

KULTUR SEKOLAH MENENGAH ATAS

Faturochman

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

To accomplish a high performance, a school is enforced to established adaptive culture that is convinced as the best environment that could bring the school to adjust global development. However, many schools are still having bureucratic, clan, or only achievement culture. Those cultures are theoretically not preferable to response the current development of organization. The study shows that Senior High Schools (SMA) were more likely to have, orederly, clan culture (35%), adaptive culture (32,1%), achievement culture (16,8%), and bureucratic culture (16,1%). Comparing between state and private SMAs (SMA Negeri dan Swasta), adaptive culture was more foremost among state SMAs than among private SMAs, while bureucratic and achievement culture were more prominent among private SMAs than state SMAs.

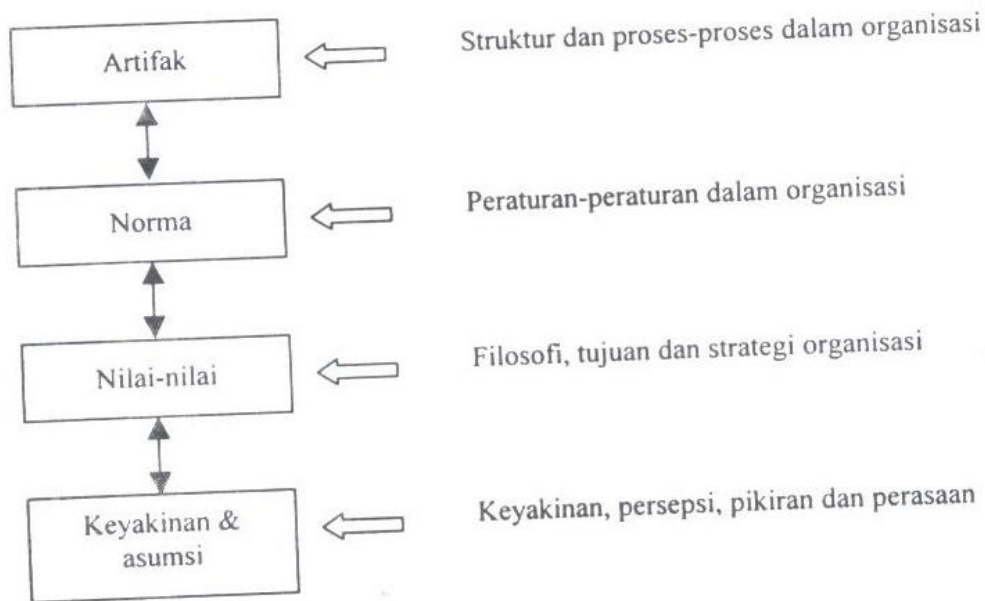
Keywords: school culture, adaptive, organization.

Kultur atau budaya sekolah sebenarnya merupakan persoalan lama tetapi belum banyak dikaji secara mendalam di Indonesia. Kultur sekolah pada dasarnya sama dengan kultur organisasi. Secara umum sebenarnya kultur sekolah atau kultur organisasi tidak berbeda dengan kultur masyarakat yang sudah dikenal selama ini. Perbedaan pokok terletak pada lingkupnya sehingga kekhususan dari kultur sekolah berakar dari lingkupnya, dalam hal ini lebih sempit dan lebih spesifik. Kultur organisasi pada umumnya didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi-asumsi, pemahaman dan cara-cara berpikir yang secara bersama-sama oleh anggota organisasi diakui dan dijalankan serta menjadi bagian dari kegiatan dan kehidupan mereka (Deal & Kennedy, 1982; Moeljono, 2003).

Kultur organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan seperti tampak pada Skema 1 (Schein, 1992), yaitu:

1. Artifak, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa, dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.
2. Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya

- mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.
3. Nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
 4. Asumsi-asumsi atau keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.



Skema 1. Tingkatan Budaya Organisasi (Sumber: Schein, 1992, h.17)

Kultur sekolah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di sekolah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Kultur yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan sekolah adalah kultur yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di sekolah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan sekolah sebagai organisasi. Pada sisi lain, tidak tertutup kemungkinan bahwa kultur sekolah mungkin saja belum benar-benar terbentuk atau sudah terbentuk tetapi belum kuat. Keadaan seperti ini terjadi ketika di sekolah itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakati tetapi tidak bisa dijalankan secara konsisten.

