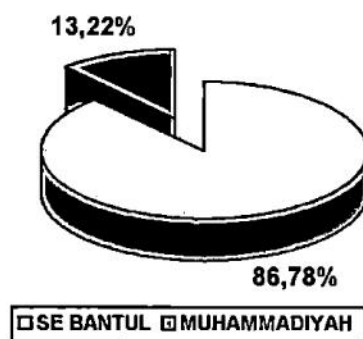


## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

### A. Gambaran Umum Sekolah Muhammadiyah di Kabupaten Bantul

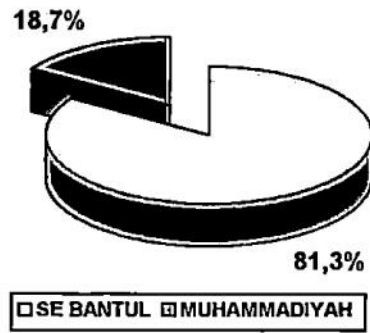
Secara kuantitatif sumbangan Muhammadiyah terhadap dunia pendidikan nasional tidaklah kecil. Secara nasional untuk semua jenjang pendidikan Muhammadiyah menyumbang sekitar 10%.

Hal yang mirip terjadi juga di Kabupaten Bantul. Untuk tingkat SD, dari 348 SD yang ada di Kabupaten Bantul, 46 di antaranya, atau 13,22%, adalah milik Muhammadiyah. Secara lebih jelas kenyataan ini ditunjukkan dalam grafik berikut.



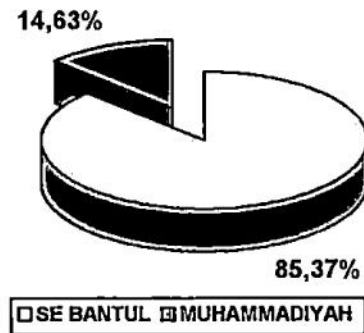
**Grafik 1. Persentase SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul**

Untuk tingkat SMTP, dari 107 SMP dan MTs yang ada di Kabupaten Bantul, 20 di antaranya, atau 18,7%, adalah milik Muhammadiyah. Secara lebih jelas kenyataan ini ditunjukkan dalam grafik di halaman berikut.



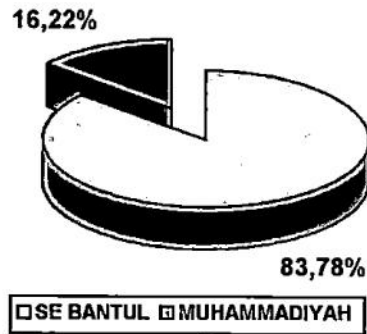
**Grafik 2. Persentase SMTP Muhammadiyah di Kabupaten Bantul**

Untuk tingkat SMA, dari 41 SMA yang ada di Kabupaten Bantul, 6 di antaranya, atau 14,63%, adalah milik Muhammadiyah. Secara lebih jelas hal ini ditunjukkan dalam grafik berikut.



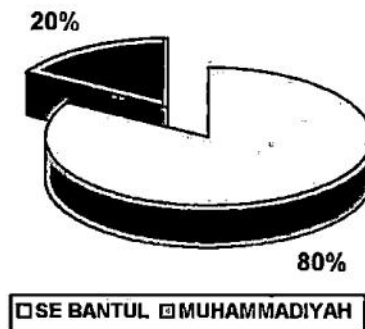
**Grafik 3. Persentase SMA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul**

Untuk tingkat SMK, dari 37 SMK yang ada di Kabupaten Bantul, 6 di antaranya, atau 16,22%, adalah milik Muhammadiyah. Hal ini secara lebih jelas ditunjukkan dalam grafik di halaman berikut.



**Grafik 4. Persentase SMK Muhammadiyah di Kabupaten Bantul**

Untuk tingkat MA, dari 5 MA yang ada di Kabupaten Bantul, 1 di antaranya, atau 20%, adalah milik Muhammadiyah. Secara lebih jelas hal ini ditunjukkan dalam grafik berikut.



**Grafik 5. Persentase MA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul**

Sumbangan Muhammadiyah secara kuantitatif terhadap dunia pendidikan di Kabupaten Bantul yang digambarkan di atas tentu tidak dapat dipandang remeh. Sebab paling tidak sekolah-sekolah Muhammadiyah menjadi jaminan bagi tertampungnya banyak anak usia sekolah. Fungsi memperbesar daya tampung sekolah ini menjadi sangat relevan dengan usaha pemerintah untuk secara signifikan menaikkan tingkat pendidikan angkatan kerja di tanah air.

Salah satu kenyataan yang menarik adalah bahwa hampir semua sekolah Muhammadiyah menampung anak-anak dari keluarga kelas menengah ke bawah dalam jumlah yang dominan. Sebagian besar pekerjaan orang tua siswa di sekolah-sekolah Muhammadiyah se Kabupaten Bantul adalah buruh, pedagang kecil, dan petani gurem. Hanya sebagian kecil siswa yang orang tuanya pegawai negeri, anggota TNI, maupun Polri.

Sebagaimana sekolah swasta yang lain, tenaga guru di sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kabupaten Bantul juga terdiri dari pegawai negeri di perbantukan, tenaga tetap yayasan, ditambah dengan guru tidak tetap. Dengan komposisi guru seperti ini tentu saja beban anggaran menjadi semakin bertambah, kendatipun pemerintah telah memberlakukan BOS, baik BOS dari pemerintah pusat maupun BOS dari pemerintah daerah.

Dengan demikian, beban kerja kepala sekolah di sekolah-sekolah Muhammadiyah menjadi lebih berat dibandingkan dengan sekolah milik pemerintah. Sebab di samping mengurus bidang akademik, kepala sekolah juga berusaha sekuat tenaga untuk menyejahterakan para guru tetap yayasan, guru tidak tetap, dan karyawan tata usaha. Di samping itu, kebutuhan sekolah lainnya seperti kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan juga menjadi perhatian kepala sekolah.

Dalam pelaksanaan manajemen sekolah, kepala sekolah didukung oleh yayasan, ---untuk organisasi Muhammadiyah yayasan adalah organisasi Muhammadiyah itu sendiri---. Untuk bidang pendidikan dasar dan menengah di Kabupaten Bantul, sebagaimana di semua daerah di Indonesia, guna mengurus sekolah-sekolah Muhammadiyah dibentuk Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) sebagai badan pembantu Pimpinan Daerah Muhammadiyah Bantul.



Sesuai dengan Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, bidang kerja Majelis Dikdasmen dibagi menurut jenjang pendidikan. Majelis Dikdasmen Wilayah bertanggungjawab terhadap sekolah setingkat SMTP dan SMTA. Sedangkan Majelis Dikdasmen Daerah bertanggungjawab terhadap SD atau sederajat.

Dengan demikian, yang bertanggungjawab terhadap SMTP dan SMTA di Kabupaten Bantul adalah Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY. Sedangkan Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Bantul bertanggungjawab terhadap SD atau sederajat.

## **B. Analisis Kuantitatif**

### **1. Deskripsi Budaya Sekolah, Kinerja Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru**

Deskripsi budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru dimaksudkan sebagai penggambaran kondisi riil di sekolah berdasarkan data angka. Deskripsi ini dilakukan dalam dua alur, yaitu *pertama*, mendeskripsikan tiga faktor organisasional tersebut secara khusus di SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong, dan SMK Krotek. Ketiga sekolah ini merupakan sekolah dengan ranking perolehan nilai Ujian Nasional tertinggi di sekolah Muhammadiyah Bantul menurut jenjang pendidikannya.

Kedua, mendeskripsikan tiga faktor organisasional, yaitu budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru di semua jenjang pendidikan, SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah.

#### **a. Budaya Sekolah**

Angket yang digunakan untuk mengukur budaya sekolah terdiri dari 16 butir, dengan menggunakan *Skala Likert*, 1 – 5. Dengan demikian jumlah skor berkisar sekitar 16 dan 80.

Untuk memuat data yang telah dikumpulkan, digunakan tabel distribusi frekuensi bergolong, dengan lima klas interval, yaitu 16 – 28, 29– 41, 42 – 54, 55 – 67, dan 68– 80. Makna kelima klas interval ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

68 – 80 = Sangat Tinggi

55 – 67 = Tinggi

42 – 51 = Sedang

29 – 41 = Rendah

16 - 28 = Sangat Rendah

.Distribusi frekuensi budaya sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah I Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek, disajikan berikut ini.

**Tabel 7. Budaya Sekolah  
SD Muhammadiyah Pendowoharjo**

INTERVAL	FREKUENSI	%
68– 80	3	8,8
55 – 67	17	50
42 – 54	10	29,4
29– 41	3	8,8
16 – 28	1	3
<b>JUMLAH</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 8. Budaya Sekolah  
SMP Muhammadiyah Pundong**

INTERVAL	FREKUENSI	%
68- 80	1	1,2
55 - 67	2	2,4
42 - 54	18	22
29- 41	31	37,8
16 - 28	30	36,6
<b>JUMLAH</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 9. Budaya Sekolah  
SMK Muhammadiyah Kretek**

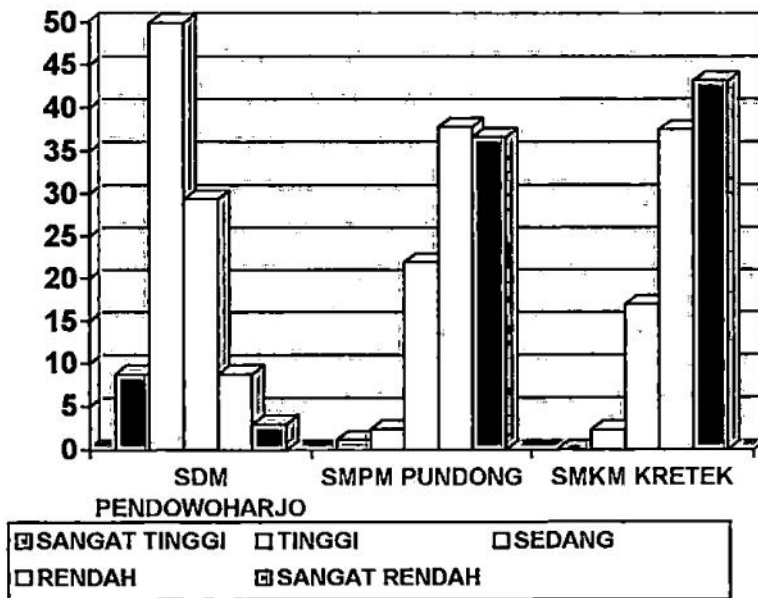
INTERVAL	FREKUENSI	%
68- 80	--	--
55 - 67	2	2,3
42 - 54	15	17
29- 41	33	37,5
16 - 28	38	43,2
<b>JUMLAH</b>	<b>88</b>	<b>100 %</b>

Tabel di atas memberi gambaran yang menarik tentang budaya sekolah di tiga sekolah tersebut.

Tampak jelas bahwa budaya sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo mengungguli dua sekolah Muhammadiyah lainnya, yaitu SMP Muhammadiyah I Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek. Lima puluh

persen (50 %) responden menunjukkan budaya sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo masuk dalam kategori tinggi. Bandingkan dengan SMP Muhammadiyah I Pundong yang hanya 2,4% dan SMK Muhammadiyah Kretek yang hanya 2,3%.

Secara lebih jelas dan rinci kenyataan di atas ditunjukkan dalam grafik berikut ini.



**Grafik 6. Budaya Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong,  
dan SMKM Kretek (Dalam %)**

Deskripsi budaya sekolah di seluruh sekolah Muhammadiyah diperlihatkan dalam tiga buah tabel berikut.

Ketiga tabel di bawah ini memperlihatkan kecenderungan yang mirip dengan tabel untuk tiga sekolah yang disajikan sebelumnya, yaitu budaya sekolah di SD Muhammadiyah lebih baik dari budaya sekolah di SMTP maupun SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

**Tabel 10. Budaya Sekolah  
Seluruh SD Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
68- 80	42	14,9
55 - 67	60	21,2
42 - 54	70	25
29- 41	67	23,7
16 - 28	43	15,2
<b>JUMLAH</b>	<b>282</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 11. Budaya Sekolah  
Seluruh SMTP Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
68- 80	2	0,8
55 - 67	11	4,4
42 - 54	45	18,1
29- 41	88	35,3
16 - 28	103	41,4
<b>JUMLAH</b>	<b>249</b>	<b>100 %</b>

Ketiga tabel di atas memperlihatkan kecenderungan yang mirip dengan tabel untuk tiga sekolah yang disajikan sebelumnya, yaitu budaya sekolah di SD Muhammadiyah lebih baik dari budaya sekolah di SMTP maupun SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

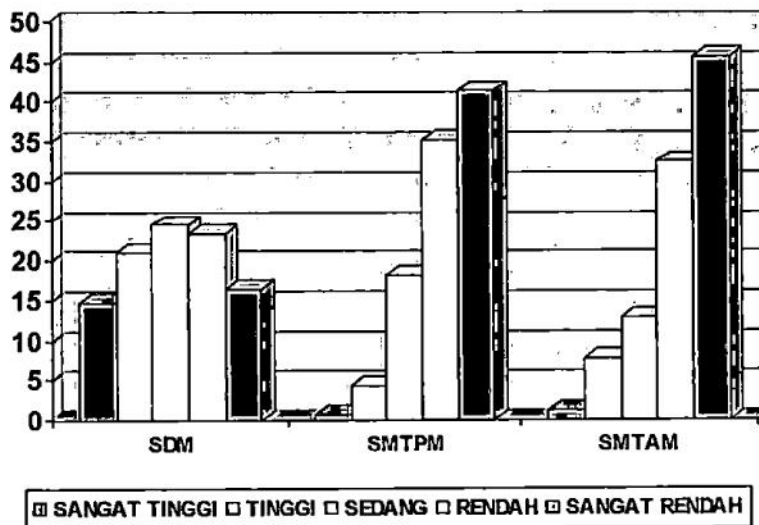
Dapat kita lihat di tingkat sekolah dasar yang masuk kategori tinggi sekali mencapai 14,7 % sedangkan yang masuk kategori sangat rendah 16,4 %.

