

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persoalan budaya dan karakter bangsa kini menjadi sorotan tajam masyarakat. Sorotan itu mengenai berbagai aspek kehidupan, tertuang dalam berbagai tulisan di media cetak, wawancara, dialog, dan gelar wicara di media elektronik. Selain di media massa, para pemuka masyarakat, para ahli, dan para pengamat pendidikan, dan pengamat sosial berbicara mengenai persoalan budaya dan karakter bangsa di berbagai forum seminar, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Persoalan yang muncul di masyarakat seperti korupsi, kekerasan, kejahatan seksual, perusakan, perkelahian massa, kehidupan ekonomi yang konsumtif, kehidupan politik yang tidak produktif, dan sebagainya menjadi topik pembahasan hangat di media massa, seminar, dan di berbagai kesempatan.

Berbagai alternatif penyelesaian diajukan seperti peraturan, undang-undang, peningkatan upaya pelaksanaan dan penerapan hukum yang lebih kuat. Alternatif lain yang banyak dikemukakan untuk mengatasi, paling tidak mengurangi, masalah budaya dan karakter bangsa yang dibicarakan itu adalah pendidikan. Pendidikan dianggap sebagai alternatif yang bersifat preventif karena pendidikan membangun generasi baru bangsa yang lebih baik. Sebagai alternatif yang bersifat preventif, pendidikan diharapkan dapat mengembangkan kualitas generasi muda bangsa dalam berbagai aspek yang dapat memperkecil dan mengurangi penyebab berbagai masalah budaya dan karakter bangsa. Memang diakui bahwa hasil dari pendidikan akan terlihat dampaknya dalam waktu yang tidak segera, tetapi memiliki daya tahan dan dampak yang kuat di masyarakat.

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini telah menjadi perhatian dari berbagai kalangan, tidak hanya pada kalangan pendidikan, tetapi juga masyarakat. Mereka menginginkan munculnya perubahan dalam hal usaha meningkatkan kualitas pendidikan. Fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan kita belum sebagaimana diharapkan.

Tuntutan terhadap peningkatan kualitas pendidikan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan adanya (1) kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (2) persaingan global yang semakin ketat, dan (3) kesadaran masyarakat (orang tua siswa) akan

pendidikan yang berkualitas semakin tinggi. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada akhir-akhir ini telah membawa dampak perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, sehingga permasalahan dapat dipecahkan dengan mengupayakan penguasaan serta peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, seseorang kurang bisa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam kehidupan sehari-hari dan tidak mampu mengatasi persoalan-persoalan hidup yang selalu berkembang dengan pesat.

Persaingan global dalam era pasar bebas, menyebabkan adanya kompetisi yang sangat ketat. Untuk dapat berpartisipasi dalam persaingan global tersebut, seseorang dituntut memiliki kemampuan yang lebih/berkualitas, yaitu memiliki kecakapan berkomunikasi, memiliki kemampuan menjalin kerjasama, memiliki keterampilan atau *skill* tertentu, individu yang ulet, disiplin, beretos kerja yang tinggi, pandai menangkap peluang, dan memiliki semangat untuk maju.

Budaya sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk siswa menjadi manusia yang penuh optimis, berani, tampil, berperilaku kooperatif, dan kecakapan personal dan akademik. Sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan tertentu biasanya dapat dilihat dari beberapa variabel yang mempengaruhinya seperti perolehan nilai dan kondisi fisik, akan tetapi kurang memperhatikan hal lain yang tidak tampak yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi).

Para kepala sekolah, guru, warga sekolah, *stakeholder* sekolah atau yang terkait termasuk pengawas, dan pengelola/pembina pendidikan perlu dibekali pemahaman konsep yang benar tentang budaya organisasi, budaya mutu sekolah dan pengembangannya, serta konsep sekolah yang baik atau unggul. Dengan memiliki pemahaman konsep yang baik para kepala sekolah dan guru selaku pelaksana penyelenggara pendidikan yang didukung oleh warga sekolah, *stakeholder* sekolah atau yang terkait lainnya akan dapat mengembangkan budaya mutu sekolah dalam rangka pengembangan sekolah yang unggul, termasuk pengawas, dan pengelola/pembina pendidikan akan dapat membinanya dengan efektif dan efisien.

Oleh karena itu, pengembangan budaya mutu sekolah merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh dalam membentuk profesionalitas insan pendidikan yang berkarakter dan berbasis budaya.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam makalah ini adalah :

1. Apa yang dimaksud dengan pengembangan budaya mutu sekolah ?
2. Bagaimana proses pengembangan budaya mutu di sekolah ?
3. Langkah apa saja yang harus dilakukan oleh Insan Pendidikan untuk pengembangan budaya mutu sekolah ?
4. Bagaimana Wujud budaya mutu sekolah unggul, berakhlak dan berprestasi ?

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB**

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya ,dibantu dan bekerjasama dengan PKS ( Pembantu Kepala Sekolah), Guru dan karyawan di sekolah seperti Tata Usaha dan petugas K3.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens (1991) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan oleh Owens, (1995: 81) lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi). Hal tersebut sesuai apa yang telah dilakukan oleh Frymier dan kawan-kawan (1984) dalam melakukan penelitian *One Hundred Good Schools*, yang dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa iklim atau *atmosphere* sekolah, seperti hubungan interpersonal, lingkungan belajar yang kondusif, lingkungan yang menyenangkan, moral dan spirit sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepribadian dan prestasi akademik lulusan.

Dengan demikian, budaya sekolah dapat dikatakan bermutu bilamana memungkinkan bertumbuhkembangnya sekolah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memeberikan pengalaman dan bertumbuhkembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan

spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Dalam hal ini, Depdiknas (2000) telah merumuskan beberapa elemen budaya mutu sekolah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Sedangkan Peter dan Waterman (Hanson, 1996) menemukan nilai-nilai budaya yang secara konsisten dilaksanakan di sekolah yang baik, yaitu mutu dan pelayanan merupakan hal yang harus diutamakan, selalu berupaya menjadi yang terbaik, memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang nampak kecil, tidak membuat jarak dengan klien, melakukan sesuatu sebaik mungkin, bekerja melalui orang (bukan sekedar bekerjasama atau memerintahnya), memacu inovasi, dan toleransi terhadap usaha yang berhasil.