Agar hal tersebut dapat diwujudkan, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau sekolah tersebut (lihat Skema 2). Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi, tujuan, dan perilaku organisasi. Sementara itu, anggota

bisa sejalan namun bisa juga kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keselarasan nilai-nilai organisasi dengan anggota sebagai individu akan memperkuat kultur sekolah sebagai organisasi.

Kultur yang kuat akan terwujud dalam berbagai jenis atau tipe. Akhir-akhir ini ada keyakinan bahwa kultur yang kuat dan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pada umumnya adalah kultur adaptif. Sekolah sebagai sebuah organisasi akan mengalami berbagai persoalan bila tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan di luar sekolah dan perkembangan dunia pada umumnya. Kultur yang demikian antara lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap stakeholders dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka sekolah harus dapat melayani semua pihak di dalam sekolah dan percaya kepada pihak lain di luar sekolah. Dalam perilaku sehari-hari pimpinan sekolah akan memberi perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil risiko untuk melakukan perubahan.

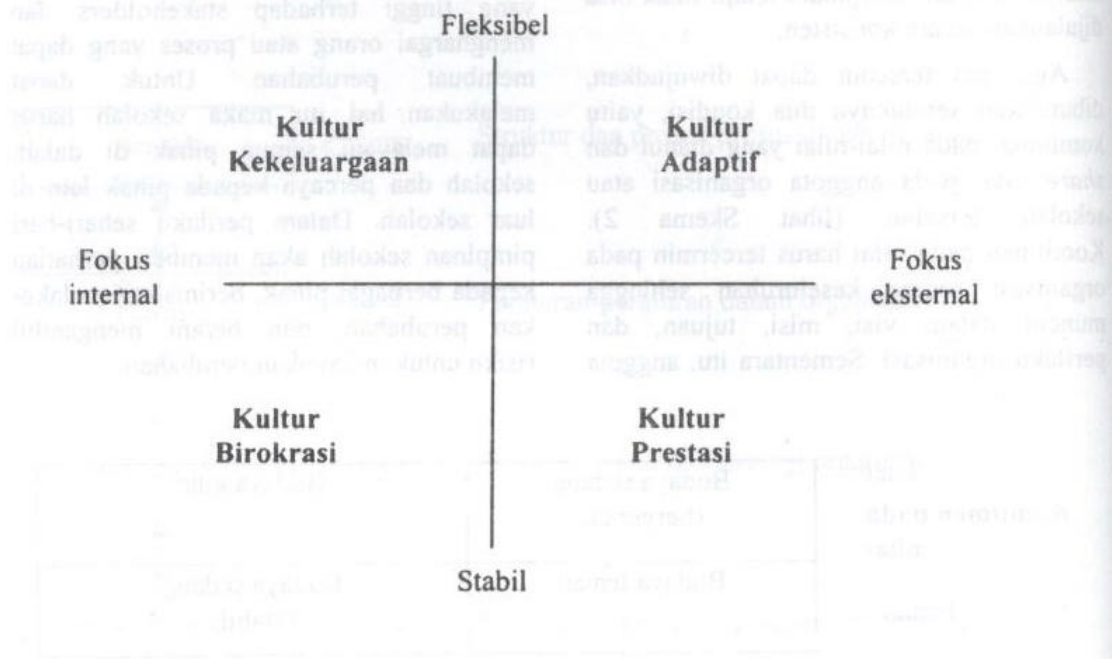
kuat Komitmen pada nilai	Budaya sedang (bergerak)	Budaya kuat
	Budaya lemah	Budaya sedang (stabil)
lemah	Sedikit	Banyak

Jumlah anggota berbagi nilai

Skema 2. Implikasi Lemah-Kuatnya Budaya Sekolah
(Sumber: Siagian, 1995, h. 236)

Persoalannya, organisasi pada umumnya dan sekolah khususnya disinyalir banyak yang belum memiliki kultur yang kuat terutama yang tipenya adaptif. Bila kenyataannya demikian, maka perlu dilihat secara lebih rinci kultur yang berkembang di sekolah. Secara teoritis, untuk melihat kultur sekolah dapat digunakan dua indikator pokok yaitu fleksibilitas dan fokus dari aktivitas sekolah. Fleksibilitas dapat dilihat dari dua titik ekstrim, yaitu fleksibel dan statis. Fokus dapat dilihat dari dua sisi, yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Dengan menggunakan dua indikator yang masing-masing memiliki

dua kutub maka dapat dibuat empat tipe kultur sekolah. Pertama, bila sekolah tersebut fleksibel dan fokusnya adalah eksternal maka kultur yang berkembang adalah kultur adaptif. Kedua, bila sekolah tersebut fleksibel tetapi fokusnya internal maka kulturenya adalah kekeluargaan. Ketiga, bila organisasinya cenderung stabil (tidak fleksibel) dan fokusnya eksternal maka kultur yang berkembang adalah kultur prestasi. Terakhir, bila organisasi cenderung stabil dan fokusnya internal maka kulturenya adalah birokratis. Untuk lebih jelasnya, tipe kultur yang dimaksud digambarkan dalam Skema 3.