**Tabel 12. Budaya Sekolah  
Seluruh SMTA Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
16 – 28	153	45,7
29 – 41	109	32,5
42 – 54	43	12,8
55 – 67	26	7,8
68 – 80	4	1,2
<b>JUMLAH</b>	<b>335</b>	<b>100 %</b>

Bandingkan dengan SMTP Muhammadiyah yang hanya mencapai 0,8 % untuk kategori sangat tinggi dan 41,4 % untuk kategori sangat rendah; begitu pula di SMTA Muhammadiyah yang hanya mencapai 1,2 % untuk kategori sangat tinggi dan 45,7 % untuk kategori sangat rendah.

Secara lebih jelas dan rinci kenyataan di atas ditunjukkan dalam grafik berikut ini.



**Grafik 7. Budaya Sekolah  
Seluruh SDM, SMTP, dan SMTAM (Dalam %)**

## b. Kinerja Kepala Sekolah

Angket yang digunakan untuk mengukur kinerja kepala sekolah terdiri dari 22 butir, dengan menggunakan *Skala Likert*, 1 – 5. Dengan demikian jumlah skor berkisar sekitar 22 dan 110.

Sama dengan budaya sekolah, untuk memuat data kinerja kepala sekolah yang telah dikumpulkan, digunakan tabel distribusi frekuensi bergolong, dengan lima klas interval, yaitu 22 - 39, 40 - 57, 58 - 75, 76 - 93, dan 94 - 110. Makna kelima klas interval ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

94 - 110 = Sangat Tinggi.

76 - 93 = Tinggi

58 - 75 = Sedang

40 - 57 = Rendah

22 - 39 = Sangat Rendah

**Tabel 13. Kinerja Kepala Sekolah  
SD Muhammadiyah Pendowoharjo**

INTERVAL	FREKUENSI	%
94 - 110	1	7,1
76 - 93	3	21,5
58 - 75	2	14,3
40 - 57	7	50
22 - 39	1	7,1
<b>JUMLAH</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

Tabel di atas memperlihatkan gambaran yang menarik. Kendatipun 50 % responden menunjukkan kinerja kepala sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo adalah rendah, tetapi 21,5 % menunjukkan kinerja kepala

sekolah di SD tersebut tinggi dan 7,1 % menunjukkan kinerja kepala sekolah sangat tinggi.

Hal yang berbeda diperlihatkan di SMP Muhammadiyah Pundong, yang datanya disajikan dalam tabel distribusi frekuensi berikut ini.

**Tabel 14. Kinerja Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah I Pundong**

INTERVAL	FREKUENSI	%
94 - 110	--	--
76 - 93	1	3,8
58 - 75	4	15,4
40 - 57	7	27
22 - 39	14	53,8
<b>JUMLAH</b>	26	<b>100 %</b>

Dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa ada 53,8 % responden yang menunjukkan kinerja kepala sekolah sangat rendah. Tidak ada yang menilai kinerja kepala sekolah sangat tinggi.

Mirip dengan SMP Muhammadiyah Pundong adalah SMK Muhammadiyah Kretek, sebagaimana Tabel 15 berikut ini. Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa 56,5 % responden menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dapat dikategorikan sangat rendah. Sedangkan 26,1 % menilai bahwa kinerja kepala sekolah rendah.

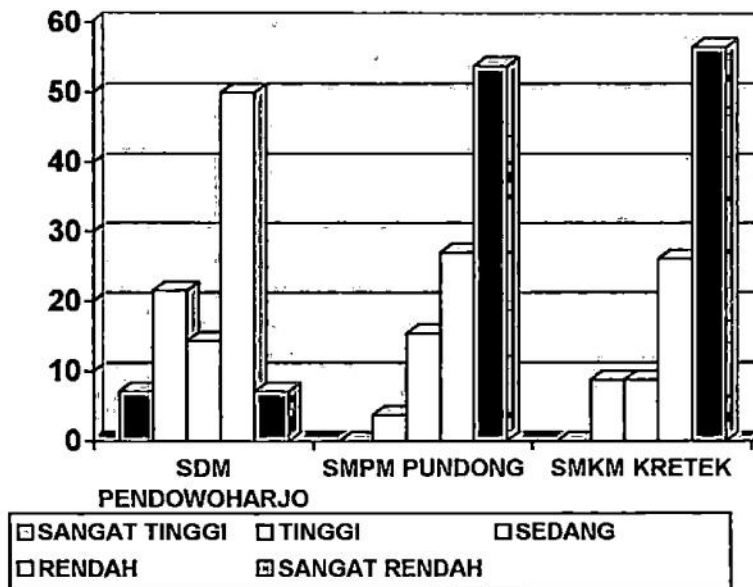
Ketiga tabel tersebut mengantarkan kita pada suatu simpul penting, bahwa kinerja kepala sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek.



**Tabel 15. Kinerja Kepala Sekolah  
SMK Muhammadiyah Kretek**

INTERVAL	FREKUENSI	%
94 - 110	--	--
76 - 93	2	8,7
58 - 75	2	8,7
40 - 57	6	26,1
22 - 39	13	--
<b>JUMLAH</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>

Deskripsi lebih jelas dan rinci dari kinerja kepala sekolah di SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah I Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek ditunjukkan dalam Grafik 8 berikut ini.



**Grafik 8. Kinerja Kepala Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek  
(Dalam %)**

Selanjutnya coba dideskripsikan kinerja kepala sekolah di seluruh SD, SMTP, dan SMTA Muhammadiyah, sebagaimana ditunjukkan dalam tiga buah tabel berikut ini.

**Tabel 16. Kinerja Kepala Sekolah  
Seluruh SD Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
94 - 110	17	20
76 - 93	11	13
58 - 75	20	23,5
40 - 57	15	17,6
22 - 39	22	25,9
<b>JUMLAH</b>	<b>85</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 17. Kinerja Kepala Sekolah  
Seluruh SMTP Muhammadiyah**

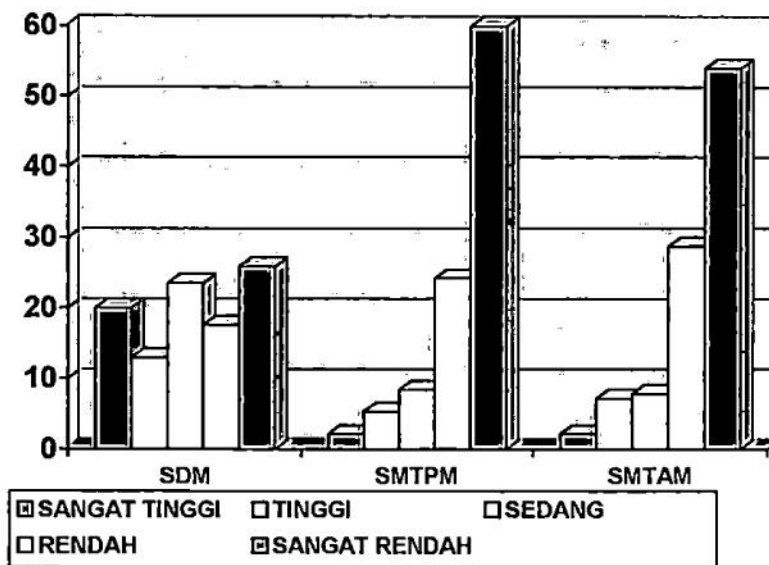
Interval	Frekuensi	%
94 - 110	2	2,1
76 - 93	5	5,3
58 - 75	8	8,4
40 - 57	23	24,2
22 - 39	57	60
<b>Jumlah</b>	<b>95</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 18. Kinerja Kepala Sekolah  
Seluruh SMTA Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
94 - 110	3	2,1
76 - 93	10	7,2
58 - 75	11	7,9
40 - 57	40	28,8
22 - 39	75	54
<b>JUMLAH</b>	<b>139</b>	<b>100 %</b>

Ketiga tabel di atas menunjukkan kecenderungan yang sama dengan tiga tabel sebelumnya, yaitu bahwa kinerja kepala sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kabupaten Bantul lebih baik dibandingkan dengan kinerja kepala sekolah di SMTP, maupun SMTA Muhammadiyah.

Secara lebih jelas dan rinci kinerja kepala sekolah dari ketiga jenjang pendidikan tersebut ditunjukkan dalam Grafik 9 berikut ini.



**Grafik 9. Kinerja Kepala Sekolah  
Seluruh SDM, SMTPM, dan SMTAM (Dalam %)**

### c. Kompetensi Guru

Angket yang digunakan untuk mengukur kompetensi guru terdiri dari 18 butir, dengan menggunakan *Skala Likert*, 1 – 5. Dengan demikian jumlah skor berkisar sekitar 18 dan 90.

Untuk memuat data yang telah dikumpulkan, digunakan tabel distribusi frekuensi bergolong, dengan lima klas interval, yaitu 18 - 32, 33 – 47, 48– 62, 63 - 77, dan 78 - 90. Makna kelima klas interval ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

78 - 90 – Sangat Tinggi

63 - 77 = Tinggi

48 - 62 = Sedang

33 - 47 = Rendah

18 - 32 = Sangat Rendah

Selanjutnya diperlihatkan kompetensi guru SD Muhammadiyah Pendowoharjo sebagaimana Tabel 19 berikut ini.

**Tabel 19. Kompetensi Guru  
SD Muhammadiyah Pendowoharjo**

INTERVAL	FREKUENSI	%
78 - 90	9	28,3
63 - 77	16	50
48 - 62	5	15,6
33 - 47	1	3,1
18 - 32	1	3,1
<b>JUMLAH</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Tabel di atas menunjukkan kecenderungan yang sama dengan budaya sekolah dan kinerja kepala sekolah SD Muhammadiyah Pendowoharjo, yaitu 50 % kompetensi guru berada pada level tinggi, dan 28,3 % pada level sangat tinggi.

Berbeda dengan SD Muhammadiyah Pendowoharjo, di SMP Muhammadiyah I Pundong, ternyata kompetensi guru memperlihatkan kecenderungan yang berbeda.

Dapat dilihat dalam Tabel 20 berikut ini, persentase terbesar kompetensi guru justru pada interval 18 – 32, atau sangat rendah, yaitu 65 %. Sedangkan masuk klasifikasi tinggi hanya 5 % dan klasifikasi sangat tinggi hanya 1,2 %.

**Tabel 20. Kompetensi Guru  
SMP Muhammadiyah I Pundong**

INTERVAL	FREKUENSI	%
78 - 90	1	1,2
63 - 77	4	5
48 - 62	4	5
33 - 47	19	23,8
18 - 32	52	65
<b>JUMLAH</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

Kompetensi guru untuk SMK Muhammadiyah Kretek mirip sekali dengan kompetensi guru untuk SMP Muhammadiyah I Pundong. Dapat dilihat dalam table berikut, persentasi terbesar berada pada kategori sangat rendah, yaitu 55,2 %.

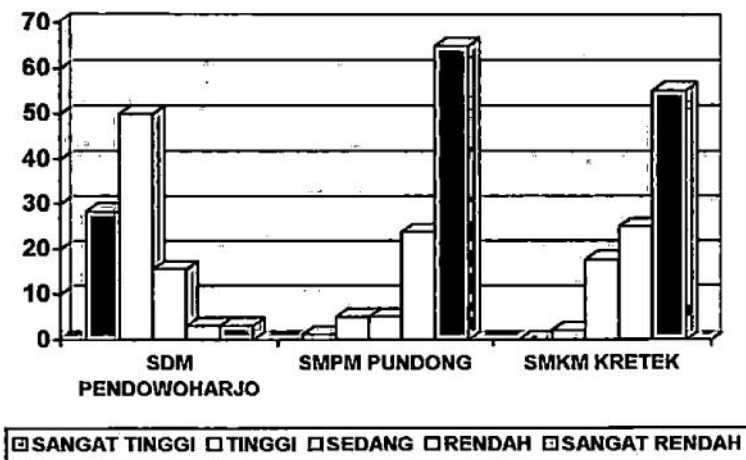
Sedangkan yang masuk kategori tinggi hanya 2,1 %. Hal yang menarik adalah, tidak ada yang masuk dalam kategori sangat tinggi.

**Tabel 21. Kompetensi Guru SMK Muhammadiyah Kretek**

INTERVAL	FREKUENSI	%
78 - 90	--	--
63 - 77	2	2,1
48 - 62	17	17,7
33 - 47	24	25
18 - 32	53	55,2
<b>JUMLAH</b>	<b>96</b>	<b>100 %</b>

Data di atas memperlihatkan bahwa kompetensi guru SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari kompetensi guru SMP Muhammadiyah I Dlingo dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Secara lebih jelas dan rinci kompetensi guru dari ketiga lembaga pendidikan Muhammadiyah tersebut ditunjukkan dalam Grafik 10 berikut ini.



**Grafik 10. Kompetensi Guru SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek (Dalam %)**

Kecenderungan yang sama juga diperlihatkan oleh data kompetensi guru seluruh SD, SMTP, dan SMTA Muhammadiyah.

Untuk SD Muhammadiyah, tabel berikut ini memperjelas hal itu. Dapat dilihat bahwa 31,1 % masuk kategori sangat rendah, 20,4 % masuk kategori rendah. Sedangkan yang masuk kategori tinggi ada 18,3 % dan kategori sangat tinggi ada 15,2 %.

**Tabel 22. Kompetensi Guru  
Seluruh SD Muhammadiyah**

<b>INTERVAL</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>%</b>
78 - 90	44	15,2
63 - 77	53	18,3
48 - 62	43	15
33 - 47	59	20,4
18 - 32	90	31,1
<b>JUMLAH</b>	<b>289</b>	<b>100 %</b>

Hal ini berbeda dengan SMTP Muhammadiyah, yang datanya diperlihatkan dalam Tabel 23 berikut ini. Yang masuk kategori sangat rendah ada 64,5 % dan kategori rendah 21,3 %. Sedangkan yang masuk kategori tinggi ada 8,2 % dan sangat tinggi ada 3 %. Dengan begitu untuk SMTP, yang masuk kategori rendah dan sangat rendah ada 85,8 %.

Untuk tingkat SMTA, sebagaimana Tabel 24, dapat dilihat bahwa ada kecenderungan sama dengan kompetensi guru SMTP Muhammadiyah.