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan budaya mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

## **B. TAHAPAN PELAKSANAAN**

Proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dilakukan melalui tiga tataran, yaitu

- (1) pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai;
- (2) pengembangan pada tataran teknis; dan
- (3) pengembangan pada tataran sosial.

Pada tataran pertama, proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dimulai dengan pengembangan pada tataran spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah, misalnya spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai tanggung jawab, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai keterbukaan, spirit dan nilai-nilai kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, Spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan (Torrington & Weightman,

dalam Preedy, 1993). Oleh karena itu, tidak ada pengembangan budaya mutu sekolah secara sistematis tanpa identifikasi berbagai spirit dan nilai-nilai yang dapat dijadikan landasan.

Dalam rangka pengembangan budaya mutu sekolah ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu:

1. Identifikasi spirit dan nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah, yang dilakukan bersama dengan seluruh stakeholder, dan ditetapkan sebagai sebuah kebijakan resmi sekolah dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah.
2. Sosialisasi secara kontinyu spirit dan nilai-nilai kepada seluruh stakeholder, baik melalui pertemuan-pertemuan, majalah sekolah, buku penghubung sekolah, majalah dinding sekolah, dipergunakan pada dinding kelas, maupun dalam bentuk surat edaran.
3. Kepala sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh stakeholder agar memegang teguh spirit dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama.

Pada tataran kedua, adalah pengembangan tataran teknis. Pengembangan pada tataran teknis tersebut dilakukan setelah kepala sekolah bersama stakeholder telah berhasil mengidentifikasi spirit dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

Dalam rangka pengembangan tataran teknis budaya mutu sekolah dapat ditempuh oleh kepala sekolah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah bersama seluruh stakeholder terkait mengevaluasi sejauh mana keseluruhan komponen sistem sekolah, seperti struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan formal maupun informal, telah merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah.
2. Selanjutnya, kepala sekolah dengan stakeholder terkait mengembangkan berbagai kebijakan teknis pada setiap komponen sistem yang betul-betul merefleksikan spirit dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah. Bagi komponen sistem sekolah yang telah

merefleksikan spirit dan nilai-nilai yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah sebaiknya tetap dipertahankan dan diimplementasikan, dan bilamana tidak hendaknya terlebih dahulu dilakukan berbagai perubahan dan pembaharuan seperlunya, dan setelah itu kepala sekolah selaku manajer sekolah berkewenangan untuk segera membuat berbagai kebijakan teknis.

Sedangkan pada tataran ketiga adalah pengembangan tataran sosial. Pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.

### **Tahap Pengembangan Budaya Mutu Sekolah**

<b>Tahap-tahap pengembangan</b>	<b>Kegiatan dalam pengembangan budaya mutu sekolah</b>
Merumuskan tujuan pengembangan yang dijiwai spirit dan nilai-nilai & Penetapan kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mencapai keefektifan pendidikan di sekolah</li> <li>• melalui tim khusus</li> <li>• melibatkan semua warga sekolah</li> <li>• kebijakan yang bersifat mikro/operasional</li> <li>• penetapan kebijakan-kebijakan pengembangan budaya mutu berdasarkan kesepakatan bersama</li> </ul>
Sosialisasi & implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepada semua warga sekolah</li> <li>• orang tua siswa</li> <li>• melalui ditempel pada papan pengumuman</li> <li>• surat</li> <li>• edaran</li> <li>• dilakukan komunikasi secara terbuka (untuk dan agar dimengerti, dipahami, disetujui, diikuti dan dapat diterima sebagai kebijakan atau aturan sekolah)</li> <li>• Dilaksanakan bersama-sama dengan baik</li> </ul>
Evaluasi & follow up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dilakukan evaluasi bersama</li> <li>• melalui rapat rutin sekolah</li> <li>• pertemuan-pertemuan dengan wali siswa,</li> <li>• perbaikan sebagai tindak lanjut</li> </ul>

### **Identifikasi Spirit Dan Nilai-Nilai Sebagai Sumberdaya Mutu Sekolah Unggul, Berakhlak dan Berprestasi**

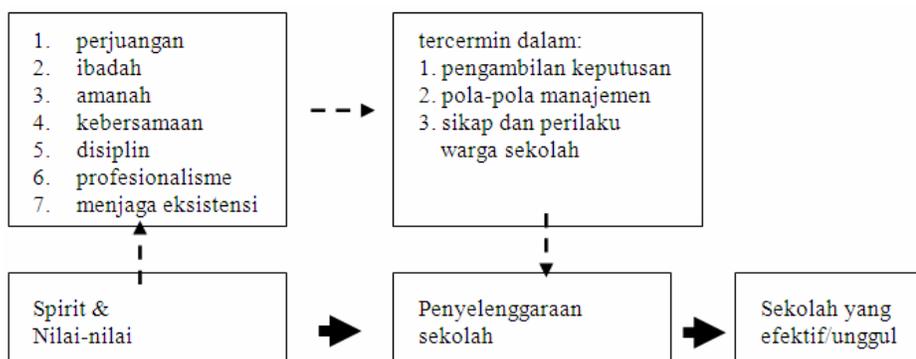
Spirit dan nilai-nilai yang dijadikan sebagai sumber budaya mutu pada sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi antara lain:

- (1) spirit dan nilai-nilai perjuangan,
- (2) spirit dan nilai-nilai ibadah,
- (3) spirit dan nilai-nilai amanah,

- (4) spirit dan nilai-nilai kebersamaan,
- (5) spirit dan nilai-nilai disiplin,
- (6) spirit dan nilai-nilai profesionalisme, dan
- (7) spirit dan nilai-nilai menjaga eksistensi sekolah.