Skema 3. Jenis-Jenis Kultur Sekolah

(Sumber: Daff, 1999)

Secara lebih rinci, masing-masing kultur memiliki nilai-nilai yang dapat dijadikan ciri-ciri untuk mendeteksi keadaan di lapangan. Kultur adaptif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kreatif. Sekolah yang memiliki kultur adaptif akan memiliki kreativitas yang tinggi dalam membuat rancangan program atau kegiatan, merespons persoalan yang muncul dan dalam memecahkan masalah yang muncul. Kreativitas ini sangat penting untuk masa-masa yang penuh dengan perubahan seperti sekarang ini.
2. Berani melakukan eksperimentasi. Sejalan dengan kreativitas yang tinggi, sekolah dengan kultur adaptif juga berani melakukan eksperimen atau mencoba hal-hal baru. Meskipun demikian, eksperimentasi tidak berarti melakukan coba-coba tanpa terkendali. Sebagai organisasi, eksperimentasi di dalamnya dapat dilakukan secara terencana dan sistematis.
3. Berani mengambil risiko. Konsekuensi dari kreativitas dan eksperimentasi adalah risiko. Bagi sebagian orang dan organisasi yang tidak adaptif ada kecenderungan takut mengambil risiko yang berasosiasi dengan kerugian. Sebaliknya, di balik risiko selalu ada keuntungan yang akan diperoleh. Di sini yang diperlukan adalah memperhitungkan risiko dan keuntungan sekaligus sehingga hasilnya lebih menguntungkan.
4. Mandiri. Kemandirian organisasi mencerminkan adaptabilitasnya karena hal ini menggambarkan otoritas yang dimilikinya. Tanpa kemandirian, sebuah organisasi tidak akan mampu beradaptasi dengan baik, yang terjadi

justru sebaliknya yaitu mengikuti dan terikat pada pihak lain.

5. Responsif. Persoalan organisasi tidak sebatas pada persoalan-persoalan yang ada di dalamnya. Saat ini justru terjadi sebaliknya, persoalan di luar organisasi berkembang dengan sangat cepat. Oleh karena itu, untuk bisa dikatakan adaptif sebuah organisasi harus responsif terhadap persoalan-persoalan di luar dirinya.

Sementara itu, ciri-ciri kultur kekeluargaan adalah sebagai berikut:

1. Mengedepankan kerjasama. Ciri-ciri kekeluargaan adalah kebersamaan yang dalam organisasi termanifestasikan sebagai kerjasama. Dari sisi ini, kultur kekeluargaan tidak mengindikasikan kelemahan.
2. Penuh pertimbangan. Ada kecenderungan di dalam kultur kekeluargaan bahwa pertimbangan yang dilakukan mengarah pada tindakan yang sangat hati-hati. Hal ini akan menjadi masalah bila mengarah pada kelambanan dan kurang-produktifan.
3. Persetujuan bersama. Dalam kultur kekeluargaan keputusan bisa diambil bila semua pihak menyetujui. Sebagai unsur demokrasi hal ini sangat baik namun akan muncul persoalan bila proses ini menghambat responsifitas terhadap persoalan yang muncul dan kreativitas anggotanya.
4. Kesetaraan. Sejalan dengan kerjasama dan keputusan bersama, posisi anggota di dalam organisasi dengan kultur kekeluargaan akan setara.
5. Keadilan. Konsep keadilan yang diterapkan dalam organisasi dengan kultur kekeluargaan adalah pemerataan.

Kultur prestasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Beorientasi pada persaingan atau kompetisi. Anggota organisasi dalam kultur ini diberi kesempatan untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin sehingga bisa mengungguli lainnya. Keunggulan anggota-anggota ini akan dijadikan modal sebagai keunggulan organisasi yang nantinya siap untuk berkompetisi dengan organisasi lain.

2. Mengupayakan kesempurnaan. Sejalan dengan upaya untuk menjadi organisasi yang unggul, elemen-elemen dalam organisasi juga didorong untuk mencapai kesempurnaan kinerja. Dengan demikian, anggota maupun organisasi dapat tampil dengan kepercayaan diri yang tinggi.