**Tabel 23. Kompetensi Guru  
Seluruh SMTP Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
78 - 90	9	3
63 - 77	9	3
48 - 62	25	8,2
33 - 47	65	21,5
18 - 32	195	64,3
<b>JUMLAH</b>	<b>303</b>	<b>100 %</b>

Tabel distribusi frekuensi berikut memperlihatkan bahwa untuk tingkat SMTA, yang masuk kategori sangat rendah ada 62,1 % dan kategori rendah ada 18,7 %. Sedangkan hanya 5,7 % yang masuk kategori tinggi dan 1,5 % yang masuk kategori sangat tinggi.

**Taebi 24. Kompetensi Guru  
Seluruh SMTA Muhammadiyah**

INTERVAL	FREKUENSI	%
78 - 90	6	1,5
63 - 77	22	5,7
48 - 62	46	12
33 - 47	72	18,7
18 - 32	239	62,1
<b>JUMLAH</b>	<b>385</b>	<b>100 %</b>



Kuadrat, atau bentuk-bentuk lain yang sesuai. Baru setelah data ternyata tetap tidak berdistribusi normal, digunakanlah statistis non parametrik.

Analisis perbandingan budaya sekolah ini dilakukan dalam dua alur, yaitu *pertama*, menganalisis ada-tidaknya perbedaan budaya sekolah antara SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong, dan SMK Krettek. Ketiga sekolah ini merupakan sekolah dengan ranking perolehan nilai Ujian Nasional tertinggi di sekolah Muhammadiyah Bantul menurut jenjang pendidikannya.

*Kedua*, membandingkan budaya sekolah dari seluruh SDM, SMTPM, dan SMTAM yang diteliti.

Metode yang digunakan untuk mentransformasikan data dari ordinal ke interval adalah *Method of Successive Interval* (MSI) yang mengandalkan Program Excel. Sedangkan tes normalitas data dilakukan dengan Uji *Kolmogorov-Smirnov* dan tes homogenitas *variance* dilakukan dengan Uji *Levene*.

#### **a. Perbandingan Budaya Sekolah Antara SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong, dan SMK Krettek**

Langkah *pertama*, sebagaimana dijelaskan di atas, adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data dengan menggunakan *Uji Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut. Dapat dilihat bahwa signifikansi data dari SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Krettek lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), dengan demikian ketiganya berdistribusi normal.

**Tabel 25. Tes Normalitas Variabel Budaya Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

	Kolmogorov-Smimov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SDM PENDOWOHARJO	.133	34	.134	.950	34	.121
SMTPM PUNDONG	.091	34	.200*	.970	34	.460
SMKM KRETEK	.083	34	.200*	.954	34	.157

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Langkah *ketiga* adalah menguji homogenitas *variance*. Hasil uji homogenitas *variance* diperlihatkan sebagai berikut.

**Tabel 26. Uji Homogenitas Variance Variabel Budaya Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek**

Dependent Variable: BUDAYA SEKOLAH

F	df1	df2	Sig.
.049	2	219	.952

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + JENJANG

Dalam tabel tersebut ternyata signifikansi = 0,952, yang berarti signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *variance* homogen.

Kedua asumsi untuk dapat menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA) telah terpenuhi. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan untuk menguji perbandingan budaya sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Langkah *kempat*, menguji perbedaan budaya sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek. Rumus statistik yang digunakan adalah ANOVA yang dilanjutkan dengan analisis *Multiple Comparisons* dengan menggunakan Uji Tukey HSD.

Untuk keperluan analisis dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Tidak ada perbedaan budaya sekolah antara SDM, SMPM, dan SMKM ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Ha : Ada perbedaan budaya sekolah antara SDM, SMPM, dan SMKM ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ).

Hasil Uji ANOVA ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 27. Uji Perbedaan Budaya Sekolah Antara SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: BUDAYA SEKOLAH

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4887.753 <sup>a</sup>	2	2443.876	29.561	.000
Intercept	200192.286	1	200192.286	2421.489	.000
JENJANG	4887.753	2	2443.876	29.561	.000
Error	18105.438	219	82.673		
Total	238217.927	222			
Corrected Total	22993.191	221			

a. R Squared = ,213 (Adjusted R Squared = ,205)

Dapat dilihat dalam tabel hasil analisis bahwa signifikansi = 0,000, berarti lebih kecil dari 0,05 (sig = 0,000 < 0,05). Jadi Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beda nyata budaya sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Untuk menentukan mana di antara ketiga sekolah tersebut yang lebih baik, analisis dilanjutkan dengan *Multiple Comparison* menggunakan uji Tukey. Hasil uji Tukey diperlihatkan di halaman berikut..

**Tabel 28. Uji Lanjutan I untuk Budaya Sekolah SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Multiple Comparisons

BUDAYA SEKOLAH

Tukey HSD

(I) JENJANG SEKOLAH	(J) JENJANG SEKOLAH	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
SDM PENDOWOHARJO	SMPM PUNDONG	11.2911*	1.83253	.000	6.9667	15.6154
	SMKM KRETEK	13.5672*	1.77680	.000	9.3743	17.7600
SMPM PUNDONG	SDM PENDOWOHARJO	-11.2911*	1.83253	.000	-15.6154	-6.9667
	SMKM KRETEK	2.2761	1.33828	.207	-.8819	5.4341
SMKM KRETEK	SDM PENDOWOHARJO	-13.5672*	1.77680	.000	-17.7600	-9.3743
	SMPM PUNDONG	-2.2761	1.33828	.207	-5.4341	.8819

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 82,673.

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

**Tabel 29. Uji Lanjutan II untuk Budaya Sekolah SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

JENJANG SEKOLAH	N	Subset	
		1	2
SMKM KRETEK	104	28.1465	
SMPM PUNDONG	83	30.4227	
SDM PENDOWOHARJO	35		41.7137
Sig.		.360	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 82,673.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 59,719.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Tabel pertama dari *Multiple Comparisons* memperlihatkan bahwa ada beda nyata kinerja sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dengan kedua sekolah yang lain ( $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ ). Akan tetapi tidak ada beda nyata budaya sekolah antara SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek ( $\text{sig} = 0,207 > 0,05$ ).

Tabel kedua memperlihatkan posisi SD Muhammadiyah Pendowoharjo di sebelah kanan dalam kotak *subset*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari budaya sekolah SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek.

**b. Perbandingan Budaya Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMK**

Langkah *pertama* adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data terhadap data yang telah ditransformasikan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 30. Uji Normalitas Variabel Budaya Sekolah Seluruh SDM, SMTPM, SMTAM**

JENJANG SEKOLAH	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BUDAYA SDM	.052	299	.052	.974	299	.000
SEKOLAH SMTPM	.109	330	.000	.932	330	.000
SMTAM	.117	434	.000	.920	434	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya data kinerja kepala sekolah SD Muhammadiyah saja yang berdistribusi normal, sementara SMTP dan SMTA tidak berdistribusi normal.

Langkah *ketiga* adalah mentransformasikan lagi data yang telah berskala interval ke dalam bentuk Logaritma Natural (Ln). Data dalam bentuk Ln disertakan sebagai lampiran.

Langkah *keempat*, melakukan tes normalitas data dengan menggunakan Uji *Kolmogorof-Smirnov*. Hasil tes normalitas ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 31. Uji Normalitas Variabel Budaya Sekolah Setelah Data Ditransformasi Ke Ln**

JENJANG SEKOLAH	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BIUD SDM	.095	299	.000	.942	299	.000
SMTPM	.126	330	.000	.942	330	.000
SMTAM	.113	434	.000	.940	434	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ternyata signifikansi dari data budaya sekolah SDM, SMTPM, maupun SMTAM adalah 0,00, yang berarti signifikansi kurang dari 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal setelah ditransformasikan menjadi Logaritma Natural.

Dengan bantuan histogram dan kurva normal ditemukan data *outlier* atau data yang menyimpang terlalu jauh dari data lainnya cukup banyak, sehingga pemangkasan berarti mengurangi terlalu banyak data. Sehingga ditempuh jalan perubahan pilihan jenis statistik.

Langkah *kelima*, melakukan analisis terhadap data awal, sebelum ditransformasikan dari data berskala ordinal menjadi data berskala interval,

dengan menggunakan statistik non parametrik. Untuk itu analisis dilakukan dengan *Uji Kruskal Wallis*. untuk *K-Independent Variable*.

Sebelum *Uji Kruskal Wallis* dilakukan, terlebih dahulu dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho : Tidak ada perbedaan budaya sekolah antara SD, SMTP, dan SMTA

$$(\mu_1 = \mu_2 = \mu_3).$$

Ha : Ada perbedaan budaya sekolah antara SD, SMTP, dan SMTA

$$(\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3).$$

Hasil analisis ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 32. Uji Perbedaan Budaya Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	BUDAYA SEKOLAH
Chi-Square	176.199
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: JENJANG

**Tabel 33. Uji Lanjutan Perbedaan Budaya Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Ranks			
JENJANG		N	Mean Rank
BUDAYA SEKOLAH	SDM	308	729.58
	SMTPM	326	474.59
	SMTAM	434	441.06
	Total	1068	

Dapat dilihat bahwa signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ), yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

ada beda nyata budaya sekolah antara SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

Sementara itu, *Mean Rank* dari SD Muhammadiyah lebih besar dari Mean Rank dari SMTP maupun SMTA Muhammadiyah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah SD Muhammadiyah lebih baik dari budaya sekolah SMTP maupun SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

### **3. Uji Hipotesis Perbandingan Kinerja Kepala Sekolah**

#### **a. Perbandingan Kinerja Kepala Sekolah Antara SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong, dan SMK Kretak**

Sebagaimana analisis perbandingan budaya sekolah di atas, analisis perbandingan kinerja kepala sekolah juga ditempuh dalam beberapa langkah.

Langkah *pertama* adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut. Dapat dilihat bahwa signifikansi data dari SMP Muhammadiyah Pundong, SMP Muhammadiyah Pendowoharjo, dan SMK Muhammadiyah Kretak lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), dengan demikian ketiganya berdistribusi normal.



**Tabel 34. Uji Normalitas Variabel Kinerja Kepala Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek**

	Kolmogorov-Smimov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SDM PENDOWOHARJO	.174	14	.200*	.923	14	.239
SMKM KRETEK	.127	14	.200*	.919	14	.214
SMPM PUNDONG	.225	14	.053	.868	14	.039

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Langkah *ketiga* adalah menguji homogenitas variance. Hasil uji homogenitas *variance* diperlihatkan sebagai berikut.

**Tabel 35. Uji Homogenitas Variance  
Variabel Kinerja Kepala Sekolah  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek**

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: BUDAYA SEKOLAH

F	df1	df2	Sig.
.056	2	59	.945

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + JENJANG

Tabel di atas menunjukkan bahwa signifikansi = 0,945, yang berarti signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} = 0,945 > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *variance* homogen.

Kedua asumsi untuk dapat menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA) telah terpenuhi. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan untuk menguji perbandingan kinerja kepala sekolah sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Langkah *keempat*, menguji perbedaan kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek. Rumus statistik yang digunakan adalah ANOVA yang dilanjutkan dengan analisis *Multiple Comparisons* dengan menggunakan Uji Tukey.

Untuk keperluan analisis dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Tidak ada perbedaan kinerja kepala sekolah antara SDM, SMPM, dan

SMKM ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Ha : Ada perbedaan kinerja kepala sekolah antara SDM, SMPM, dan SMKM

( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ).

Hasil Uji ANOVA ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 36. Uji Perbedaan Kinerja Kepala Sekolah Antara SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: BUDAYA SEKOLAH

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1499.912 <sup>a</sup>	2	749.956	3.717	.030
Intercept	105906.221	1	105906.221	524.902	.000
JENJANG	1499.912	2	749.956	3.717	.030
Error	11904.073	59	201.764		
Total	120015.890	62			
Corrected Total	13403.984	61			

a. R Squared = ,112 (Adjusted R Squared = ,082)

Dapat dilihat dalam tabel hasil analisis bahwa signifikansi = 0,030, berarti lebih kecil dari 0,05 (sig = 0,030 < 0,05). Jadi Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek

.Untuk menentukan mana di antara ketiga sekolah tersebut yang lebih baik, analisis dilanjutkan dengan *Multiple Comparison* menggunakan Uji Tukey. Hasil Uji Tukey diperlihatkan sebagai berikut..

Tabel pertama dari *Multiple Comparisons* memperlihatkan bahwa ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dan SMP Muhammadiyah Pundong, ( $\text{sig} = 0,32 < 0,05$ ). Akan tetapi tidak ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dan SMK Muhammadiyah Kretek ( $\text{sig} = 0,63 > 0,05$ ). Sementara itu dapat disimpulkan juga bahwa tidak ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek ( $\text{sig} = 0,968 > 0,05$ ).

**Tabel 37. Uji Lanjutan I untuk Kinerja Kepala Sekolah SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Multiple Comparisons

KINERJA KEPSEK  
Tukey HSD

(I) JENJANG SEKOLAH	(J) JENJANG SEKOLAH	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
SDM PENDOWOH ARJO	SMPM PUNDONG	12.1751*	4.70870	.032	.8542	23.4960
	SMKM KRETEK	11.1754	4.85621	.063	-.5001	22.8509
SMPM PUNDONG	SDM PENDOWOHARJO	-12.1751*	4.70870	.032	-23.4960	-.8542
	SMKM KRETEK	-.9997	4.11476	.968	-10.8926	8.8932
SMKM KRETEK	SDM PENDOWOHARJO	-11.1754	4.85621	.063	-22.8509	.5001
	SMPM PUNDONG	.9997	4.11476	.968	-8.8932	10.8926

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 201,764.

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Tabel kedua memperlihatkan posisi SD Muhammadiyah Pendowoharjo di sebelah kanan dalam kotak *subset*. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa kinerja kepala sekolah SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari kinerja kepala sekolah SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek.

