak tahun 1979 memiliki 79 kejuaraan. Prestasi sekolah dalam kaitannya dengan mutu lulusan/NEM, pada tahun ajaran 2005/2006 SMP 2 Pundong menempati peringkat 50 di tingkat kabupaten Bantul untuk kategori sekolah negeri dan swasta, sedangkan untuk kategori sekolah negeri menempati peringkat 38. Dibandingkan pada tahun ajaran 2002/2003, yaitu data awal penelitian, terjadi peningkatan yang cukup signifikan, yaitu dari peringkat terbawah atau peringkat 48 untuk kategori sekolah negeri menjadi peringkat 38.

Peningkatan peringkat ini disebabkan oleh faktor perubahan kultur dan kinerja sekolah dalam proses pengelolaan *input*. Kultur sekolah yang cenderung positif di SMP 2 Pundong menghasilkan kinerja sekolah yang cukup baik sehingga berdampak pada peningkatan prestasi sekolah. Perubahan asumsi dari penekanan pada bidang non akademik menjadi penekanan pada bidang akademik turut mempengaruhi peningkatan prestasi sekolah di bidang akademik.

Apabila dibuat perbandingan antara SMP 4 Sewon dengan SMP 2 Pundong maka terjadi perbedaan prestasi perolehan Nilai Ujian Nasional. Pada tahun ajaran 2002/2003 SMP 4 Sewon menempati peringkat ke-42 untuk kategori jenis sekolah negeri, SMP 2 Pundong menempati peringkat terbawah yaitu peringkat 48 untuk kategori sekolah negeri. Pada tahun 2005/2006 terjadi perbedaan yang cukup signifikan dalam hal prestasi Nilai Ujian Nasional, SMP 4 Sewon menempati peringkat terbawah atau 48 sedangkan SMP 2 Pundong naik menjadi peringkat 38 untuk kategori

sekolah negeri. Hal ini berarti terjadi pembalikan posisi terbawah, yaitu dari SMP 2 Pundong menjadi SMP 4 Sewon.

Berdasarkan hasil analisis yang telah disampaikan pada uraian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kultur sekolah berhubungan erat dengan kinerja sekolah. *Input* siswa yang sama-sama rendah di SMP 4 Sewon dan SMP 2 Pundong, dengan proses pengelolaan yang berbeda menghasilkan *output* yang berbeda pula. Proses pengelolaan *input* yang dimaksud di sini adalah kultur dan kinerja sekolah. Kultur sekolah yang cenderung positif di SMP 2 Pundong menghasilkan kinerja sekolah yang cukup baik sehingga prestasi sekolah juga lebih baik. Hal ini terbukti dari adanya peningkatan prestasi Nilai Ujian Nasional.

Kultur sekolah yang cenderung negatif di SMP 4 Sewon menghasilkan kinerja yang kurang baik sehingga prestasi sekolah kurang baik. Hal ini dilihat dari penurunan prestasi sekolah dari peringkat 42 untuk kategori sekolah negeri pada tahun 2002/2003 menjadi peringkat 48 atau terbawah pada tahun 2005/2006.

Berdasarkan analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kerangka pemikiran pada penelitian ini terbukti benar, yaitu kultur sekolah mempengaruhi kinerja sekolah. Kultur dan kinerja secara bersama-sama akan menghasilkan prestasi sekolah.

### **Kesimpulan, Implikasi, dan Saran**

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kultur sekolah SMP 2 Bantul menunjukkan kecenderungan positif. Kultur yang dominan adalah lingkungan pergaulan yang agamis dan penuh kekeluargaan. Kultur sekolah SMP 4 Sewon menunjukkan kecenderungan negatif. Kultur yang dominan adalah pengambilan keputusan *secara top down*. Kultur sekolah SMP 2 Pundong cenderung positif. Kultur yang dominan adalah pengambilan keputusan secara musyawarah.
2. Kinerja sekolah SMP 2 Bantul menunjukkan kecenderungan cukup baik pada aspek kualitas, kemampuan, ketepatan, dan komunikasi kerja