Spirit dan nilai-nilai tersebut, dijadikan landasan dan sumber oleh sekolah ini yang tercermin dalam setiap kegiatan, dalam mengambil keputusan, sikap dan perilaku warga sekolah, pola-pola manajemen yang dilakukan, dan lain sebagainya.

Spirit dan nilai-nilai budaya mutu mewarnai dan nampak dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.



### Spirit dan nilai-nilai budaya mutu

### C. FAKTOR – FAKTOR PENDUKUNG

Banyak hal yang menjadi Faktor- Faktor pendukung untuk pengembangan budaya mutu sekolah untuk mewujudkan sekolah unggul, Berakhlak dan berprestasi. Penyelenggaraan pendidikan di sekolah unggul, Berakhlak dan berprestasi dikelompokkan menjadi dua faktor organ, yaitu

- (1) Faktor organ pengelola yang mempunyai tugas dan wewenang bersifat makro, yang meliputi rekrutmen tenaga, pengembangan makro sekolah, pembangunan gedung/pengadaan barang skala besar dan
- (2) sekolah sebagai organ pelaksana pendidikan yang mempunyai tugas dan wewenang yang bersifat mikro/operasional.

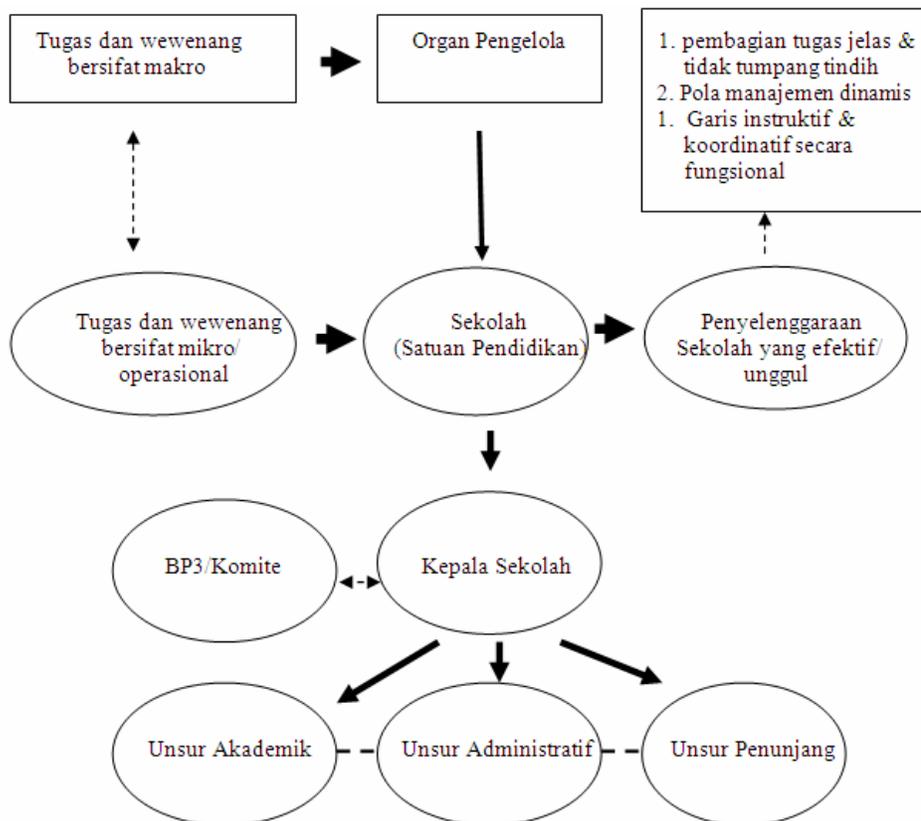
Dengan demikian semua kebijakan operasional harus mengacu pada kebijakan makro yang telah ditetapkan oleh organ pengelola dan merupakan garis instruktif.

Sekolah sebagai pelaksana operasional, dalam penyelenggaraannya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang dibantu oleh guru dan tenaga tata usaha. Pembagian tugas diantara kepala sekolah, guru, dan tenaga tata uhasa selalu dilakukan evaluasi keefektifannya, sehingga pola-pola manajemen yang dilakukan secara dinamis

disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan riil di sekolah. Garis instruktif kepala sekolah secara langsung kepada unsur akademik, unsur administratif, dan unsur penunjang dan garis koordinatif dengan BP3/komite sekolah/forum orang tua siswa. Sedang garis koordinatif diantara ketuga unsur tersebut dalam rangka keefektifan penyelenggaraan sekolah.

Penyelenggaraan pendidikan sekolah unggul, berakhlak dan berprestasi tersebut di atas dapat berjalan dengan baik, dikarenakan (1) adanya pembagian yang jelas dan tegas (tidak tumpang tindih), (2) adanya garis koordinasi dan garis instruksi yang jelas dan fungsional, (3) adanya pola-pola manajemen yang dilakukan secara dinamis disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan riil di sekolah. Dengan penyelenggaraan yang didasari ketiga tersebut di atas, pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Pembagian tugas dan garis instruktif/koordinatif dapat dilukiskan pada gambar di bawah ini



### Pembagian tugas dan garis instruktif/koordinatif

#### Wujud Budaya Mutu Sekolah Unggul, Berakhlak dan Berprestasi

Sebenarnya budaya organisasi muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangible*) dan dimensi yang tampak (*tangible*), sebagaimana yang dikemukakan

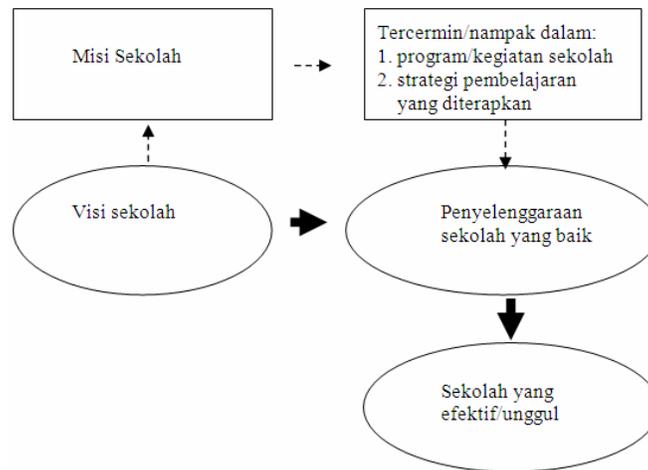
Callldwell dan Spinks (1993) bahwa dimensi yang tidak tampak yaitu meliputi: spirit/nilai-nilai, keyakinan, dan ideologi dan dimensi yang tampak, meliputi: kalimat, baik tertulis maupun lisan yang digunakan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas, serta benda yang digunakan di sekolah.