**Tabel 38. Uji Lanjutan II untuk Kinerja Kepala Sekolah SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

JENJANG SEKOLAH	N	Subset	
		1	2
SMPM PUNDONG	25	39.0180	
SMKM KRETEK	22	39.3632	
SDM PENDOWOHARJO	14		50.5386
Sig.		.997	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 200,441.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,123.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

**b. Perbandingan Kinerja Kepala Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMK**

Langkah *pertama* adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)* dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data terhadap data yang telah ditransfomasikan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 39. Uji Normalitas Variabel Kinerja Kepala Sekolah Seluruh SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SDM	.108	89	.013	.918	89	.000
SMTPM	.158	89	.000	.856	89	.000
SMTAM	.137	89	.000	.879	89	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa data kinerja kepala sekolah dari semua jenjang pendidikan tidak berdistribusi normal ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Langkah *ketiga* adalah mentransformasikan lagi data yang telah berskala interval ke dalam bentuk Logaritma Natural (Ln). Data dalam bentuk Ln disertakan sebagai lampiran.

Langkah *keempat*, melakukan tes normalitas data dengan menggunakan Uji *Kolmogorof-Smirnov*. Hasil tes normalitas ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 40. Uji Normalitas Variabel Kinerja Kepala Sekolah Setelah Data Ditransformasi Ke Ln**

Tests of Normality							
JENJANG	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
KEPSEK	SDM	.109	89	.011	.911	89	.000
	SMTPM	.105	95	.012	.952	95	.002
	SMTAM	.116	139	.000	.924	139	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ternyata signifikansi dari data kinerja kepala sekolah SDM, SMTPM, maupun SMTAM kurang dari 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ). Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal setelah ditransformasikan menjadi Logaritma Natural.

Dengan bantuan histogram dan kurva normal ditemukan data *outlier* cukup banyak, sehingga pemangkasan berarti mengurangi terlalu banyak data. Sehingga ditempuh jalan perubahan pilihan jenis statistik.

Langkah *kelima*, melakukan analisis terhadap data awal yang berskala ordinal dengan menggunakan statistik non parametrik. Untuk itu analisis dilakukan dengan Uji *Kruskal Wallis*. untuk *K-Independent Variable*.

Sebelum Uji *Kruskal Wallis* dilakukan, terlebih dahulu dirumuskan hipotesis statistic sebagai berikut.

Ho : Tidak ada perbedaan kinerja kepala sekolah antara SD, SMTP, dan SMTA

$$(\mu_1 = \mu_2 = \mu_3).$$

Ha : Ada perbedaan kinerja kepala sekolah antara SD, SMTP, dan SMTA

$$(\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3).$$

Hasil analisis ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 41. Uji Perbedaan Kinerja Kepala Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	KINERJA KEPALA SEKOLAH
Chi-Square	25.701
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: JENJANG

**Tabel 42. Uji Lanjutan Perbedaan Kinerja Kepala Sekolah Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Ranks		
JENJANG	N	Mean Rank
KINERJA KEPALA SEKOLAH SDM	89	204.51
SMTPM	95	143.06
SMTAM	139	147.73
Total	323	

Tabel pertama di atas menunjukkan bahwa signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ), yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

Sementara itu, dalam tabel kedua dapat dilihat bahwa *Mean Rank* dari SD Muhammadiyah lebih besar dari Mean Rank dari SMTP maupun SMTA Muhammadiyah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah SD Muhammadiyah lebih baik dari kinerja kepala sekolah SMTP maupun SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

#### 4. Uji Hipotesis Perbandingan Kompetensi Guru

##### a. Perbandingan Kompetensi Guru Antara SDM Pendowoharjo, SMPM Pundong, dan SMK Kretak

Langkah *pertama*, sebagaimana dilakukan pada analisis perbedaan budaya sekolah maupun kompetensi guru, adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data dengan menggunakan *Uji Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut. Dapat dilihat bahwa signifikansi data dari SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ), dengan demikian ketiganya berdistribusi normal.

**Tabel 43. Uji Normalitas Variabel Kompetensi Guru SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SDM PENDOWOHARJO	.149	32	.069	.929	32	.037
SMPM PUNDONG	.092	32	.200*	.960	32	.267
SMKM KRETEK	.127	32	.200*	.915	32	.015

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Langkah *ketiga* adalah menguji homogenitas *variance*. Hasil uji homogenitas *variance* diperlihatkan sebagai berikut.

**Tabel 44. Uji Homogenitas Variance Variabel Kompetensi Guru SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, SMKM Kretek**

Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: KOMPETENSI GURU

F	df1	df2	Sig.
1.076	2	205	.343

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + JENJANG



Tabel di atas memperlihatkan signifikansi = 0,343, yang berarti signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variance homogen.

Kedua asumsi untuk dapat menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA) telah terpenuhi. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan untuk menguji perbandingan kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Langkah *kelima*, menguji perbedaan kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek. Rumus statistik yang digunakan adalah ANOVA yang dilanjutkan dengan analisis *Multiple Comparisons* dengan menggunakan Uji Tukey HSD.

Untuk keperluan analisis dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Tidak ada perbedaan kompetensi guru antara SDM, SMPM, dan

$$\text{SMKM } (\mu_1 = \mu_2 = \mu_3).$$

Ha : Ada perbedaan kompetensi guru antara SDM, SMPM, dan SMKM

$$(\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3).$$

Hasil Uji ANOVA ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 45. Uji Perbedaan Kompetensi Guru  
Antara SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMKM Kretek**

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: KOMPETENSI GURU

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14844.700 <sup>a</sup>	2	7422.350	55.052	.000
Intercept	268933.249	1	268933.249	1994.682	.000
JENJANG	14844.700	2	7422.350	55.052	.000
Error	27639.156	205	134.825		
Total	312711.059	208			
Corrected Total	42483.856	207			

a. R Squared = ,349 (Adjusted R Squared = ,343)

Dapat dilihat dalam tabel hasil analisis bahwa signifikansi = 0,000, berarti lebih kecil dari 0,05 ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ). Jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beda nyata kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Untuk menentukan mana di antara ketiga sekolah tersebut yang lebih baik, analisis dilanjutkan dengan *Multiple Comparison* menggunakan uji Tukey. Hasil uji Tukey diperlihatkan di halaman berikut..

Tabel pertama dari *Multiple Comparisons* memperlihatkan bahwa ada beda nyata kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dengan kedua sekolah yang lain ( $\text{sig} = 0.000 < 0,05$ ). Akan tetapi tidak ada beda nyata kompetensi guru antara SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek ( $\text{sig} = 0,964 > 0,05$ ).

**Tabel 46. Uji Lanjutan I untuk Kompetensi Guru  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMK Krettek**

**Multiple Comparisons**

**KOMPETENSI GURU**

Tukey HSD

(I) JENJANG SEKOLAH	(J) JENJANG SEKOLAH	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
SDM-PENDOWOHARJO	SMPM-PUNDONG	23.6551*	2.42870	.000	17.9212	29.3889
	SMKM-KRETEK	23.2011*	2.37017	.000	17.6055	28.7968
SMPM-PUNDONG	SDM-PENDOWOHARJO	-23.6551*	2.42870	.000	-29.3889	-17.9212
	SMKM-KRETEK	-.4539	1.75777	.964	-4.6038	3.6959
SMKM-KRETEK	SDM-PENDOWOHARJO	-23.2011*	2.37017	.000	-28.7968	-17.6055
	SMPM-PUNDONG	.4539	1.75777	.964	-3.6959	4.6038

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 134,825.

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

**Tabel 47. Uji Lanjutan II untuk Kompetensi Guru  
SDM Pendowoharjo, SMPM I Pundong, dan SMK Krettek**

**KOMPETENSI GURU**

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

JENJANG SEKOLAH	N	Subset	
		1	2
SMPM-PUNDONG	80	32.1953	
SMKM-KRETEK	96	32.6492	
SDM-PENDOWOHARJO	32		55.8503
Sig.		.977	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 134,825.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 55,385.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Tabel kedua memperlihatkan posisi SD Muhammadiyah Pendowoharjo di sebelah kanan dalam kotak *subset*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari kompetensi guru SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek.

**b. Perbandingan Kompetensi Guru Antara SDM, SMTPM, dan SMK**

Langkah *pertama* adalah mentransformasikan data ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) dibantu perangkat lunak yang berbasis Excel. Data hasil transformasi disertakan sebagai lampiran.

Langkah *kedua* adalah melakukan uji normalitas data terhadap data yang telah ditransformasikan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasilnya tes normalitas data ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 48. Uji Normalitas Variabel Kompetensi Guru Seluruh SDM, SMTPM, dan SMTAM**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SDM	.107	290	.000	.930	290	.000
SMTPM	.200	290	.000	.796	290	.000
SMTAM	.164	290	.000	.869	290	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa data kinerja kepala sekolah dari semua jenjang pendidikan tidak berdistribusi normal. (sig < 0,05)..

Langkah *ketiga* adalah mentransformasikan lagi data yang telah berskala interval ke dalam bentuk Logaritma Natural (Ln). Data dalam bentuk Ln disertakan sebagai lampiran.

Langkah *keempat*, melakukan tes normalitas data dengan menggunakan Uji *Kolmogorof-Smirnov*. Hasil tes normalitas ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 49. Uji Normalitas Variabel Kompetensi Guru Setelah Data Ditransformasi Ke Ln**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DASAR	.104	290	.000	.929	290	.000
PERTAMA	.147	290	.000	.895	290	.000
ATAS	.114	290	.000	.926	290	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ternyata signifikansi dari data kinerja kepala sekolah SDM, SMTPM, maupun SMTAM kurang dari 0,05 (sig < 0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal setelah ditransformasikan menjadi Logaritma Natural.

Dengan bantuan histogram dan kurva normal ternyata ditemukan data *outlier* cukup banyak, sehingga pemangkasan berarti mengurangi terlalu banyak data. Oleh karena itu ditempuh jalan perubahan pilihan jenis statistik.

Langkah *kelima*, melakukan analisis terhadap data awal yang berskala ordinal dengan menggunakan statistik non parametrik. Untuk itu analisis dilakukan dengan Uji *Kruskal Wallis*. untuk *K-Independent Variable*.

Sebelum Uji *Uji Kruskal Wallis* dilakukan, terlebih dahulu dirumuskan hipotesis statistic sebagai berikut.

Ho : Tidak ada perbedaan kompetensi guru sekolah antara SD, SMTP, dan

SMTA ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Ha : Ada perbedaan kompetensi guru antara SD, SMTP, dan SMTA

( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ).

Hasil analisis ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 50. Uji Perbedaan Kompetensi Guru  
Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

	KOMPETENSI
Chi-Square	121.083
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: JENJANG

**Tabel 51. Uji Lanjutan Perbedaan Kompetensi Guru  
Antara SDM, SMTPM, dan SMTAM**

	JENJANG	N	Mean Rank
KOMPETENSI	SDM	290	643.71
	SMTPM	306	418.08
	SMTAM	385	433.93
	Total	981	

Tabel pertama di atas menunjukkan bahwa signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ), yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beda nyata kompetensi guru antara SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

Sementara itu, dalam tabel kedua dapat dilihat bahwa *Mean Rank* dari SD Muhammadiyah lebih besar dari *Mean Rank* dari SMTP maupun SMTA Muhammadiyah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru SD Muhammadiyah lebih baik dari kompetensi guru SMTP maupun SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul.

## 5. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Kuantitatif

Telaah deskriptif memperlihatkan bahwa budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru, dari SD Muhammadiyah, lebih baik dari SMTP dan SMTA Muhammadiyah. Hal yang sama terjadi jika padal SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Sementara itu, berdasarkan analisis statistik dapat disimpulkan bahwa ada beda nyata budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru, antara SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah, di mana budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru dari SD Muhammadiyah lebih baik dari dua jenjang pendidikan di atasnya.

Secara statistik dapat juga disimpulkan bahwa ada beda nyata budaya sekolah dan kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek, di mana budaya sekolah dan kompetensi guru dari SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek. Untuk kinerja kepala sekolah, terjadi hal yang berbeda, yaitu bahwa ada beda nyata antara kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah dan SMP Muhammadiyah Pundong, tetapi tidak ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Simpul yang dapat ditarik dari serangkaian analisis statistik di atas adalah bahwa Budaya Sekolah, Kinerja Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru, merupakan faktor penting yang menyebabkan Sekolah Dasar Muhammadiyah lebih menonjol dalam kualitas dibandingkan dengan Sekolah Menengah Tingkat Pertama Muhammadiyah maupun Sekolah Menengah Tingkat Atas Muhammadiyah.

Simpul lain yang dapat ditarik dengan melihat perbedaan kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dan SMK Muhammadiyah Kretek adalah bahwa salah satu faktor yang dapat mengantarkan kualitas lulusan SMK Muhammadiyah Kretek sehingga berada pada level atas di antara SMK Muhammadiyah di Kabupaten Bantul adalah kinerja kepala sekolah.

## **C. Analisi Kualitatif**

### **1. Program Kerja**

#### **a. Program Kerja Majelis Dikdasmen PWM DIY November 2012-Desember 2013**

Bagian penting dari Program Kerja Majelis Dikdasmen Pimpinan Wilayah Muhammadiyah 2012-2013 menyangkut pengembangan sumberdaya kependidikan dan keMuhammadiyah serta pengembangan manajemen pendidikan. Program Kerja 2012-2013 ini merupakan penjabaran tahunan dari Program Kerja Majelis Dikdasmen PWM DIY 2010-2015.

Pengembangan sumberdaya kependidikan dan keMuhammadiyah meliputi kegiatan-kegiatan: Baitul Arqam guru-guru PNS SMP/MTs dan SMA/SMK/MA, pelatihan penulisan karya tulis dan penelitian ilmiah di jurnal, pelatihan pengembangan metode pembelajaran, pelatihan pengembangan materi pembelajaran, pelatihan sistem pengelolaan keuangan sekolah, hibah penelitian kompetensi, pelatihan peningkatan manajerial KSM, peneguhan ideologi perserikatan bagi KSM dan KWSM, pemberdayaan BKSM, pemberdayaan MGMP Ismuba, pelatihan penyusunan RAPBSM, pelatihan pengembangan RPP/Model dan Media Pembelajaran, pelatihan tata kelola administrasi sekolah, dan pelatihan manajemen sekolah bagi calon kepala sekolah/madrasah Muhammadiyah.



Pengembangan Manajemen Pendidikan meliputi: pembinaan manajerial sekolah/madrasah, pembinaan pengelolaan keuangan sekolah, pembinaan sekolah RSBI dan sekolah berbasis SMM-ISO 9001-2008, penertiban rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, supervisi dan monitoring sekolah/madrasah, peningkatan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), kompetisi antar sekolah/madrasah, dan pendampingan sekolah/madrasah potensial berkembang.