3. Agresif. Kultur prestasi mengarah pada keunggulan dan kemenangan. Untuk mendukung hal itu, diperlukan agresivitas yang tinggi.

4. Aktif dan rajin. Di dalam organisasi maupun dalam relasi dengan organisasi lain, kultur prestasi mengutamakan keaktifan anggota dan organisasi secara keseluruhan. Orientasi ini diperlukan sebagai persiapan untuk menghasilkan sesuatu dan prestasi yang tinggi.

5. Mendorong munculnya inisiatif anggota. Kekuatan organisasi dengan kultur prestasi adalah kinerja yang tinggi. Salah satu modal pentingnya adalah inisiatif anggota.

Kultur birokrasi ditandai adanya ciri-ciri sebagai berikut:

1. Formalitas hubungan di dalam maupun dengan pihak luar sekolah. Sebuah organisasi yang birokratis memiliki

struktur dan proses kerja yang jelas dan tidak dapat diubah segera. Hal ini dirancang untuk mengatur pola hubungan yang baku dan formal.

2. Mementingkan efisiensi. Pembakuan-pembakuan dan formalitas yang dilakukan dalam organisasi diarahkan untuk mencapai efisiensi.

3. Menekankan rasionalitas. Indikator ini merupakan dasar dari berbagai hal yang ada dalam organisasi, termasuk efisiensi, keteraturan, dan kepatuhan. Artinya, kultur birokrasi didasarkan pada rasionalitas yang kuat.

4. Teratur dan berjenjang. Sejalan dengan kaidah birokrasi, maka keteraturan dan hirarkhi sangat dipentingkan.

5. Menuntut adanya kepatuhan dari pihak-pihak di bawah pimpinan. Begitu peraturan digariskan dan hirarkhi disepakati, maka anggota organisasi tinggal mengikuti dan pemimpin melakukan kontrol terhadap bawahan dan anggota.

Penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi kultur yang berkembang di SMA pada berbagai wilayah di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan teoritis seperti dijelaskan di atas, kiranya dapat dipetakan kultur yang berkembang sekaligus dapat dijelaskan kultur sekolah yang ada. Sebagai penelitian awal tentang kultur sekolah, identifikasi yang dimaksud adalah menentukan tipe atau jenis kultur yang menonjol di SMA yang diteliti.

Di samping itu, akan diidentifikasi juga kultur SMA berdasarkan status dan wilayahnya. Status SMA, negeri dan swasta, diperkirakan akan menyebabkan perberbedaan kultur karena sejauh ini

dikelola secara berbeda. SMA negeri dengan pengelolaan yang relatif seragam karena diatur oleh pemerintah diperkirakan akan cenderung memiliki kultur birokratis. Sebaliknya, SMA swasta diperkirakan akan lebih banyak yang memiliki kultur prestasi atau adaptif. Asumsinya, dengan mengembangkan kedua kultur tersebutlah sekolah swasta akan diminati oleh calon siswa dan dapat bertahan dalam persaingan.

Ditinjau dari segi wilayah, ada kecenderungan bahwa sekolah-sekolah di Jawa relatif lebih maju dibanding di luar Jawa. Oleh karena itu, kultur SMA di Jawa diperkirakan mengarah pada kultur adaptif dan prestasi. Sebaliknya, sekolah-sekolah di luar Jawa cenderung memiliki kultur birokratis. Dalam mengembangkan dan mengelola sekolah pimpinan cenderung menggunakan aturan-aturan yang ditentukan pemerintah yang birokratis.

Beberapa asumsi tersebut belum didasarkan pada acuan yang kuat, khususnya hasil-hasil penelitian terdahulu yang jumlah dan jenis penelitiannya terbatas. Oleh karena itu, studi ini lebih diarahkan untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan dan tidak didasarkan pada hipotesis yang kuat.