### 1. Visi dan misi sekolah

Visi dan misi sekolah unggul tercermin budaya mutu yang nampak pada:

(1) kegiatan dan praktek-praktek, pembiasaan-pembiasaan, kegiatan-kegiatan ilmiah, pembiasaan bersikap dengan guru, orang tua, dan teman, (2) program kunjungan ke tempat-tempat bersejarah, masjid-masjid, museum, candi, ke instansi pemerintah (wali kota, DPRD); dan pementasan budaya-budaya Indonesia & budaya Islami yang dikemas dengan metode project based learning (PBL), dan (3) penggunaan strategi pembelajaran antar kelas yang berbeda-beda: pembelajaran di luar kelas, pembelajaran melalui pengamatan, praktek di laboratorium, pembelajaran dengan diskusi kelompok pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran CTL, PBL, bilingual, pembelajaran berbasis ITC, dan lain sebagainya.

Visi dan misi sekolah unggul nampak dijadikan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan sebagaimana pada gambar dibawah ini



**Gambar 5.2 Visi dan misi sekolah**

Visi dan misi sekolah dijadikan pedoman oleh setiap guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas maupun kegiatan-kegiatan sekolah lainnya, termasuk orang tua siswa dalam mengarahkan dan bimbingan di rumah. Karena visi dan misi sekolah ini dianggap sebagai salah satu budaya mutu sekolah yang merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh warga

sekolah atau kelompok serta dijadikan sebagai pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi (Hodge & Anthony, 1988).

Kalau dilihat dari segi keefektifan visi dan misi sekolah yang dapat mengarahkan semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah sehingga dapat menumbuhkan adanya interaksi yang dari semua warga sekolah untuk mencapai cita-cita yang terkandung dalam visi dan misi sekolah tersebut, hal ini sesuai apa yang dikemukakan DeRoche (1987), beberapa ciri budaya organisasi yang efektif antara lain: (1) adanya dukungan bagi interaksi social, (2) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan (3) komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.

## **2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas**

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah unggul dikelompokkan menjadi dua organ, yaitu (1) organ pengelola yang mempunyai tugas dan wewenang bersifat makro, yang meliputi rekrutmen tenaga, pengembangan makro sekolah, pembangunan gedung/pengadaan barang skala besar dan (2) sekolah sebagai organ pelaksana pendidikan yang mempunyai tugas dan wewenang yang bersifat mikro/operasional. Dengan demikian semua kebijakan operasional harus mengacu pada kebijakan makro yang telah ditetapkan oleh organ pengelola dan merupakan garis instruktif.

Sekolah sebagai pelaksana operasional, dalam penyelenggaraannya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang dibantu oleh guru dan tenaga tata usaha. Pembagian tugas antara kepala sekolah, guru, dan tenaga tata usaha selalu dilakukan evaluasi keefektifannya, sehingga pola-pola manajemen yang dilakukan secara dinamis disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan riil di sekolah. Garis instruktif kepala sekolah secara langsung kepada unsur akademik, unsur administratif, dan unsur penunjang dan garis koordinatif dengan BP3/komite sekolah/forum orang tua siswa. Sedang garis koordinatif diantara ketiga unsur tersebut dalam rangka keefektifan penyelenggaraan sekolah.

## **3. Sistem dan Prosedur Kerja**

Sistem dan prosedur kerja di sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi adalah: (1) sistem dan prosedur yang bersifat makro ditetapkan oleh organ pengelola sebagai pedoman umum pelaksanaan operasional di sekolah, meliputi: sistem dan prosedur rekrutmen tenaga baru, sistem pembinaan kepangkatan, ketentuan cuti, peraturan disiplin kepegawaian, sistem seleksi penerimaan siswa baru, penetapan kurikulum dan lain sebagainya yang bersifat makro,

(2) sistem dan prosedur yang bersifat operasional ditetapkan oleh sekolah dalam rangka mempertegas, memperjelas, dan mengkonkritkan kebijakan makro, meliputi: sistem reward bagi siswa dan guru, upaya meningkatkan profesional dengan sistem pengumpulan media yang dibuat sendiri oleh guru, penyiapan rancangan pembelajaran dengan baik, melakukan pembinaan, pengiriman dan mengikutkan guru/pegawai dalam kegiatan pelatihan/diklat/ lokakarya baik yang diselenggarakan oleh organ pengelola sekolah maupun pihak luar, dan lain sebagainya.

Budaya mutu tersebut di atas, selaras dengan rumusan Depdiknas (2000) tentang elemen budaya mutu sekolah khususnya pada elemen yang ketiga dan keempat, yaitu "hasil diikuti rewards atau punishment" dan "kolaborasi, sinergi, bukan persaingan se-bagai dasar kerjasama". Disamping itu, berarti sekolah ini telah memiliki budaya akademik yang kuat dan komunitas sekolah selalu menciptakan cara-cara yang inovatif, yang merupakan diantaranya ciri-ciri yang dimiliki oleh sekolah unggul (Suyanto dalam Elfahmi, 2006).