#### **b. Kesesuaian Program Kerja dengan Tugas Majelis Dikdasmen**

Besaran program seperti ini menunjukkan maksud baik dari Majelis Dikdasmen PWM DIY untuk memajukan sekolah Muhammadiyah, dan sejalan dengan tugas Majelis Dikdasmen yang telah digariskan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yaitu pembinaan ideologi Muhammadiyah di sekolah; perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, pengkoordinasian, dan pengawasan atas pengelolaan amal usaha, program, dan kegiatan; peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga profesional; pengembangan kualitas dan kuantitas amal usaha; Penelitian dan pengembangan bidang pendidikan dasar dan menengah.

Kesesuaian program dengan tugas Majelis Dikdasmen ini dapat dilihat dari butir-butir kegiatan dalam program kerja yang telah meliputi seluruh tugas Majelis Dikdasmen.

Hal ini menunjukkan ada niat sungguh-sungguh dari Majelis Dikdasmen PWM DIY untuk mengemban amanat Pimpinan Pusat Muhammadiyah, dalam hal ini yang menyangkut tugas majelis.

## 2. Realisasi Program Kerja dan Pandangan Majelis

### a. Kualitas *Raw Input*

Kualitas *raw input* sering dijadikan alasan jika diperoleh kenyataan bahwa terjadi penurunan kualitas lulusan atau lulusan kurang berkualitas. Dilihat dari hasil Ujian Nasional, Lembaga Pendidikan Muhammadiyah memperlihatkan fenomena yang menarik, yaitu kualitas lulusan SD cenderung lebih baik dari kualitas lulusan SMTP dan SMTA. Kenyataan juga memperlihatkan bahwa di berbagai tempat di tanah air dapat ditemukan SD Muhammadiyah yang hampir setara kualitasnya dengan sekolah negeri, akan tetapi jarang ditemukan SMTP dan SMTA Muhammadiyah yang dapat dibanggakan kualitasnya.

Melihat kenyataan ini banyak kalangan di Muhammadiyah yang menuding kualitas *raw input* sebagai pangkal sebab, dengan anggapan bahwa orang tua lebih cenderung menyekolahkan anaknya di tingkat SD jika sekolah tersebut mampu membangun aqidah anak.

Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY, Dr. Hj. Mami Hadaroh, M.Pd., termasuk yang berpendapat demikian. Lengkapnya pendapat Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY seputar hal ini dikutip sebagai berikut:

”Kebanyakan orang tua mengharapkan anak mereka mendapatkan pendidikan agama yang cukup di usia dini sehingga mereka memasukkan anaknya di SD Muhammadiyah. Pada usia SMTP, mereka mulai melonggarkan anaknya untuk bebas memilih sekolah yang diinginkan karena mereka sudah mendapatkannya di SD.”

Dilihat dari sisi *raw input* sendiri pernyataan ini memang benar, sebab itulah kenyataannya. Karena kecenderungan kuat masyarakat untuk kembali ke Islam adalah kenyataan sejarah, terutama setelah berhasilnya Revolusi Islam di Iran.

Akan tetapi, dilihat dalam konteks lembaga pendidikan sebagai suatu sistem, pernyataan ini tidaklah sepenuhnya benar. Sebab di dalam dunia pendidikan, *output* itu tidak semata-mata fungsi dari *input*, akan tetapi *otput* itu fungsi dari *input* dan proses. Di sinilah pentingnya orang berpegang pada Aksioma Keseimbangan itu, yaitu harus dicari keseimbangan antara *input* dan proses. Jika *input* kurang baik, maka proses harus dibuat lebih baik, sehingga keseimbangan dapat tercapai.

Dengan demikian, kualitas *raw input* tidak dapat sepenuhnya dijadikan alasan untuk menyerah pada kenyataan bahwa di tingkat SD, Muhammadiyah mampu membangun sekolah-sekolah yang dapat diandalkan, sedangkan di tingkat SMTP dan SMTA masih belum memenuhi harapan.

#### **b. Pembinaan Ideologi Muhammadiyah di Sekolah**

Sebagai sebuah organisasi sosial keagamaan, Muhammadiyah memberi perhatian pada upaya peneguhan ideologi, khususnya ideologi yang bersumberkan ajaran Islam. Upaya ini tidak saja berlaku bagi pimpinan dan anggota Muhammadiyah, tapi berlaku juga bagi segenap Amal Usaha Muhammadiyah seperti Sekolah, Rumah Sakit, Panti Asuhan, Lembaga Keuangan Mikro, dan sebagainya.

Khusus untuk sekolah muhammadiyah di DIY, Majelis Dikdasmen PWM DIY telah menggariskan program dan kegiatan di seputar pembinaan ideologi ini, dan nampaknya ini merupakan salah satu program yang dapat direlalisasikan dengan cukup baik.

Bentuk realisasinya juga bervariasi, mulai dari Baitul Arqam, pengajian, sampai pemanfaatan *event-event* keagamaan seperti Syawalan dan sebagainya. Majelis Dikdasmen PWM DIY biasanya melaksanakan Baitul Arqam untuk

kepala sekolah dan guru-guru PNS, di samping untuk guru SMTP dan SMTA, walaupun masih terbatas pada guru SMTA. Sedangkan Majelis Dikdasmen PDM Bantul menyelenggarakan Baitul Arqam untuk seluruh guru dan karyawan.

Realisasi program dan kegiatan yang memadai ini sangat sesuai dengan visi ideal Muhammadiyah, sebagaimana tertuang dalam Kerangka Kebijakan Program Muhammadiyah Jangka Pandang, 2005 – 2025, yaitu: "Terwujudnya Masyarakat Islam yang Sebenar-benarnya."

Selain itu, realisasi program dan kegiatan dalam kerangka pemantapan ideologi juga berpotensi menyumbang bagi pembangunan budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru.

**c. Perencanaan, Pengorganisasian, Pembimbingan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan atas Pengelolaan Amal Usaha, Program, dan Kegiatan**

Realisasi program dan kegiatan dalam kerangka ini, harus diakui, tidaklah terlalu optimal. Padahal program dan kegiatan yang direncanakan mencakup semua aspek manajemen sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, pengkondisian, dan pengawasan atas pengelolaan amal usaha, program, dan kegiatan.

Kegiatan yang tampaknya terlaksana secara baik adalah monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini dilakukan oleh Pengawas Sekolah yang ditunjuk oleh Majelis Dikdasmen. Evaluasi sekolah pun dilakukan apabila ada rencana pergantian kepala sekolah.

Tentang hal ini, Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY, Dr. Hj. Mami Hajaroh, M.Pd. menyebut:

"Agenda diluar Monev sifatnya insidental saja. Kunjungan mendadak lebih efektif karena bisa melihat keadaan riil sekolah untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah sekaligus pembimbingan. Setiap ulangan umum semester selalu ada rapat dinas kepala sekolah. Rapat dinas kepala sekolah diadakan dua kali dalam satu semester."

Argumentasi untuk menetapkan agenda diluar monitoring dan evaluasi bersifat insidental dapat dibenarkan. Akan tetapi resikonya yang perlu diperhitungkan, yaitu kegiatan insidental sangat sering berujung kegagalan, karena cenderung dilaksanakan sepanjang teringat saja atau sepanjang ada momentum luar biasa.

Hal ini agak berbeda dengan Majelis Dikdasmen PDM Bantul. Kendatipun tidak terlalu sering, tapi majelis melakukan kegiatan rutin di sekolah. Di samping itu, untuk beberapa SD Muhammadiyah, Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) juga turut memberi perhatian, paling sedikit secara berkala menanyakan perkembangan sekolah.

Realisasi program dan kegiatan yang sudah direncanakan sebenarnya dapat menyumbang banyak bagi pengembangan budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru.

#### **d. Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Tenaga Profesional**

Adalah Josep M Juran yang secara pasti mengatakan bahwa diperlukan tiga langkah dasar dalam manajemen untuk mencapai mutu kelas dunia. Ketiga langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Usahakan untuk mengadakan peningkatan mutu secara terstruktur dan berkelanjutan dengan penuh dedikasi dan rasa urgensi.
- 2) Lembagakan program pelatihan yang ekstensif dan mantap.
- 3) Adakan tekad kuat dan kepemimpinan yang baik pada manajemen yang lebih tinggi (dalam Daulat P Tampubolon, 2001, p 51, 52).

Hal yang menarik dan relevan dengan pembahasan ini adalah bagian kedua dari pendapat Juran yaitu lembagakan program pelatihan yang ekstensif dan mantap. Karena justru pada bagian inilah realisasi program dan kegiatan

Majelis Dikdasmen Wilayah DIY dan Kabupaten Bantul terasa sangat kurang. Perhatian lebih banyak diberikan kepada peningkatan kapasitas dan kompetensi guru ISMUBA.

Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY mengakui hal itu, sebagaimana ucapannya, "Di luar ISMUBA, pelatihan guru jarang sekali dilakukan, kecuali guru Bahasa Inggris."

Padahal pelatihan guru yang ekstensif dan mantap sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Guru secara berkala memerlukan penyegaran materi maupun metode pembelajaran.

Hal yang serupa terjadi juga di Majelis Dikdasmen PDM Bantul. Pelatihan guru klas jarang dilakukan. Akan tetapi karena ada pertemuan teratur dengan kepala sekolah maupun pelatihan untuk seluruh guru dan karyawan setiap tahun sekali, maka pembimbingan kepada kepala sekolah, guru, dan karyawan relatif ada, walaupun jarang. Hal ini ditegaskan salah seorang anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantul, Drs. Purwono, M.Ag.:

"Karena jumlah guru dan karyawan SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul itu banyak sekali, jadi kami membuat pelatihan guru dan karyawan bergantian. Biasanya beberapa sekolah digabung. Jadi dalam setahun itu setiap sekolah mendapatkan satu kali pelatihan. Walaupun pelatihan itu berbentuk Baitul Arqam, tetapi kami manfaatkan untuk sekaligus melakukan pembimbingan kepada para guru dan karyawan."

Sumbangan pelatihan yang ekstensif dan mantap bagi peningkatan kapasitas dan kompetensi guru sangatlah besar. Sayangnya sumbangan yang sedemikian besar itu tidak dapat dinikmati para guru dan karyawan karena arahnya lebih kepada kompetensi ideologis dan sedikit mengabaikan kompetensi pedagogik dan profesional.

#### **e. Pengembangan Kualitas dan Kuantitas Amal Usaha**

Semua pembicaraan di atas menyangkut peningkatan kualitas amal usaha. Dengan demikian dapat dilihat bahwa untuk hal ini Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul telah menunjukkan niat baik. Persoalannya adalah pada realisasi program yang masih tertatih-tatih, terutama untuk peningkatan profesional SDM.

Mengenai peningkatan kuantitas amal usaha, dalam hal ini amal usaha dalam bidang pendidikan, permasalahannya tidak semata-mata terletak pada ada atau tidaknya program dan kegiatan Majelis Dikdasmen. Sebab peningkatan kuantitas amal usaha pendidikan lebih banyak tergantung pada potensi lokal, baik SDM, finansial, maupun lingkungan.

Jumlah sekolah sedemikian banyaknya sekarang ini di Kabupaten Bantul telah menunjukkan kemajuan yang sangat memadai dari Muhammadiyah di Kabupaten Bantul dilihat dari segi kuantitas.

#### **f. Penelitian dan Pengembangan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah**

Pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan yang pas sangat ditentukan oleh adanya penelitian yang mendalam terhadap situasi sebenarnya dari lembaga pendidikan. Tanpa dukungan data penelitian yang *adequate*, sulit dirumuskan formula yang pas untuk membangun kualitas lembaga pendidikan.

Tetapi justru di sinilah letak masalahnya. Penelitian yang menyeluruh tentang sekolah-sekolah Muhammadiyah belum pernah dilakukan Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul. Padahal, untuk merumuskan rencana strategis, menurut Kadarman, dukungan data tentang harapan *stakeholders* dan penilaian terhadap pemenuhan harapan tersebut sangatlah

penting (Kadarman, AN, tt). Tanpa adanya dukungan data tersebut perencanaan strategis akan berubah menjadi kumpulan mimpi para pengurus majelis.

Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul sebatas menunggu laporan dari sekolah tentang berbagai hal. Kalau laporan-laporan tersebut diolah secara benar, tentu akan sangat bermanfaat bagi pemberian umpan balik kepada sekolah berupa arahan dan bimbingan. Yang dilakukan Majelis Dikdasmen PWM DIY barulah sebatas pengkategorian peringkat, sebagaimana dikatakan Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY:

”Untuk memetakan Sekolah Muhammadiyah, Majelis tidak melakukan penelitian secara detail, tapi majelis punya data kategori besar kecilnya sekolah sesuai dengan jumlah siswanya. Data itu digunakan untuk menyalurkan dana sumbangan dari donatur agar terlihat siapa yang lebih membutuhkan.“

Hal serupa diakui oleh Drs. Purwono, M.Ag, anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantul.

#### **g. Kendala Organisasional dalam Realisasi Program**

Kesan yang kuat ketika melihat kiprah Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun Kabupaten Bantul adalah: Gaya 'Ormas' masih melekat dalam pengembangan kegiatan yang memerlukan profesionalitas tinggi. Yang dimaksudkan dengan Gaya Ormas dalam studi ini adalah status keberhasilan program dan kegiatan tidak terlalu diperhatikan, sebab semuanya tergantung tersedianya waktu, tenaga, dan dana. Kalau ketiga unsur pendukung ini terpenuhi, maka kegiatan dapat dilaksanakan, tetapi kalau tidak ada, maka kegiatan tidak dilaksanakan.

Semua ini terjadi pertama kali karena hambatan struktural. Struktur majelis dalam persyarikatan Muhammadiyah memang *typical* Ormas, bukan lembaga profesional. Apalagi tidak ada aktivis Muhammadiyah yang digaji, sehingga para



pengurus harus bekerja mencari nafkah sendiri, dan waktu sisanya digunakan untuk mengurus Muhammadiyah.