METODE

Penelitian ini dilakukan di delapan Kabupaten dan Kota yang mewakili Provinsi Jawa Tengah, DKI Jakarta, Riau, dan Kalimantan Selatan, masing-masing propinsi diwakili 2 kabupaten. Dari tiap Kabupaten atau Kota diambil 10 SMA negeri dan 10 SMA swasta yang pada tahun sebelumnya memiliki rata-rata NEM tertinggi di wilayah itu. Apabila jumlah SMA negeri maupun swasta di Kabupaten atau Kota tersebut kurang dari 10 maka

akan diambil seluruh sekolah. Unit analisis penelitian ini adalah sekolah, namun secara teknis data diberikan oleh pimpinan sekolah yang bisa diwakili oleh kepala atau wakil kepala sekolah.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penelitian ini menggali data dengan menggunakan skala pengukuran kultur yang disusun berdasarkan teori tersebut di atas untuk mendapatkan gambaran tentang kultur sekolah secara lebih mendalam di sekolah-sekolah yang diteliti. Skala disusun dalam format *forced-choice* untuk setiap item yang terdiri dari dua pilihan yang masing-masing menggambarkan kultur yang berbeda. Agar setiap kultur berpasangan dengan kultur lain maka dibuat kombinasi pasangan pilihan maka jumlah item minimal sebanyak $n \times (n-1) : 2$, di mana n adalah banyaknya tipe atau jenis kultur. Karena jenis kultur ada 4, maka ada 6 pasangan pilihan yang berarti ada enam item. Agar representatif, maka masing-masing pasangan akan dibuat dua item sehingga ada 12 item pokok. Sekor untuk tiap item dari kultur terpilih adalah 1 dan yang tidak terpilih adalah 0. Karena setiap tipe kultur dipasangkan dengan kultur lain sebanyak dua kali maka jumlah minimum sekor adalah 0 dan jumlah maksimum sekor untuk tiap tipe dari masing-masing sekolah adalah $(n-1) \times 2$ atau sekornya menjadi 6.

Kultur yang kuat adalah kultur yang mendapatkan sekor maksimum atau mendekati maksimum. Apabila hal ini terjadi maka tipe kultur dalam sekolah tersebut akan menonjol dalam satu jenis tertentu. Akan tetapi, tidak tertutup kemungkinan salah satu kultur tidak menonjol atau bahkan sekor-sekor tipe kultur dalam satu sekolah berimbang.

Dengan demikian tipe kultur dalam sekolah tersebut sulit ditentukan. Agar dapat ditentukan tipenya maka ditambahkan dua item yang masing-masing untuk mengukur fleksibel-kekakuan dan yang lain untuk mengukur fokus internal-eksternal (Skema 3). Dua item ini merupakan sekor tambahan yang akan mempertegas kultur yang ada di suatu sekolah.

Dari skala ini dapat diperoleh dua informasi, yaitu sekor jenis kultur yang paling menonjol dan dari sekor yang paling menonjol ini dapat ditentukan tipe kultur sekolahnya. Tipe kultur sekolah diarahkan untuk identifikasi kultur, sedangkan sekor kasar akan digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut dengan cara mengaitkannya dengan variabel-variabel lain yang meliputi status sekolah, wilayah atau tempat sekolah tersebut berada dan indikator-indikator perkembangan sekolah. Dengan demikian analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif untuk identifikasi kultur sekolah dan analisis korelasional dan perbedaan rata-rata sekor untuk analisis lanjutan.

HASIL DAN DISKUSI

Dari hasil analisis data yang ada ditemukan bahwa keempat kultur tersebut ditemukan semua pada penelitian ini (Tabel 1). Data tersebut menggambarkan bahwa dua tipe kultur lebih menonjol dibandingkan dua tipe lainnya. Dua kultur yang lebih banyak ditemukan adalah kultur kekeluargaan dan kultur adaptif, sementara dua lainnya yang kurang menonjol adalah kultur prestasi dan kultur birokrasi. Temuan awal ini pada satu sisi menggembirakan tetapi pada sisi lain menunjukkan kekurangsiapan sekolah

menghadapi persaingan dan tantangan dunia luar. Seperti disebutkan terdahulu bahwa kultur adaptif adalah kultur yang ideal untuk menghadapi dunia yang terus berubah. Dengan kultur ini sekolah sebagai sebuah organisasi dapat menjadi organisasi pembelajar. Di samping itu, kultur adaptif juga sejalan dengan tuntutan kepemimpinan transformasional sehingga keberadaannya merupakan kondisi yang ideal bagi kemajuan sekolah. Persentase yang cukup menonjol ini idealnya didukung secara seimbang oleh persentase yang cukup besar dari kultur prestasi dan kultur kekeluargaan. Di sini yang lebih menonjol adalah kultur kekeluargaan.