#### **4. Kebijakan dan Aturan Sekolah**

Kebijakan dan aturan sekolah unggul adalah sebagai strategi dalam mencapai tujuan sekolah yaitu dalam rangka peningkatan mutu dan keefektifan sekolah. Pembuatan kebijakan dan aturan sekolah dibuat dengan melibatkan semua unsur sekolah. Pembuatan kebijakan dan aturan sekolah tersebut dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu: (1) pembuatan kebijakan dan aturan sekolah ditetapkan oleh pimpinan sekolah pada hal-hal yang sudah jelas dan memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah untuk mengambil suatu keputusan, dan meskipun terlebih dahulu meminta pendapat dari warga sekolah, (2) kebijakan yang bersifat krusial digodok melalui tim khusus yang diberi wewenang oleh sekolah kemudian dilakukan sosialisasi sebelum ditetapkan oleh sekolah, misalnya: masalah kedisiplinan, PBM, pelayanan kepada siswa, dan lain sebagainya dan (3) kebijakan dan aturan sekolah yang bersifat teknis, misalnya: peringatan hari besar nasional dan Islam, teknis layanan makan siang, kunjungan wisata dan lain sebagainya dapat muncul dari warga sekolah, sekolah mengkaji, menyetujui dan menetapkannya.

Disamping hal tersebut di atas, kebijakan mengenai kebiasaan-kebiasaan dalam sehari-hari di bahas melalui kesepakatan semua warga sekolah. Hal ini dilakukan dibuat dalam rangka peningkatan mutu atau keefektifan sekolah, sebab dengan pelibatan dan partisipasi semua unsur sekolah (warga sekolah) akan tumbuh rasa memiliki dan menjadi milik bersama.

Kebijakan dan aturan sekolah unggul dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

**Kebijakan dan aturan sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi**

<b>Sifat/tipe</b>	<b>Proses</b>	<b>Hasil</b>
Kebijakan untuk mempertegas, memperjelas kebijakan makro yayasan/lembaga	kebijakan ditetapkan oleh kepala sekolah terlebih dahulu meminta pendapat dari warga sekolah	Hal-hal yang secara jelas dan tegas menjadi kewenangan kepala sekolah
Kebijakan khusus	dibentuk tim khusus dan disosialisasikan sebelum disahkan oleh kepala sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• masalah kedisiplinan</li> <li>• PBM</li> <li>• pelayanan kepada siswa</li> <li>• dan lain-lain</li> </ul>
kebijakan teknis	dapat muncul dari waga sekolah, sekolah mengkaji, menyetujui dan selanjutnya menetapkannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teknis PHBI/N</li> <li>• teknis layanan makan siang</li> <li>• kunjungan wisata/BLA</li> <li>• dan lain-lain</li> </ul>
kebijakan mengenai kultur/kebiasaan-kebiasaan	berdasarkan kesepakatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kegiatan SANLAT</li> <li>• bersalaman</li> <li>• menyapa</li> <li>• mengucapkan salam</li> <li>• dan lain-lain</li> </ul>



**Wujud budaya mutu sekolah**

Dengan demikian budaya mutu sekolah yang nampak dalam pengambilan suatu kebijakan sekolah adalah (1) mengarah pada peningkatan mutu dan keefektifan sekolah, (2) melibatkan semua warga sekolah sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi karena terakomodirnya masukan-masukan, dan menjadi harapan semua staf, dan (3) keputusan melalui kesepakatan dan demokratis. Ketiga wujud budaya mutu sekolah tersebut, kalau dikaji lebih mendalam merupakan kriteria-kriteria yang digunakan sebagai pedoman untuk melihat apakah sekolah itu efektif atau tidak, sekolah itu unggul atau tidak sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Danim (2006) tepatnya pada kriteria 7, 8, dan 9, yang masing-masing kriteria tersebut adalah pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas, menciptakan rasa aman,

sifat saling menghormati, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif serta mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf.

### 5. Tata Tertib Sekolah

Tata tertib sekolah dapat dibagi menjadi dua, yaitu tata tertib untuk guru, pegawai, dan warga sekolah dan tata tertib sekolah khusus untuk siswa, yang mengatur akan keteraturan sekolah. Tata tertib sekolah berisi kewajiban yang harus dilaksanakan, larangan yang harus dihindari, dan sanksi yang akan diberikan bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.

Tata tertib sekolah unggul dirasakan sudah baik dan mapan, karena dirasakan tidak memberatkan, proses pembuatan melalui dibentuknya tim khusus atau melibatkan pihak-pihak warga sekolah yang tidak hanya pimpinan saja, tata tertib diterapkan tidak kaku dan bersifat reward. Disamping itu tata tertib yang dibuat tidak hanya mengatur ketentuan umum tetapi juga ada tata tertib yang mengatur ketentuan khusus. Budaya mutu nampak pada tata tertib sekolah unggul dapat dilihat pada tabel berikut ini.

#### Tata tertib sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi

Tata tertib siswa/ Guru	Budaya mutu yang nampak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kewajiban yang harus dilaksanakan oleh siswa</li> <li>• larangan yang harus dihindari oleh siswa</li> <li>• sanksi yang akan diberikan kepada siswa bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.</li> <li>• kewajiban yang harus dilaksanakan oleh guru/pegawai</li> <li>• larangan yang harus dihindari oleh guru/pegawai</li> <li>• sanksi yang akan diberikan kepada guru/pegawai bagi yang melanggar kewajiban dan melakukan larangan sekolah.</li> <li>• Melaksanakan 10 Indikator Budaya Berakhlak dan Berprestasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disusun oleh tim tertib &amp; tim khusus (tim work yang solid)</li> <li>• melibatkan warga sekolah, tidak hanya pimpinan saja</li> <li>• diterapkan tidak kaku</li> <li>• dirasakan tidak memberatkan</li> <li>• mengedepankan reward dari pada hukuman</li> <li>• dapat diterima dan dirasakan dengan baik</li> <li>• melibatkan warga sekolah, tidak hanya pimpinan saja</li> <li>• diterapkan tidak kaku</li> <li>• dirasakan tidak memberatkan</li> <li>• sudah baik dan mapan</li> <li>• dapat diterima dan dirasakan dengan baik</li> <li>• Implementasi 10 indikator Budaya Berakhlak dan Berprestasi</li> </ul>

### 6. Fasilitas Sekolah

Fasilitas yang dimiliki oleh sekolah unggul adalah sarana dan prasarana atau fasilitas sekolah cukup lengkap dan memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang baik termasuk pemberian pengalaman belajar bagi siswa. Sarana prasarana dan fasilitas sekolah yang dimiliki antara lain: gedung yang representatif, ruang kelas yang luas dan representatif, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium

komputer, pusat sumber belajar, perpustakaan sekolah, tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa, halaman dan lapangan olah raga dan lain sebagainya.