Hambatan kedua memang adalah personal. Tentang ini, Anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantul, Drs. Purwono, M.Ag., menuturkan bahwa masalah SDM memang sangat terasa. Puwono lebih lanjut menyebut:

“Pengurus majelis ini kebanyakan pegawai negeri atau pensiunan, jadi lebih banyak yang sudah sepuh. Sulit mengharapkan mereka dapat menekuni pekerjaan majelis dengan baik. Padahal sekolah Muhammadiyah yang harus diurus di Bantul ini banyak sekali. Itu hambatan utama yang saya rasakan dalam mengembangkan kegiatan Majelis Dikdasmen PDM Bantul.”

Untuk kasus Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul, “Kaidah Ibu Jari 85/15” dari Josep M Juran tidak dapat sepenuhnya digunakan. Menurut Juran, jika terjadi masalah/kelemahan dalam peningkatan mutu, 85% penyebabnya itu datang dari sistem dan proses, dan hanya 15% berasal dari personal. “Kaidah Ibu Jari 85/15” hanya tepat digunakan pada lembaga-lembaga profesional. Sebab betapa pun baiknya sistem dan proses, dengan personal yang hanya menggunakan sisa waktunya untuk beraktivitas, tentu sulit diharapkan akan membuahkan hasil yang positif sebagaimana diharapkan.

Oleh karena itu, kombinasi dari sistem organisasi dan personal diharapkan dapat menjadikan majelis memainkan peranannya secara lebih baik dan profesional. Ke depan, perlu ditata struktur Majelis Dikdasmen sedemikian sehingga melibatkan juga tenaga-tenaga profesional yang bekerja khusus untuk mengembangkan mutu sekolah-sekolah Muhammadiyah. Tentu saja personal semacam ini harus mendapat imbalan yang memadai.

### 3. Realisasi Program Kerja dan Pandangan Kepala Sekolah, Guru, Karyawan

#### a. Sekolah Dasar

##### 1) Kualitas *Raw Input*

Sebagian besar siswa SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul berasal dari keluarga yang kurang mampu secara ekonomi. Kebanyakan orang tuanya bekerja sebagai buruh, tani, pedagang kecil, dan sedikit sekali yang bekerja sebagai PNS, anggota TNI, maupun POLRI.

Di samping itu, tidak semua siswa benar-benar telah siap untuk belajar. Sebagian di antaranya karena kurangnya fasilitas penopang untuk belajar di rumah, maupun kurangnya dorongan dari orang tua.

Hal terakhir ini dialami oleh SD Muhammadiyah Kalipakem II. SD ini terletak di tengah-tengah masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi. Sebagian orang tua mencari nafkah dengan menjadi buruh, ada juga yang menjadi pelayan di rumah-makan sepanjang pantai Depok, mencari riumput untuk pakan ternak, dan berbagai pekerjaan dalam sektor informal lainnya. Kondisi ini menyebabkan mereka bekerja nyaris sepanjang hari, sehingga sedikit sekali waktu bagi mereka untuk berkomunikasi dengan anaknya, sehingga dorongan terhadap anak untuk bersekolah itu menjadi rendah.

Kepala SD Muhammadiyah Kalipakem II, Suprapmi, S.Pd., menjelaskan secara gambalang hal ini.

"Siswa-siswa di SD ini kebanyakan berasal dari dua perdukahan di daerah sekitar. Kebanyakan wali murid bekerja sebagai buruh. Beberapa dari mereka mencari pakan ternak untuk digunakan sendiri dan sebagiannya dijual. Sebagian ada yang membantu di beberapa warung makan di sekitar pantai Depok. ....

Karena lingkungannya kurang mendukung, terutama lingkungan di rumah, maka kami melakukan sosialisasi kepada orang tua kita, mohon dukungan dengan memberi perhatian dan mendorong anaknya untuk rajin ke sekolah. Pertama kami berikan surat edaran, kemudian kami

kumpulkan wali muridnya, juga sama dengan mengundang Majelis Dikdasmen, Dewan Sekolah, untuk mendukung.”

Hal yang serupa dikemukakan Parijo, guru Klas VI SD Muhammadiyah Kalipakem II. Menurut Parijo, banyak kesulitan yang mereka hadapi untuk membangkitkan motivasi siswa. Menghadapi siswa dengan latar belakang orang tua yang hampir semuanya buruh dan kurang mendorong anaknya untuk bersekolah dan belajar, kepala sekolah dan para guru berusaha semaksimal mungkin terutama dengan menuntun cara belajar siswa. ”Tapi para guru menghadapi ini semua dengan tabah dan sabar. Karena para guru menyadari bahwa mendidik itu adalah berbakti”, tegas Parijo pasti.

Menghadapi siswa dengan latar belakang seperti SD Kalipakem II dialami oleh semua SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul. SD Muhammadiyah Karangajen IV, misalnya, menghadapi masalah serupa. Dalam keadaan seperti ini, kreativitas dan ketekunan kepala sekolah dan guru sangat menentukan. Isbandi, S.Pd., Guru Klas VI SD Muhammadiyah Karangajen IV menjelaskan secara panjang lebar hal ini sebagai berikut:

”Dari segi perilaku siswa, dapat dijelaskan bahwa siswa kelas III sampai kelas VI perilakunya sudah baik. Mereka sudah dapat membersihkan kelas, mengatur meja dan kursi, dan lain-lain. Hanya untuk kelas I dan II masih perlu penyesuaian diri. Sebelum memulai pelajaran biasanya diajukan pertanyaan, “sudah shalat shubuh belum” dan lain-lain yang menyangkut domain afektif, kemudian dilanjutkan dengan sedikit mengulang pelajaran yang lalu, barulah masuk ke pelajaran baru. Jika ada siswa memperoleh nilai di bawah nilai minimal, ada remidi dengan diberi PR”

Zamroni, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Karangajen IV, menyebut orang tua sebagian besar berasal siswa bekerja sebagai buruh, hanya sedikit yang PNS. Karena itu diperlukan ketekunan untuk mengembangkan kemampuan belajar mereka.

Di sekolah ini memang siswa dikenakan infaq. Akan tetapi, sebagaimana dijelaskan Zamroni, S.Pd., “Anak tidak mampu dan anak yatim dibebaskan dari infaq. Di samping itu, kami mencari beasiswa.”

Hal semacam ini terasa penting, sebab bagi keluarga kurang mampu, jaminan akan nasib kelanjutan sekolah biasanya dapat menurunkan semangat mereka. Untuk itu beasiswa dan pembebasan dari infaq menjadi sangat penting.

Simak saja hasil penelitian Muhammad Sayuti dan Akhmad Akbar Susanto (2005). Dalam penelitian yang bertajuk “*Street Children’s Decision to Go to School: Lesson from Yogyakarta*”, kedua peneliti LP3 UMY yang penelitiannya itu menjadi satu dari dua penelitian terbaik dalam *World Bank Poverty Research Competition*, secara menarik menyimpulkan bahwa keputusan anak jalanan untuk bersekolah juga dipengaruhi secara signifikan oleh “biaya langsung pendidikan”. Kendatipun demikian, pengaruh perubahan biaya langsung pendidikan ini terhadap anak jalanan yang masih bersekolah dan yang tidak bersekolah ternyata berbeda. Banyak anak jalanan yang putus sekolah karena kenaikan SPP, akan tetapi tidak banyak anak jalanan yang kembali lagi ke sekolah jika SPP diturunkan. Oleh karena itu, kedua peneliti ini memberi peringatan kepada penentu kebijaksanaan agar berhati-hati dalam memutuskan perubahan biaya pendidikan. Menurut mereka, secara langsung temuan penelitian ini mengingatkan kita pada pepatah: “mencegah anak jalanan keluar dari sekolah lebih mudah daripada menarik kembali mereka yang sudah tidak bersekolah”.

Oleh karena itu, langkah yang dilakukan sekolah swasta dengan membebaskan infaq untuk anak dari keluarga kurang mampu sungguh sangat

tepat dan bijaksana. Ini juga sejalan dengan teologi Al-Maa'uun yang dianut Muhammadiyah, yang secara prinsipal 'berpihak' pada kaum miskin.

Hal serupa dilakukan juga oleh SD Muhammadiyah Gerso. SD Muhammadiyah dengan jumlah siswa 119 orang ini sebagian besar siswanya berasal dari keluarga kurang mampu. Kebanyakan orang tua siswa berprofesi sebagai buruh, seperti buruh pengambil pasir dan pemecah batu kali. Hanya sedikit yang berasal dari keluarga PNS.

Dengan kondisi siswa seperti ini kepala sekolah dan para guru sepakat untuk tidak memungut SPP sama sekali. Bagaimana untuk biaya operasional, apakah BOS Pusat dan BOS Daerah mencukupi? Kepala SD Muhammadiyah Gerso, Susanto, M.Pd., memberi penjelasan yang cukup mengharukan:

"Untuk aktivitas dan operasional sehari-harinya sekolah menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), baik yang berasal dari pusat mau pun daerah, ditambah dengan sumbangan para donatur. Untuk persiapan perlombaan Drum Band, misalnya, sekolah dibantu para murid mengumpulkan infaq guna kebutuhan akomodasi, konsumsi, dan transportasi, agar sekolah bisa mengikuti perlombaan tersebut."

Usaha sekolah ini tepat sekali, sebab kondisi siswa yang sebagian besar berasal dari kelas ekonomi menengah ke bawah memerlukan topangan kebanggaan atas sekolah mereka, atau yang lazim diistilahkan *almamater pride*; dan cara yang efektif adalah memanfaatkan kegiatan ekstra kurikuler sebagai salah satu keunggulan komparatif.

Tidak jauh berbeda dengan SD Muhammadiyah Kalipakem II, SD Muhammadiyah Karangajen IV, dan SD Muhammadiyah Gerso, SD Muhammadiyah Pendowoharjo, --yang ranking perolehan nilai Ujian Nasionalnya menempati peringkat pertama untuk Sekolah Dasar Muhammadiyah se Kabupaten Bantul selama beberapa tahun terakhir--, juga

mengalami persoalan serupa. Sebagian besar siswa berasal dari kalangan sosial ekonomi menengah ke bawah. Akan tetapi sekolah mempunyai kiat sendiri untuk menghadapi kenyataan ini.

Menghadapi Ujian Nasional, misalnya, sekolah tidak saja menggunakan pendekatan profesional tapi sekaligus dengan itu menggunakan juga pendekatan spiritual. Drs. Anwar, Kepala SD Muhammadiyah Pendowoharjo menjelaskan hal ini secara menarik:

"Kepala sekolah dan para guru mengusahakan berbagai cara untuk menyiapkan siswa guna mengikuti ujian nasional. Pendekatannya adalah Spiritual dan Profesional. Secara spiritual menjelang ujian nasional dilakukan shalat malam bersama; kepala sekolah, guru, para siswa, dan orang tua/wali. Ini dilakukan pada malam Ahad terakhir setiap bulan selama empat bulan."

Pendekatan spiritual semacam ini tentu saja menjadi daya dukung yang kuat bagi motivasi belajar para siswa karena akan berakibat tumbuhnya kepercayaan diri mereka karena sudah menyandarkan hidup dan matinya kepada Allah.

Pendekatan profesional dilakukan dengan kiat yang juga menarik. Menyadari kondisi para siswanya, baik kepala sekolah maupun para guru mencoba mencari terobosan baru untuk mengembangkan motivasi dan memperbaiki penguasaan bahan ajar oleh para siswa. Ratna Juwita, guru Kelas VI SD Muhammadiyah Pendowoharjo mengisahkan kiat-kiatnya dalam mengembangkan kemampuan belajar muridnya untuk menghadapi Ujian Nasional sebagai berikut:

"Di samping melaksanakan kurikulum dan silabus sebaik mungkin, dilakukan juga les tambahan di rumah, terutama untuk mata pelajaran yang diujikan secara nasional. Untuk les tambahan, siswa kelas VI dibagi per kelompok. Ada 3 kelompok, yaitu yang pandai, sedang, dan kurang pandai. Perlakuan untuk ketiga kelompok ini berbeda. Les tambahan dilakukan pada sore hari."

SD Muhammadiyah Pendowoharjo juga bekerjasama dengan lembaga profesional guna menghadapi Ujian Nasional. Untuk itu diikat kerjasama dengan PRIMAGAMA, suatu lembaga bimbingan belajar terkemuka di Yogyakarta, untuk melakukan *tryou* maupun bimbingan seperlunya.

Kiat-kiat semacam ini ada di semua SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul. Tentu saja, kiat-kiat ini dimungkinkan karena ditopang oleh kinerja kepala sekolah dan kompetensi guru yang mumpuni, ditambah dengan bangunan budaya sekolah yang sudah mulai tersusun.

Dalam kondisi *raw input* seperti ini belum ada program penopang dari Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul, baik berupa penyediaan beasiswa, maupun orang tua asuh. Hal ini dapat dimaklumi karena jumlah SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul cukup banyak dan semuanya mengalami masalah *raw input* yang hampir sama.

## **2) Pembinaan Ideologi Muhammadiyah di Sekolah**

Kepala sekolah maupun para guru SD Muhammadiyah sepakat bahwa Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah cukup lumayan dalam hal pembinaan ideologi Muhammadiyah.

H. Sukemi, M.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Bodon, –SD Muhammadiyah dengan jumlah siswa terbanyak di Kabupaten Bantul--, mengakui Majelis Dikdasmen selama ini cukup memberi perhatian pada pembinaan ideologi Muhammadiyah. Menurut Sukemi, ” Selama ini, majelis Dikdasmen, baik di tingkat PWM maupun PDM, ikut berpartisipasi dalam hal pembinaan ideologi Muhammadiyah terhadap para guru, meskipun belum maksimal.”



Mirip dengan H. Sukemi, M.Pd, Guru Kelas IV B SD Muhammadiyah Kadisoro II, Busyrowi Ali Mufti, juga mengakui ada pembinaan keagamaan terhadap para guru dan karyawan. "Tapi itu jarang sekali dilakukan Majelis Dikdasmen PDM Bantul," katanya secara pasti.

Dilihat dari sisi program kerja, Majelis Dikdasmen sebenarnya memberi perhatian penuh pada pembinaan keagamaan. Hanya dalam realisasinya memang terasa masih belum memadai, sebagaimana dijelaskan Nuroh Hidayatun, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Serut:

"Pembinaan keagamaan sementara ada tapi belum rutin. Kami sering mengundang orang-orang Muhammadiyah untuk memotivasi guru-guru. Kan ada guru yg bukan Muhammadiyah. Maksud kami, pengajiannya memotivasi guru-guru yg belum Muhammadiyah agar memahami betul apa dan bagaimana Muhammadiyah itu."