Tabel 1: Jumlah dan Persentase SMA Berdasarkan Kultur Sekolah

Kultur	Jumlah Sekolah	Persentase
Birokrasi	22	16,1
Prestasi	23	16,8
Kekeluargaan	48	35,0
Adaptif	44	32,1
Total	137	100,0

Secara teoritis telah disebutkan bahwa idealnya kultur sekolah saat ini dikembangkan ke arah kultur adaptif. Kenyataan menunjukkan bahwa hanya sekitar sepertiga sekolah dalam penelitian ini yang memiliki kultur adaptif. Dengan kata lain, sebagian besar sekolah belum memiliki kultur adaptif. Hal ini merupakan keprihatinan yang harus mendapat perhatian secara serius. Pengamatan lebih jauh menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang memiliki kecenderungan kultur adaptif itupun belum tergolong kuat. Artinya, mereka memang cenderung

memiliki kultur adaptif tetapi di dalamnya masih ada indikator kultur-kultur yang lain.

Dengan temuan ini berarti bahwa pengembangan organisasi SMA di masa mendatang masih akan berat bila pengembangannya menuju kultur sekolah yang adaptif. Agar upaya pengembangan kultur yang dimaksud bisa lebih jelas, berikut ini disajikan lebih rinci tentang kultur sekolah berdasarkan kategori sekolah.

Pertama-tama dilihat dari status sekolah, yaitu negeri dan swasta. Dari Tabel 2 tampak bahwa ada perbedaan kecenderungan kultur yang menonjol di SMA negeri dan SMA swasta. Bila status tersebut dikontraskan maka dapat dikatakan bahwa SMA negeri lebih menonjol dibanding SMA swasta dalam kultur adaptif. Sebaliknya, SMA swasta bila dibandingkan SMA negeri lebih menonjol dalam hal kultur birokrasi dan kultur prestasi, sementara kultur kekeluargaan tampakimbang pada SMA negeri dan swasta. Dari temuan ini ada dua hal yang

tampak agak aneh, yaitu lebih menonjolnya kultur birokrasi pada SMA swasta dan lebih rendahnya persentase SMA swasta yang memiliki kultur adaptif dibanding SMA negeri. Dikatakan agak aneh karena persoalan birokrasi selama ini identik dengan lembaga pemerintah. Dengan demikian SMA negeri yang merupakan bagian dari lembaga pemerintah akan sulit melepaskan diri dari kultur birokrasi. Sebaliknya, lembaga nonpemerintah yang mengelola SMA swasta dinilai lebih fleksibel dalam banyak urusan sehingga kultur sekolahnya juga diharapkan demikian. Selaras dengan asumsi tersebut, SMA swasta yang tidak bernaung di bawah dan bergelut dengan birokrasi pemerintah diharapkan lebih adaptif. Hasil penelitian ini justru menunjukkan hal yang sebaliknya. Apakah hal ini merupakan perkembangan yang selaras dengan otonomi daerah dan upaya pengembangan manajemen berbasis sekolah? Jawaban atas pertanyaan ini perlu dikaji dan disintesis dengan data-data lain.

Tabel 2: Kultur Sekolah Negeri dan Swasta

Kultur sekolah	Statistik	Status		
		Negeri	Swasta	Total
Birokrasi	N	9	13	22
	%	6,6	9,5	16,1
Prestasi	N	8	15	23
	%	5,8	11,0	16,8
Kekeluargaan	N	24	24	48
	%	17,5	17,5	35,0
Adaptif	N	25	19	44
	%	18,2	13,9	32,1
Total	N	66	71	137
	%	48,2	51,8	100,0

Ditinjau dari lokasi penelitian, yaitu Jawa dan luar Jawa, ada perbedaan pola kultur yang cukup menonjol (Tabel 3). Bila dikontraskan antara Jawa dan luar Jawa maka ada kecenderungan bahwa kultur birokrasi dan kekeluargaan lebih menonjol di luar Jawa. Sementara itu, kultur prestasi dan adaptif cenderung lebih menonjol di Jawa dibandingkan luar Jawa. Apakah hal ini merupakan indikasi kemajuan orientasi dari organisasi sekolah di Jawa lebih cepat dibanding di luar Jawa? Sebagai kesimpulan sementara barangkali dapat dikatakan demikian, namun sebagai kesimpulan yang benar-benar kongklusif diperlukan data-data lain agar lebih meyakinkan.

Di samping berkaitan status dan lokasi sekolah, analisis juga diarahkan pada beberapa parameter yang terkait dengan proses dan hasil belajar mengajar. Tabel 4 menggambarkan tentang hal yang dimaksudkan. Secara umum dapat dikatakan bahwa sejauh ini belum ditemukan perbedaan yang signifikan (dengan menggunakan uji F) antara indikator-indikator proses belajar-mengajar berdasarkan kultur seko-

lah. Namun demikian, ada kecenderungan-kecenderungan tertentu berkaitan dengan hal ini.