Dalam rangka optimalisasi dalam menunjang keefektifan pembelajaran usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah adalah melakukan perawatan dan pemanfaatan fasilitas sekolah seefektif dan efisien mungkin, yang teknisnya diatur mekanisme pemakaian yang diatur oleh masing-masing koordinator laboratorium atau koordinator unit, sedang sekolah akan melakukan pemantauan, dan melakukan evaluasi keefektifan pemanfaatan fasilitas sekolah tersebut.

**Fasilitas sekolah dan budaya mutu sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi**

Fasilitas yang dimiliki	Kondisi riil	Budaya mutu yang nampak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gedung sekolah yg luas/ cukup</li> <li>• ruang kelas yang luas dan representatif</li> <li>• laboratorium IPA</li> <li>• laboratorium bahasa</li> <li>• laboratorium komputer</li> <li>• pusat sumber belajar</li> <li>• perpustakaan sekolah</li> <li>• tempat ibadah sebagai pusat pengembangan dan pusat kegiatan ibadah siswa</li> <li>• halaman dan lapangan olah raga dan lain sebagainya.</li> </ul>	<p>cukup lengkap dan memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang baik termasuk pemberian pengalaman belajar bagi siswa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha-usaha optimalisasi</li> <li>• Usaha perawatan dan pemanfaatan fasilitas sekolah seefektif dan efisien mungkin</li> <li>• adanya mekanisme pemakaian yang diatur oleh masing-masing koordinator laboratorium atau koordinator unit</li> <li>• pemantauan dan evaluasi keefektifan oleh sekolah.</li> </ul>

Dengan demikian budaya mutu yang nampak pada pemberdayaan fasilitas sekolah adalah adanya usaha-usaha optimalisasi, usaha perawatan dan pemanfaatan keefektifan dan efisiensi, adanya mekanisme pemakaian yang baik, dan adanya pemantauan dan evaluasi oleh pimpinan sekolah. Dengan budaya mutu tersebut keefektifan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, misalnya siswa-siswa lebih nyaman belajar di sekolah, suasana belajar yang menyenangkan, memudahkan belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya, dan oleh Lezotte (1983) sekolah ini dapat dikategorikan sebagai sekolah yang unggul. Dapat dikatakan sebagai sekolah yang unggul itu karena memiliki karakteristik-karakteristik, antara lain: lingkungan sekolah yang aman dan tertib, iklim serta harapan yang tinggi, kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa, dan lain sebagainya.

## 7. Suasana dan Hubungan Formal maupun Informal

Suasana dan hubungan formal dan informal dibangun dalam rangka memperlancar dan memperkokoh komitmen dari semua warga sekolah, dan sekolah sangat memperhatikan hubungan tersebut dengan wali siswa. Suasana kondusif yang dibangun tersebut melalui: (a) adanya komunikasi pimpinan dengan guru/warga sekolah dan melalui koordinasi yang kontinyu, (b) pemberian pengakuan bagi yang berprestasi oleh sekolah, (c) tidak diatur hubungan yang kaku tetapi saling menghormati dan akrab, dan (d) suasana yang dibangun oleh sekolah adalah suasana maju, kreatif, inovatif, berbuat yang terbaik, tuntutan kerja keras, koordinasi yang baik, mempunyai struktur kepegawaian yang jelas, hubungan antar individu dan antara bawahan pimpinan baik, serta perhatian secara individu siswa oleh guru; (e) meskipun demikian tetap diterapkan mekanisme yang jelas bagi warga sekolah yang melakukan pelanggaran sekolah.

Budaya mutu sekolah unggul nampak pada suasana dan hubungan formal maupun informal

### **Budaya mutu sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi**

<b>Suasana yang dibangun</b>	<b>Budaya mutu yang nampak pada suasana dan hubungan formal dan informal</b>
Suasana dan hubungan formal dan hubungan informal dibangun dalam rangka memperlancar dan memperkokoh komitmen dari semua warga sekolah termasuk orang tua siswa	<ul style="list-style-type: none"><li>• komunikasi melalui koordinasi yang kontinyu</li><li>• pengakuan bagi yang berprestasi</li><li>• tidak diatur hubungan yang kaku</li><li>• saling menghormati</li><li>• akrab</li><li>• tidak takut</li><li>• anjang sana</li><li>• suasana maju, kreatif, inovatif</li><li>• berbuat yang terbaik</li><li>• tuntutan kerja keras</li><li>• koordinasi yang baik</li><li>• mempunyai struktur kepegawaian yang jelas</li><li>• hubungan antar individu dan antara bawahan pimpinan baik</li><li>• perhatian secara individu siswa oleh guru</li><li>• tetap diterapkan mekanisme yang jelas bagi warga sekolah yang melakukan pelanggaran sekolah.</li></ul>

## 8. Sikap & Perilaku Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Kependidikan Lainnya

Sikap dan perilaku kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya pada sekolah unggul dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) acuan, yaitu: (1) sikap dan perilaku mengacu pada tuntunan agama dan norma-norma umum, yaitu bersikap adil,

bertegur sapa, penyambutan siswa dipintu gerbang sekolah oleh guru, bersalaman, memberi salam, berdo'a sebelum dan selesai beraktifitas di sekolah, saling menghormati, (2) sikap dan perilaku yang dibangun memberikan motivasi dan berprestasi, selalu belajar dari pengalaman, selalu melakukan evaluasi dan selalu memperbaiki untuk mencapai yang terbaik, (3) sikap dan perilaku dalam memberikan keteladanan dan jiwa sosial bagi siswa, yaitu sopan santun, ramah, senyum, memberikan layanan yang terbaik, sabar, bersodaqoh, dan lain-lain.