Hal yang sedikit berbeda disampaikan oleh Nur Khasanatun, Guru Kelas V SD Muhammadiyah Serut, "Sering ada pembinaan dari Majelis Dikdasmen tiap triwulan. Semacam pengajian untuk PAI." Yang dimaksudkan pengajian untuk PAI di sini adalah berkaitan dengan mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

Pendapat yang senada disampaikan Eko Budiono, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Kadisoro II, sebagai berikut:

"Majelis memanggil kepala sekolah dan memberikan pengarahan yang kemudian kepala sekolah menyampaikan pengarahan tersebut kepada para guru. Biasanya para guru diundang untuk menghadiri acara syawalan di Gedung Dakwah PDM sekaligus diberikan pengarahan terkait penanaman ideologi Muhammadiyah."

Dapat ditarik simpul sederhana, pembinaan ideologi Muhammadiyah dilakukan Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul dengan dua cara, yaitu Baitul Arqam dan Pemanfaatan momentum hari besar Islam, terutama Idul Fitri. Suprapmi, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Kalipakem



II, mengakui kenyataan ini. Kata Suprapmi, "untuk pembinaan ideologi dan keagamaan, Majelis Dikdasmen Wilayah pernah mengadakan Baitul Arqom untuk kepala-kepala Sekolah se DIY. Kalau PDM biasanya waktu Syawalan."

Dapat dilihat, untuk program dan kegiatan yang realisasinya cukup lumayan saja ternyata masih jauh dari harapan. Apalagi untuk program dan kegiatan yang hampir tidak tersentuh.

### **3) Perencanaan, Pengorganisasian, Pembimbingan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan atas Pengelolaan Amal Usaha, Program, dan Kegiatan**

Kegiatan-kegiatan dalam lingkup pengembangan sumberdaya kependidikan seperti pelatihan penyusunan RAPBSM, pelatihan pengembangan RPP/Model dan Media Pembelajaran, pelatihan tata kelola administrasi sekolah, dan pelatihan manajemen sekolah bagi calon kepala sekolah/madrasah Muhammadiyah, sebenarnya sangat memadai untuk mendukung perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan atas pengelolaan amal usaha Muhammadiyah. Dengan catatan, kegiatan itu direalisasikan oleh Majelis Dikdasmen PWM DIY dan PDM Bantul.

Sayangnya kegiatan yang perencanaannya sudah sangat baik ini belum terealisasikan secara baik. "Jarang ada umpan balik dari Majelis Dikdasmen Wilayah dan Daerah tentang pengembangan kualitas sekolah," tegas Drs. Anwar, Kepala SD Muhammadiyah Pendowoharjo.

Hal senada disampaikan H. Sukemi, M.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Bodon:

"Setiap tahun Majelis Dikdasmen menerima laporan dari sekolah terkait hasil Ujian Nasional yang diperoleh sekolah maupun tentang perkembangan sekolah. Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah

juga menerjunkan pengawas sekolah untuk memberikan pembinaan kepada sekolah. Tetapi sejauh ini belum ada umpan balik dari Majelis kepada sekolah. Padahal itu perlu sekali untuk memajukan sekolah.”

Umpan balik kepada sekolah seharusnya adalah rangkaian lanjut dari serangkaian tindakan manajemen seperti pengawasan, pengorganisasian, pembimbingan, dan pengembangan. Apakah artinya itu semua jika sekolah tidak mendapat umpan balik.

Maka adalah wajar jika pihak sekolah merasa bahwa kemajuan sekolah ditentukan oleh sekolah sendiri, sebagaimana dikatakan Zamroni, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Karangjajen IV, “Boleh dikatakan sekolah ini berjalan dengan usaha dan kreativitas guru sendiri.” Kaena memang fungsi-fungsi manajemen dari Majelis Dikdasmen Wilayah dan Daerah, sebagaimana telah diatur oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, kurang berjalan sebagaimana mestinya.

Padahal fungsi-fungsi manajemen yang melekat pada tugas Majelis Dikdasmen itu kalau dilaksanakan secara baik sangat berpotensi untuk meningkatkan budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi serta kapasitas guru.

#### **4) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Tenaga Profesional**

Realisasi program kegiatan peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga profesional akan sangat bermanfaat bagi peningkatan kapasitas dan profesionalisme guru termasuk kepala sekolah. Sayangnya kegiatan ini justru yang tidak dapat diselesaikan dengan baik. Hanya guru Al Islam, Kemuhammadiyah, dan Bahasa Arab, atau ISMUBA, yang mendapat perhatian cukup lumayan dari Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul.

Hal ini diakusi oleh semua kepala sekolah dan guru SD Muhammadiyah di Bantul. Ratna Juwita, Guru SD Muhammadiyah Pendowoharjo, misalnya, menyebut, "Selama ini pembinaan dari Majelis Dikdasmen PDM ada juga. Tapi lebih banyak pembinaan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul." Diturunkan Ratna Juwita, pernah sekali dilakukan pertemuan guru Sekolah Dasar Muhammadiyah oleh Majelis Dikdasmen PDM Bantul, tapi belakangan ini tidak pernah ada lagi. Nur Khasanatun, guru Klas V SD Muhammadiyah Serut pun mengakui hal itu. Menurutnya, "Pelatihan untuk guru pernah ada, dilakukan di Gedung Dakwah Muhammadiyah Bantul. Pelatihan tentang bagaimana proses pembelajaran. Guru-guru dibagi per klas." Tapi memang cuma sekali itu dilakukan.

Penjelasan yang panjang lebar tentang itu diberikan Kepala SD Muhammadiyah Gerso, Susanto, M.Pd. sebagai berikut:

"Majelis Dikdasmen, dalam hal ini Majelis Dikdasmen PDM Bantul, melakukan pembinaan dengan mengundang kepala sekolah, guru, dan karyawan, terutama dalam rang ka Syawwalan. Melalui forum BKS juga melakukan pertemuan setiap dua bulan sekali dengan kepala sekolah dan guru-guru sekabupaten. Majelis Dikdasmen juga pernah memberikan pelatihan bagi guru-guru ISMUBA. Akhir-akhir ini, para guru juga dipanggil untuk dibina melalui program Baitul Arqam. Beberapa tahun terakhir, para guru dan kepala sekolah se Cabang juga pernah dipanggil untuk diadakan koordinasi oleh majelis Dikdasmen Pimpinan Cabang."

Mengomentari soal ini, Nuroh Hidayatun, Kepala SD Muhammadiyah Serut secara lugas mengatakan:

"Semestinya Majelis Dikdasmen berusaha melakukan pelatihan-pelatihan pada guru. Kami saja mau melaksanakan Diklat sendiri dengan mengundang sekolah yang lain, tapi Majelis Dikdasmen tidak melakukan. Sedangkan buku panduan pembelajaran juga tidak ada, padahal Majelis Dikdasmen PWM mencetak buku ajar untuk ISMUBA."

Hal senada juga disampaikan Zamroni, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Karangjajen IV. Menurut Zamroni, pembinaan kepada guru

klas belum pernah ada. Hanya ada pembinaan untuk guru ISMUBA, itu pun sudah lama tidak dilakukan. Kenyataan ini dibenarkan oleh Isbandi, S.Pd., guru klas IV SD Muhammadiyah Karangakajen IV. Isbandi menyebut, "Pelatihan atau pembinaan hanya dilakukan untuk guru ISMUBA. Itu pun jarang."

Dari penjelasan di atas tampak jelas bahwa fokus perhatian Majelis Dikdasmen PDM Bantul lebih tertuju pada pembinaan ideologi Muhammadiyah dan secara khusus bagi guru-guru Al Islam, Kemuhammadiyah, dan Bahasa Arab atau ISMUBA. Peningkatan kapasitas dan profesionalitas guru non ISMUBA sepertinya kurang mendapat perhatian.

Padahal, sebagaimana pendapat Josep M Juran yang dikutip di atas, untuk meningkatkan kualitas lulusan, tidak ada jalan lain selain melembagakan pelatihan yang ekstensif dan mantap.

##### **5) Pengembangan Kualitas dan Kuantitas Amal Usaha**

Pengembangan kualitas sekolah sebenarnya melekat pada tugas Majelis Dikdasmen di semua level organisasi, asal saja tugas itu dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggungjawab. Hal inilah yang dirasakan kurang oleh SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul. Padahal SD Muhammadiyah memiliki kepala sekolah dan para guru yang tinggi semangat pengabdianya dan cukup baik kapasitasnya.

Lagi-lagi sangat disayangkan langkah memanfaatkan SDM yang mumpuni dengan merelisasikan program dan kegiatan yang telah direncanakan itu, kurang memadai. Kepala SD Muhammadiyah Serut, Nuroh

Hidayatun, S.Pd., yang juga aktivis Aisyiyah setempat, memberi contoh yang baik tentang itu:

“Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah tidak pernah mengundang kami, justru kami yg mengundang. Dua bulan sekali kami mengundang kepala sekolah sebagai pengurus BKS. Kami sudah menyampaikan progam pada BKS, menamakan diri sebagai pengurus BKS. Bukan dari Majelis. Kami sudah menyampaikan progam ke Majelis supaya pembelajarannya berjalan bagus. Namun tanggapan majelis hanya sebatas dana. Misal, ngurusi UKK, satu anak 6 ribu rupiah, untuk nyetak soal, kisi kisi, dan lain-lain. Ada sisa 1,5 juta sd 2 juta rupiah untuk ngurusi sekolah yg akan akreditasi. Kalau uang sudah habis ya sudah.”

Selama ini, yang lebih banyak berbuat untuk peningkatan kualitas sekolah adalah Dinas Pendidikan dan sekolah sendiri, bukan Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul. Inisiatif dari kepala sekolah dan para guru di tengah-tengah hambatan *raw input* maupun topangan finansial yang kurang memadai, yang membuat SD Muhammadiyah di Kabupaten Bantul maju secara pasti.

Tentang hal ini, H. Sukemi, M.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Bodon memberi penjelasan yang agak panjang sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan kualitas sekolah, kami sering berembuk bersama warga sekolah untuk meningkatkan kesadaran kepada warga sekolah bahwa tidak ada jalan lain kecuali dengan meningkatkan kualitas sekolah, karena sekolah adalah ladang pahala sekaligus tempat mencari penghidupan. Di sinilah kebanyakan para guru dan murid menghabiskan waktu mereka, maka sudah sewajarnya mereka harus berbuat yang terbaik demi meningkatkan kualitas sekolah agar sekolah mampu mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Kami juga tak bosan-bosan memberikan motivasi kepada para guru agar berusaha memberikan yang terbaik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.”

Sementara itu, pengembangan kuantitas sekolah sangat tergantung dari adanya inisiator lokal yang terdiri dari aktivis Muhammadiyah. Majelis dalam hal ini sifatnya hanya mendorong dan memfasilitasi, terutama yang berhubungan dengan dukungan administratif.

## 6) Penelitian dan Pengembangan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah

Kegiatan penelitian khusus tentang sekolah dalam rangka pengembangan mutu tidak pernah dilakukan Majelis Dikdasmen, baik PWM DIY maupun PDM Bantul. Pemantauan kondisi sekolah hanyalah mengandalkan Pengawas Sekolah yang datang ke sekolah tidak secara rutin, dan dengan laporan dari sekolah kepada majelis. Kalau data yang diperoleh dari kegiatan pengawasan dan laporan itu kemudian diolah dan dijadikan bahan untuk memberikan umpan balik kepada sekolah, itu sudah lumayan. Tapi itu pun tidak dilakukan.

Kepala SD Muhammadiyah Pendowoharjo, Drs. Anwar, --yang sekolahnya kembali meraih nilai rata-rata klas yang tinggi dalam Ujian Nasional 2013, yaitu 8,39-- menyebut, "Belum pernah ada penelitian di sekolah dari Majelis Dikdasmen PWM maupun PDM.". Hal ini dibenarkan oleh Nuroh Hidayatun, S.Pd., Kepala SD Muhammadiyah serut. Tentang ini, Zamroni, S.Pd., Kewpala SD Muhammadiyah Karangakajen IV menjelaskan:

"Kunjungan Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah boleh dikatakan jarang sekali. Selama saya di sini, malah belum pernah ada. Apalagi melakukan penelitian untuk pemetaan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Boleh dikatakan sekolah ini berjalan dengan usaha dan kreativitas guru sendiri."

Sulit dibayangkan bagaimana suatu lembaga yang mengurus sekian banyak sekolah tetapi tidak memiliki data yang akurat tentang semua aspek dari sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Bagaimana lembaga itu dapat mengetahui kinerja kepala sekolah, kompetensi guru, maupun budaya sekolah, jika belum pernah secara lebih mendalam memahami kondisi sekolah itu.

## 7) Kendala Organisasional dalam Realisasi Program

Kepala sekolah dan para guru secara pasti menunjuk SDM pengelola majelis yang menjadi kendala utama yang menyebabkan tidak dapat terealisasikannya secara baik program dan kegiatan Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah. Bukan meragukan kualitas individual para pengurus majelis, tetapi menyoroti keterbatasan waktu mereka. Sehingga wajar saja mereka tidak dapat sepenuhnya berkonsentrasi untuk merealisasikan program dan kegiatan majelis.

H. Sukemi, M.Pd., Kepala SD Muhammadiyah Bodon, yang mantan aktivis Pemuda Muhammadiyah, mengakui hal ini. Sukemi memberikan penjelasan yang panjang sebagai berikut:

„Majelis kelihatannya kurang fokus dalam hal pembinaan selama ini karena memang SDM-nya kurang memadai dalam hal kesempatan untuk mengurus majelis. Sampai saat ini belum ada anggota majelis yang benar-benar profesional dan digaji untuk mengurus sekolah-sekolah Muhammadiyah. Kebanyakan dari mereka hanya bekerja ‚sambilan‘; setelah pekerjaan mereka di tempat masing-masing telah selesai mereka kerjakan, barulah sisa waktunya untuk mengurus Majelis Dikdasmen. Mereka tidak mendapat gaji dari Muhammadiyah, bahkan untuk transportasi saja tidak ditanggung.“

Ke depan, untuk majelis yang memerlukan kerja profesional, harus diikhtiarkan bangunan organisasi yang mengakomodasi tenaga profesional untuk mengurus sekolah Muhammadiyah dari hari ke hari. Tanpa itu, sekolah akan berkembang menurut iramanya sendiri, sehingga kesenjangan kualitas antar-sekolah akan semakin lebar.