- baik kepala sekolah maupun guru. Kinerja sekolah SMP 4 Sewon menunjukkan kecenderungan kurang baik, terutama pada aspek ketepatan dan kemampuan kerja kepala sekolah, sedangkan kinerja guru yang kurang baik pada aspek inisiatif kerja. Kinerja sekolah SMP 2 Pundong menunjukkan kecenderungan cukup baik, yaitu pada kualitas, inisiatif, kemampuan, ketepatan, dan komunikasi kerja baik kepala sekolah maupun guru.
3. Prestasi akademik sekolah berdasarkan perolehan Nilai Ujian Nasional pada tahun ajaran 2005/2006, untuk sekolah negeri di kabupaten Bantul, SMP 2 Bantul menempati peringkat 10, SMP 4 Sewon menempati peringkat 48 atau terbawah, dan SMP 2 Pundong menempati peringkat 38. Berdasarkan perolehan kejuaraan akademik dan non akademik, prestasi terbesar di SMP 2 Bantul adalah di bidang non akademik yang mencapai 80%, prestasi non akademik SMP 4 Sewon mencapai 100% sedangkan prestasi non akademik SMP 2 Pundong mencapai 72%.
  4. Kultur sekolah berkaitan dengan kinerja sekolah. SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong yang mempunyai kecenderungan kultur sekolah yang positif, yang ditunjukkan adanya nilai dan prinsip demokrasi seperti pengambilan keputusan secara musyawarah, kerjasama, dan kepemimpinan yang demokratis berdampak pada kinerja sekolah yang cukup baik, sedangkan SMP 4 Sewon yang mempunyai kecenderungan kultur negatif yang ditunjukkan oleh pengambilan keputusan secara *top down*, kurangnya kerja sama antar warga sekolah dan kepemimpinan yang kurang demokratis berdampak pada kinerja sekolah yang kurang baik.

### **Implikasi**

Perbaikan terhadap kultur negatif secara terus menerus dipantau dan dievaluasi sampai berubah menjadi kultur positif dan dapat meningkatkan prestasi akademik sekolah. Perbaikan kultur sekolah melibatkan seluruh *stakeholder*.

## **Saran**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Kultur sekolah yang cenderung positif di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong sebaiknya tetap dipertahankan keberadaannya dengan cara melakukan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah dan dipantau secara terus menerus keberadaannya. Kultur sekolah yang cenderung negatif di SMP 4 Sewon perlu ditindaklanjuti dengan memberi perlakuan khusus dan dipantau secara terus menerus. Untuk pelaksanaan tindakan tersebut sekolah dapat membentuk Tim pengembang kultur sekolah yang melibatkan seluruh *stakeholder* sekolah.
2. Kinerja sekolah yang cukup baik di SMP 2 Bantul dan SMP 2 Pundong perlu ditingkatkan lagi menjadi kinerja yang baik. Kepala sekolah dan segenap warga sekolah perlu menyusun agenda kegiatan guna lebih mengoptimalkan kinerja sekolah. Kinerja sekolah yang kurang baik di SMP 4 Sewon perlu diperbaiki agar menjadi baik. Berdasarkan temuan ini maka SMP 4 Sewon dapat segera membentuk tim khusus untuk melakukan inventarisasi jenis kinerja yang kurang baik guna penyusunan rencana tindakan dan perbaikan.
3. Prestasi sekolah SMP 2 Bantul, SMP 4 Sewon dan SMP 2 Pundong yang cenderung lebih menonjol di bidang non akademik perlu mengagendakan kegiatan-kegiatan yang mendukung terhadap pencapaian prestasi akademik.
4. Karena kultur sekolah berhubungan dengan kinerja sekolah, maka SMP 4 Sewon yang mempunyai kecenderungan kultur negatif dan kinerja yang kurang baik dapat segera membentuk tim pengembang kultur sekolah guna memperbaiki kultur negatif dan kinerja kurang baik tersebut.

## **Daftar Pustaka**

- Cromwell, Sharon. (7 Maret 2002). *Is your school's toxic or positive?* Diambil pada tanggal 27 Februari 2004 dari [http://www.educatioworld.com/a\\_admin/admin275.shtml](http://www.educatioworld.com/a_admin/admin275.shtml)

Depdiknas.(2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar. Buku 1*. Jakarta: Depdiknas.

Mc Brien, J.L and Brandt, R.S. (1997). *The definition of school culture/ climate*. Diambil tanggal 27 Februari 2004 dari <http://www.ascd.org/cms/index.cfm?TheViewID=1945&flag=1945>.

Mohrman, Susan Albers. (1994). *School-based management: Organizing for high performance*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Rumberger, R.W. (2005). Test scores, dropout rates, and transfer rates as alternative indicators of high school performance. *American Educational Research Journal*. 42.3-34

Sri Sultan Hamengku Buwono X. (Juni 2003). *Muatan nilai-nilai kultural dalam pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Peningkatan Kualitas Pendidikan melalui Pengembangan Kultur Sekolah, di Universitas Negeri Yogyakarta.

Stolp, Stephen. (1994). *Leadership for school culture*. *Eric digest, number 91*. Diambil tanggal 27 Februari 2004 dari [http://www.ericfacility.net/databases/ERIC\\_Digests/ed370198.html](http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed370198.html)

### **Biodata Penulis**

**Titik Sunarti Widyaningsih**. Lahir di Bantul, 27 Maret 1971. Pendidikan S2, Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta. Saat ini bekerja sebagai guru di SLTP Negeri Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.