Budaya mutu sekolah unggul nampak pada sikap dan perilaku.

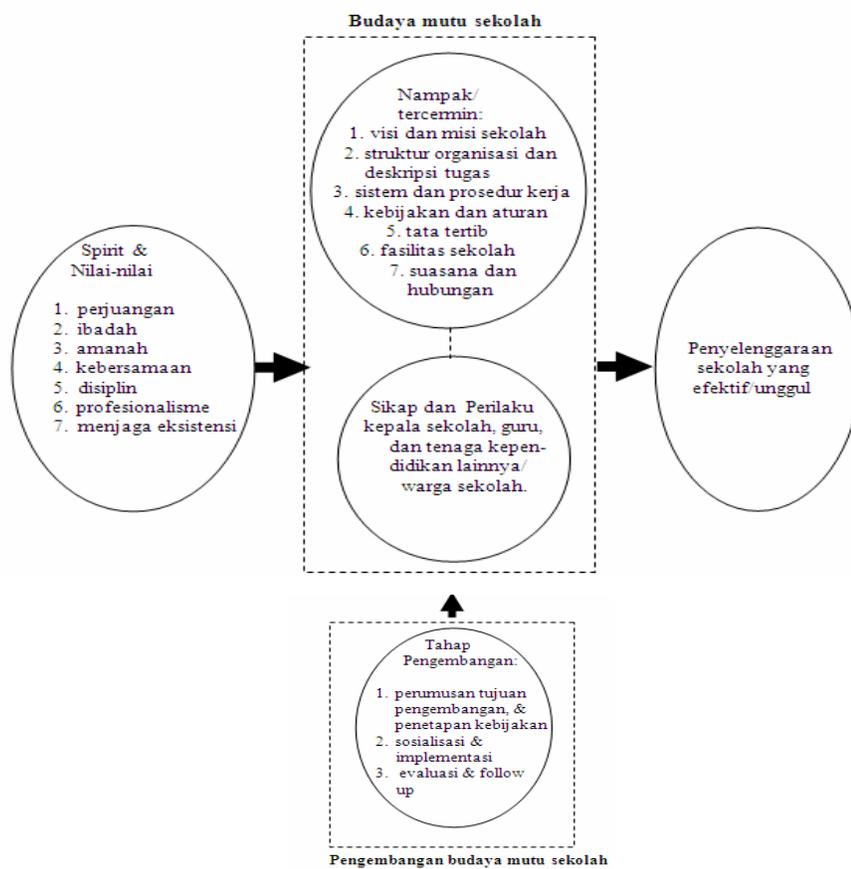
### Acuan sikap dan perilaku Budaya mutu

Acuan sikap dan perilaku	Budaya mutu nampak pada sikap dan perilaku
Sikap dan perilaku mengacu pada tuntunan agama dan norma-norma umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bersikap adil</li> <li>• bertegur sapa</li> <li>• penyambutan siswa di pintu gerbang sekolah oleh guru</li> <li>• bersalaman</li> <li>• memberi salam</li> <li>• berdo'a sebelum dan selesai beraktifitas di sekolah</li> <li>• saling menghormati</li> </ul>
Sikap dan perilaku yang dibangun memberikan motivasi dan berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selalu belajar dari pengalaman</li> <li>• selalu melakukan evaluasi</li> <li>• dan selalu memperbaiki untuk mencapai yang terbaik</li> </ul>
Sikap dan perilaku dalam memberikan keteladanan dan jiwa sosial bagi siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sopan santun</li> <li>• ramah</li> <li>• senyum</li> <li>• memberikan layanan yang terbaik</li> <li>• sabar</li> <li>• bersodaqoh, dan lain-lain</li> </ul>

Indikator-indikator budaya mutu yang tampak pada sikap dan perilaku tersebut di atas nampaknya selaras dengan apa yang telah dikemukakan oleh Hasan (2006) tentang syarat ketiga kelembagaan pendidikan islam yang efektif yaitu membentuk lingkungan pendidikan yang kondusif yang mampu menciptakan iklim dan kultur sekolah yang Islami (*school climate and school culture*) yang memberikan suasana damai, bersih, tertib, aman, indah dan penuh kekeluargaan, lingkungan yang memberikan kebebasan peserta didik untuk berekspresi, mengembangkan minat dan bakatnya, berinteraksi sosial dengan sehat dan saling menghormati, dalam atmosfer yang mencitrakan suasana religius, etis, dan humanis.

Acuan sikap dan budaya mutu dalam pelaksanaannya tentu saja harus mencerminkan nilai – nilai budaya dan karakter bangsa.

Berdasarkan pengembangan budaya mutu dalam rangka mengembangkan sekolah unggul, berakhlak dan Berprestasi tersebut diatas, dapat digambarkan dalam diagram konteks pada gambar berikut.



Budaya mutu dalam mengembangkan sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari paparan di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa para kepala sekolah, guru, warga sekolah, *stakeholder* sekolah atau yang terkait termasuk pengawas, dan pengelola/pembina pendidikan perlu dibekali pemahaman konsep yang benar tentang budaya organisasi, budaya mutu sekolah dan pengembangannya, serta konsep sekolah yang baik atau unggul, serta pemahaman konsep budaya berakhlak dan berprestasi. Dengan memiliki pemahaman konsep yang baik para kepala sekolah dan guru selaku pelaksana penyelenggara pendidikan yang didukung oleh warga sekolah, *stakeholder* sekolah atau yang terkait lainnya akan dapat mengembangkan budaya mutu sekolah dalam rangka pengembangan sekolah yang unggul, berakhlak dan berprestasi termasuk pengawas, dan pengelola/pembina pendidikan akan dapat membinanya dengan efektif dan efisien.