Secara deskriptif, kecenderungan tersebut adalah sebagai berikut. Kultur prestasi cenderung berasosiasi dengan jumlah rombongan belajar yang sedikit, sedangkan sekolah yang memiliki jumlah rombongan yang rata-rata tinggi kulturnya cenderung adaptif. Di samping jumlah rombongan belajar yang cenderung kecil, sekolah-sekolah dengan kultur prestasi juga memiliki rasio guru-murid paling kecil yang berarti makin banyak perhatian guru terhadap siswa. Pada sisi lain, sekolah-sekolah dengan kultur prestasi memiliki kegiatan ekstra kurikuler yang lebih banyak bila dibanding sekolah-sekolah dengan kultur birokrasi dan kekeluargaan tetapi relatif sama dengan sekolah-sekolah yang mengembangkan kultur adaptif. Sekolah-sekolah dengan kultur adaptif ini juga cenderung lebih banyak memberi keleluasaan pada siswa untuk mengelola kegiatan mereka sendiri.

Tabel 3. Kultur SMA di Luar Jawa dan Jawa

Kultur sekolah	Statistik	Wilayah		
		Jawa	Luar Jawa	Total
Birokrasi	N	15	7	22
	%	11,0	5,1	16,1
Prestasi	N	10	13	23
	%	7,3	9,5	16,8
Kekeluargaan	N	27	21	48
	%	19,7	15,3	35,0
Adaptif	N	19	25	44
	%	13,9	18,2	32,1
Total	N	71	66	137
	%	51,8	48,2	100,0

Tabel 4: Kultur Sekolah dan Beberapa Indikator Proses serta Hasil Belajar

KULTUR	Stat	Jumlah Rombongan Belajar	Rasio siswa guru	Jumlah ekstra kurikuler	Kegiatan dikelola siswa	NEM lulus rata-rata 2002/2003
Birokrasi	Rata-rata	15.45	14.42	8.90	6.95	4827.76
	N	22	22	21	20	21
	SB	9.51	4.82	2.98	3.08	2917.05
Kekeluargaan	Rata-rata	16.17	14.40	9.42	7.02	4710.20
	N	47	47	48	48	40
	SB	8.73	5.35	3.69	3.67	2963.38
Prestasi	Rata-rata	14.13	12.41	10.13	7.52	5045.77
	N	23	23	23	23	22
	SB	6.02	3.92	2.63	3.39	2642.24
Adaptif	Rata-rata	16.79	13.99	10.43	8.45	4980.74
	N	43	43	44	44	38
	SB	8.17	4.32	3.40	3.71	2900.32
Total	Rata-rata	15.90	13.943	9.79	7.56	4876.58
	N	135	135	136	135	121
	SB	8.25	4.73	3.35	3.58	2847.10

Kultur prestasi ternyata juga terkait dengan dengan hasil belajar dengan indikator rata-rata NEM (nilai ebtanas murni). Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai rata-rata NEM yang paling tinggi pada sekolah dengan kultur prestasi dibanding sekolah-sekolah yang kulturalnya lain. Secara berurutan rata-rata NEM tertinggi hingga terendah ditemukan pada sekolah dengan kultur prestasi, diikuti kultur adaptif, kultur birokrasi dan terakhir kultur kekeluargaan.

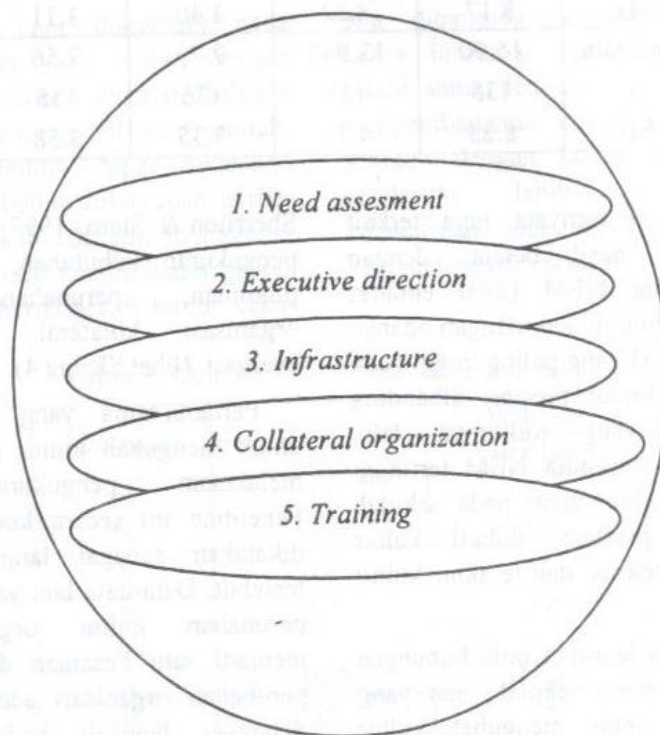
Dengan belum jelasnya pola hubungan kultur dengan kinerja sekolah, apa yang perlu dilakukan untuk mengubah kultur yang ada sehingga menjadi kultur sekolah yang kuat? Berdasarkan pada kerangka teoritis ada enam bagian yang perlu digarap untuk mengubah kultur sekolah (lihat