Sebagai gambaran yang dapat membantu kita dalam melihat wujud budaya mutu sekolah unggul, Berakhlak dan Berprestasi yang tercermin di sekolah, misalnya yang nampak pada:

- (a) Visi dan misi sekolah tercermin dalam program atau kegiatan sekolah, dan strategi pembelajaran yang diterapkan
- (b) Struktur organisasi dan deskripsi tugas sekolah tercermin dengan pembagian tugas yang jelas, garis instruktif dan koordinatif yang fungsional,
- (c) Sistem dan prosedur kerja sekolah tercermin dengan sistem reward bagi siswa dan guru, dan upaya-upaya peningkatan profesional guru,
- (d) Kebijakan dan aturan sekolah tercermin dalam proses pengambilan kebijakan atau keputusan sekolah yang melibatkan warga sekolah,
- (e) Tata tertib sekolah tercermin dalam proses pembuatan tata tertib sekolah melalui team work yang solid, implementasi yang mengedepankan reward, dapat diterima dan dirasakan oleh warga sekolah dengan baik,
- (f) Penampilan fisik (fasilitas) sekolah tercermin dengan usaha-usaha optimalisasi pemanfaatan fasilitas sekolah, perawatan, pemantauan dan evaluasi,
- (g) Suasana dan hubungan formal dan informal tercermin dengan komunikasi melalui koordinasi yang kontinyu, pengakuan bagi yang berprestasi, suasana saling menghormati, akrab, suasana maju, kreatif, inovatif, hubungan antar individu dan

antara bawahan pimpinan yang baik, perhatian secara individu siswa oleh guru, serta pemberian tindakan yang jelas bagi warga sekolah yang melakukan pelanggaran di sekolah, dan

- (h) Budaya mutu pada sekolah unggul yang nampak pada sikap dan perilaku kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya adalah tercermin dengan sikap dan perilaku dan norma-norma umum (bersikap adil, bertegur sapa, memberi salam, bersalaman, berdo'a sebelum dan selesai beraktifitas di sekolah, dan saling menghormati), sikap-sikap motivasi dan berprestasi, sikap keteladanan dan berjiwa sosial.
- (i) Implementasi karakter budaya bangsa pada seluruh Civitas Akademika/ Insan pendidikan harus tercermin dalam tingkah laku, ucapan dan seluruh program yang dilaksanakan.

## B. REKOMENDASI

Upaya untuk mewujudkan sekolah unggul, berakhlak dan berprestasi banyak hal yang bisa dilakukan, salah satunya adalah dengan Pengembangan budaya mutu sekolah. Hal ini merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan budaya mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, oleh karena itu, secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

**Sehingga haruslah dipahami dan direalisasikan, bahwa kerjasama yang baik civitas akademika / warga sekolah sangat penting dan akan menjadi tolak ukur keberhasilan dan tercapainya suatu tujuan.**

Spirit dan nilai-nilai yang dijadikan sebagai sumber budaya mutu pada sekolah unggul, berakhlak dan berprestasi antara lain: (1) spirit dan nilai-nilai perjuangan, (2) spirit dan nilai-nilai ibadah, (3) spirit dan nilai-nilai amanah, (4) spirit dan nilai-nilai kebersamaan, (5) spirit dan nilai-nilai disiplin, (6) spirit dan nilai-nilai profesionalisme, dan (7) spirit dan nilai-nilai menjaga eksistensi sekolah. ***Haruslah dijadikan landasan dan sumber oleh sekolah***, yang tercermin dalam setiap kegiatan, dalam mengambil keputusan, sikap dan perilaku warga sekolah, pola-pola manajemen yang dilakukan, dan lain sebagainya.

***Spirit dan nilai-nilai budaya mutu serta implementasi nilai-nilai budaya dan karakter bangsa akan mewarnai dan nampak dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.***

Para kepala sekolah dan guru selaku pelaksana penyelenggara pendidikan yang didukung oleh warga sekolah, *stakeholder* sekolah atau yang terkait lainnya **dalam mengembangkan budaya mutu sekolah, haruslah dilaksanakan secara sistematis** melalui tahap-tahap pengembangan, yaitu:

- (a) Tahap perumusan tujuan pengembangan yang dijiwai spirit dan nilai-nilai yang dilanjutkan dengan penetapan kebijakan,
- (b) Tahap sosialisasi dan implementasi, dan
- (c) Tahap evaluasi dan follow up.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, I. 2002. *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Artikel diterbitkan di Jurnal FIP Universitas Negeri Malang.
- Caldweel, B.J. & J.M. Spinks. 1993. *Leading the Self Managing School*. London, Washington: The Falmer Press.
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum.
- Direktorat Pendidikan menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Dit Dikmenum
- DeRoche, F.E. 1985. *How School Administrators Solve Problem*. Engelwood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Elfahmi, H.S., 2006. *Sekolah Unggul: Menciptakan Sekolah sebagai Sumber Solusi dan Rumah yang Menyenangkan bagi Setiap Penghuninya*. Makalah disajikan dalam National Congress & Business Forum 2006 diselenggarakan Magistra Utama, Surabaya, 4 Maret 2006.
- Hasan, M. Tholchah. 2005. *Pendidikan Islam Sebagai Upaya Sadar Penyelematan dan Pengembangan Fitrah Manusia: Pidato ilmiah pada Penganugerahan Gelar Doktor Kehormatan (Doctor Honoris Causa) Dalam Bidang Pendidikan Islam pada 30 April 2005 di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Moedjiarto, 2002. *Sekolah Unggul*. Jakarta: CV. Duta Graha Pustaka.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior In Education*. New Jersey: Engelwood Cliffs Prentice Hall, Inc.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organsasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta. Disertasi Tidak Dipublikasikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H. A. 1991. *Birokrasi Hubungan Manusia dan Budaya dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.