Sherriton & Stern, 1997), yaitu melakukan pengukuran kebutuhan, pengarahannya dari pimpinan, perubahan infrastruktur, organisasi kolateral, pelatihan, dan evaluasi. (lihat Skema 4).

Pertama-tama yang harus dilakukan untuk mengubah kultur organisasi adalah melakukan pengukuran kebutuhan. Penelitian ini secara komprehensif dapat dikatakan sebagai langkah pengukuran tersebut. Data-data lain yang relevan untuk perubahan kultur organisasi bahkan menjadi satu kesatuan dari upaya untuk perubahan organisasi secara keseluruhan. Sebagian langkah kedua juga sudah dilakukan dengan ditetapkannya arah perubahan yang dimaksud. Persoalan yang penting dari langkah kedua ini adalah pemantapan arah yang harus disepakati

bersama, khususnya oleh pimpinan sekolah. Mereka harus yakin bahwa perubahan kultur ke arah yang adaptif merupakan suatu keharusan. Unsur ketiga dari proses perubahan (infrastruktur) menyangkut sistem dan proses dalam organisasi. Hal ini menyangkut berbagai sistem dan proses dalam sekolah seperti seleksi siswa dan guru, sistem manajemen kinerja, dan sistem penghargaan bagi elemen-elemen sekolah dengan kinerja tertentu. Untuk dapat melakukan langkah perubahan secara efektif, perlu dibuat organisasi-organisasi kolateral dalam bentuk kelompok-kelompok kecil atau tim. Pada awalnya tim-tim tersebut bekerja

secara fungsional. Selanjutnya, tim-tim dapat bergabung dan membentuk tim lintas-fungsi. Bila penggabungan tersebut berjalan dengan efektif maka bisa menjadi tim yang *self-directed*. Tim inilah yang nantinya menjadi bagian utama dari manajemen sekolah yang akan melakukan pelatihan dan menjalankan perubahan organisasi. Sesudah berjalan sampai terbentuk tim yang mandiri, maka perlu dilakukan evaluasi untuk menyakinkan apakah perubahan kultur ataupun organisasi secara keseluruhan berubah sesuai tujuan atau masih perlu langkah-langkah lanjutan maupun pengulangan langkah-langkah yang dimaksud.



Skema 4. Unsur-Unsur Esensial dalam Perubahan Kultur Organisasi

(Sumber: Sherriton & Stern, 1997, h. 69)

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menunjukkan secara jelas bahwa sebagian besar SMA belum memiliki kultur yang adaptif. Dari sejumlah SMA yang telah memiliki kultur adaptif ternyata lebih banyak yang berstatus negeri dan di wilayah Jawa. Hasil ini mengindikasikan bahwa persebaran kultur yang dinilai cocok untuk sekolah belum merata.

Sekolah sebagai pusat pembelajaran seharusnya menjadi organisasi atau lembaga pembelajar. Keadaan ini dapat tercapai bila di dalamnya ada kultur adaptif. Melihat keadaan yang demikian maka perlu kerja keras dari semua pihak yang mengelola SMA untuk melakukan perubahan. Salah satu upaya untuk itu adalah manajemen berbasis sekolah yang didukung oleh berbagai *stickholder* yang meliputi pimpinan sekolah, guru, karyawan, siswa, orangtua murid, masyarakat sekitar sekolah, alumni, tokoh masyarakat, dan lainnya.

KEPUSTAKAAN

- Daft, R.L. 1999. *Leadership: Theory & Practice*. New Jersey: Dryden Press.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Taipei: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schein, E.H. 1992. *Organization Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sheriton, J. & Stern, J.L. 1997. *Corporate Culture, Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York: Amacom.
- Siagian, S.P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.