### b. SMTP dan SMTA

#### 1) Kualitas *Raw Input*

Rata-rata raw input sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kabupaten Bantul berasal dari kalangan ekonomi menengah ke bawah. Sama dengan



SD Muhammadiyah, SMTP dan SMTA Muhammadiyah juga menerima siswa dari kalangan itu.

Hal ini menunjukkan bahwa anak-anak dari kelas menengah ke bawah banyak yang tertampung di sekolah Muhammadiyah, baik SMP, MTs., SMA, SMK, maupun MA. Kenyataan ini di satu sisi menggembirakan, karena berarti Muhammadiyah lewat amal usaha pendidikannya telah melaksanakan fungsi sosial sebagai sebuah lembaga keagamaan besar. Akan tetapi di sisi yang lain memerlukan kerja keras dari para guru dan kepala sekolah untuk pertama-tama memberi motivasi kepada siswa agar mereka percaya diri dan tidak minder.

Beberapa sekolah Muhammadiyah di tingkat SMTP maupun SMTA menyadari realitas ini. SMK Muhammadiyah Kretek, misalnya. Sekolah ini menyadari bahwa siswanya kebanyakan berasal dari kalangan ekonomi bawah. Karena itu kepala sekolah dan para guru melakukan berbagai macam ikhtiar untuk memotivasi siswanya. Anggit Nurochman, Kepala SMK Muhammadiyah Kretek menjelaskan:

"Siswa di sini kebanyakan dari keluarga petani, buruh, dan jarang sekali dari keluarga pegawai negeri atau anggota TNI dan POLRI. Jadi yah dari kalangan menengah ke bawah. Kalau ditanya kiat-kiat apa yang kami ikhtiarkan sampai rata-rata kelas untuk Ujian Nasional cukup menggembirakan, yah sebenarnya kami melakukan hal yang dilakukan sekolah lain juga. Mungkin kelebihan kami adalah input yang baik, jumlah siswa yang tidak terlalu banyak. Mungkin juga karena siswa berasal dari kalangan menengah bawah, bahkan dari desa pinggiran, jadi mereka nggak banyak *neko-neko*."

Wakil Kepala SMP Muhammadiyah Bantul, Mursidi, merasakan hal yang hampir mirip. Para siswa kebanyakan berasal dari daerah pinggiran. Mursidi menjelaskan hal ini secara terbuka :



"Latar belakang anak siswa mayoritas berasal dari daerah pinggiran ditambah lagi mereka juga berasal dari keluarga yang sederhana, dan hal itu juga yang mengakibatkan anak-anak didik kurang mendapat perhatian di lingkungan keluarga. Sehingga banyak anak didik yang bermasalah, baik di lingkungan sekolah maupun lingkungan tempat tinggalnya. Namun letak sekolah ini cukup strategis, yaitu letaknya yang berada di tengah kota."

Hal senada disampaikan Drs. Subarna Aris Sunarka, Kepala SMA Muhammadiyah Kasihan. Menurut Subarna, siswa SMA Muhammadiyah Kasihan kebanyakan dari keluarga buru dan petani. Sedikit sekali yang orang tuanya PNS, anggota TNI, atau POLRI.

Melihat kenyataan ini, sekolah berusaha melakukan berbagai cara agar siswa dapat belajar dengan rasa percaya diri, tidak minder melihat temannya dari sekolah negeri. Salah satunya adalah mempersiapkan Ujian Nasional dengan program yang jelas. Subarna menjelaskan bagaimana SMA Muhammadiyah kasihan, --yang jumlah siswanya sangat sedikit--itu menyasati kondisi siswanya :

"Dalam rangka persiapan Ujian Nasional ada tambahan jam pelajaran, kemudian ada program *tryout*. Kegiatan *tryout* ini dilakukan MKKS Bantul, BKS, Pemda. Tapi sekolah juga melakukan *tryout*. Sudah mulai sekarang setiap hari Jum'at setiap jam pertama dan kedua dipakai untuk *tryout* dan itu dilaksanakan oleh guru masing-masing. Jadi persiapan soalnya, materinya, semuanya disiapkan guru masing-masing. Jadi cukup banyak *tryout* yang dilakukan."

SMA Muhammadiyah Kasihan malah memasukkan Tapak Suci, salah satu seni bela diri khas Muhammadiyah, ke dalam kurikulum, sebagai salah satu keunggulan komparatif mereka.

Langkah terobosan semacam ini tentu saja dimaksudkan agar para siswa yang berasal dari kalangan sosial ekonomi menengah ke bawah, dapat bangga terhadap sekolahnya, dan diharapkan dapat tumbuh kepercayaan dirinya.

SMK Muhammadiyah Kretek memanfaatkan potensi siswanya untuk mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler yang bermanfaat bagi *image building* sekolah. Suparjo, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMK Muhammadiyah Kretek menyampaikan pendapat yang menarik tentang hal ini :

“Di sekolah ini kegiatan ekstar kurikuler yang menonjol adalah olah raga. Kebetulan di sini banyak atlet atletik, sampai ikut dalam POPWIL, POPNAS. Atletik berkembang baik karena faktor alam. Siswa yang berasal dari kawasan pegunungan kan kuat ototnya. Terutama di sini yang menonjol adalah prestasi di tingkat daerah.”

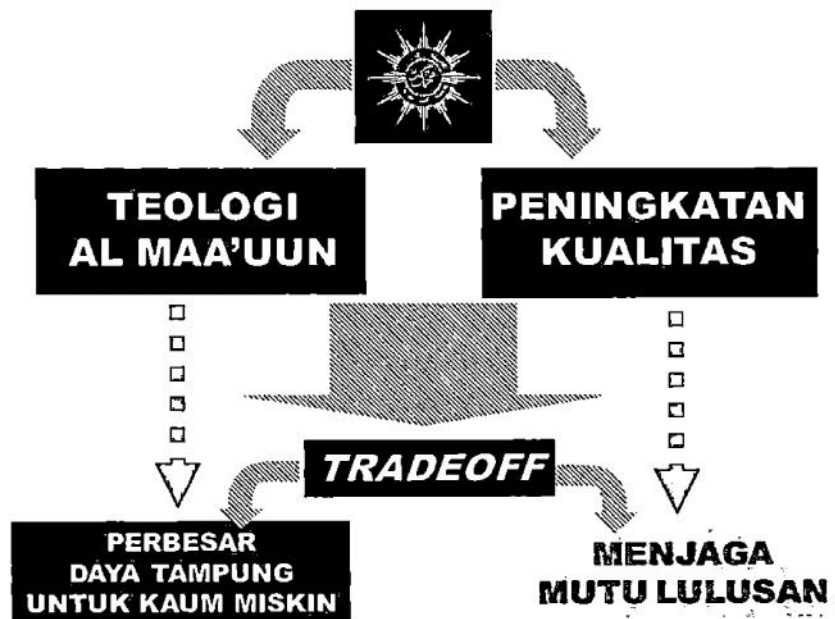
Di samping itu, dukungan dari persyarikatan Muhammadiyah, melalui saya pelajarnya juga memadai. Suparjo menambahkan:

“Mengingat latarbelakang siswa yang dari kalangan menengah ke bawah, maka motivasi belajar memainkan peranan penting. Ada kegiatan yang dilakukan Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM). Dari IPM memang sering, dan ini baik untuk memotivasi siswa. Barusan juga dilaksanakan, dipusatkan di SMK Muhammadiyah I Bantul. Disini OSIS kan IPM, jadi otomatis mereka ikut kegiatan IPM.”

Dalam kondisi siswa seperti ini, diperlukan kreativitas tinggi dan kesabaran yang mumpuni dari kepala sekolah dan para guru. Dengan dua hal itu para siswa yang kebanyakan berasal dari kalangan ekonomi menengah ke bawah dapat dirubah menjadi potensi pembelajar yang tangguh. Suhardjito, S.Pd., Kepala SMP Muhammadiyah Pundong, misalnya, sadar betul terhadap realitas siswanya. Menurut Suhardjito, “Siswa di sekolah ini kebanyakan berasal dari tingkat sosial ekonomi menengah ke bawah. Jadi sekolah harus benar-benar memahami ini.” Untuk itu harus diikhtiarkan kegiatan yang menyenangkan dan dapat membangkitkan semangat belajar para siswa. “Siswa biasanya bersedia kalau ada kegiatan bersama, misalnya kemah atau rekreasi,” tambah Suhardjito.

Sekolah Muhammadiyah untuk semua tingkatan mengalami *tradeoff*. meminjam istilah yang digunakan N Gregory Mankiw (dalam M. Gregory Mankiw, alih bahasa, Haris Munandar, 2003, p 6,7). Sebagaimana dijelaskan Mankiw, *tradeoff* klasik yang dikenal adalah *tradeoff* antara "senjata dan mentega," atau *tradeoff* yang dihadapi manusia modern saat ini, yaitu *tradeoff* antara efisiensi dan pemerataan. Akan tetapi *tradeoff* yang dihadapi sekolah-sekolah Muhammadiyah saat ini adalah *tradeoff* antara "menerima siswa miskin sebanyak mungkin" dengan "menjaga mutu lulusan".

Skema 6 berikut ini memperlihatkan *tradeoff* yang dihadapi sekolah Muhammadiyah, dan apa yang melatarbelakangi *tradeoff* tersebut.



Skema 7. *Tradeoff* yang Dihadapi Sekolah Muhammadiyah

Khusus bagi SMTA Muhammadiyah, keinginan menjaga mutu lulusan berarti daya bayar sekolah harus cukup tinggi. Untuk membuat daya bayar sekolah menjadi tinggi, maka harus dipungut SPP yang juga tinggi. Sementara realitas siswa yang diterima di SMTA Muhammadiyah adalah sebagaimana yang digambarkan di atas.

Satu-satunya jalan yang mungkin, adalah ikut sertanya yayasan penyelenggara sekolah dalam upaya memperoleh dana. Di lingkungan Muhammadiyah, yayasan adalah organisasi Muhammadiyah itu sendiri, dan yang bertugas mengurus sekolah dasar sampai menengah atas adalah Majelis Dikdasmen.

## 2) Pembinaan Ideologi Muhammadiyah di Sekolah

Sama seperti tingkat SD, untuk SMTP dan SMTA, Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul, lebih menaruh perhatian pada pembinaan ideologi. Sehingga program dan kegiatan di sektor ini relatif berjalan, walaupun diakui oleh hampir semua SMTP dan SMTA Muhammadiyah di Kabupaten Bantul, masih kurang.

Bedanya adalah, untuk SD Muhammadiyah, Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) setempat turut juga menaruh perhatian yang serius untuk sekolah, terutama dalam hal pembinaan ideologi Muhammadiyah. Ini tidak berarti SMTP dan SMTA tidak diperhatikan sama sekali oleh PCM. Akan tetapi karena jangkauan organisasinya yang langsung, maka SD Muhammadiyah lebih banyak mendapat perhatian dari PCM.

Tapi sebagian SMTP dan SMTA Muhammadiyah memang pernah terlibat dalam program dan kegiatan pembinaan ideologi Muhammadiyah. Tapi banyak juga sekolah yang belum merasakan itu. Kepala SMA Muhammadiyah Kasihan, Drs. Subarna Aris Sunarka, misalnya, mengaku pernah ada program dan kegiatan semacam itu dari Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Kabupaten Bantul. Yang ada adalah inisiatif dari sekolah sendiri. Subarna menjelaskan lebih jauh:

"Dalam rangka pembinaan ideologi Muhammadiyah, Majelis Dikdasmen biasanya melakukan itu atas undangan sekolah. Jadi kami melakukan

pengajian untuk guru dan karyawan dan Majelis Dikdasmen yang mengisi. Inisiatif memang dari sekolah. Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah memang tidak melakukan sendiri kegiatan itu.”

Suyanto, S.Pd., Guru Fisika SMA Muhammadiyah Kasihan membenarkan keterangan kepala sekolah tersebut. Suyanto menyebut, “Pembinaan ideologi Muhammadiyah dan keagamaan memang sering diadakan sekolah. Majelis Dikdasmen PDM Bantul yang diundang untuk memberi ceramah.”

Keterangan yang agak berbeda disampaikan salah seorang karyawan SMA Muhammadiyah Kasihan. Menurut karyawan tersebut, biasanya diadakan Majelis Dikdasmen PDM Bantul, dengan memanfaatkan Syawalan untuk mengundang kepala sekolah, guru, dan karyawan. Pada kesempatan itu biasanya dilakukan pembinaan keagamaan. Tapi yang sering, menurut karyawan tersebut, sekolah sendiri yang mengadakan pengajian dan Majelis Dikdasmen diundang untuk memberi pengajian.

Untuk Kecamatan Piyungan, PCM yang berinisiatif untuk mengadakan pembinaan ideologi Muhammadiyah dan keagamaan. Suwandi Astadi, S.Pd., PLH Kepala SMP Muhammadiyah Piyungan menjelskan:

“Pembinaan keagamaan bagi para guru dan karyawan memang diadakan untuk tingkat kecamatan. PCM yang mengadakan. Biasanya dua atau tiga bulan sekali semua guru dari SD sampai SMTA diundang untuk mendengarkan pengajian yang isinya biasanya penguatan ideologi Muhammadiyah dan masalah keagamaan lainnya.”

Hal senada disampaikan Fauzi, Karyawan SMP Muhammadiyah Piyungan. Fauzi menjelaskan bahwa pembinaan keagamaan dilakukan Majelis Dikdasmen, teruta di tingkat PCM. Tapi hal ini tidak rutin. Fauzi sendiri mendengar keluhan dari para guru, Majelis Dikdasmen seperti kurang begitu memperhatikan.

Lain lagi yang dirasakan Kepala SMP Muhammadiyah Dlingo, Maryono, S.Pd. Menurut Maryono, kelihatannya Majelis tidak melakukan pembinaan kepada para guru dan karyawan. Selanjutnya Maryono memberi keterangan:

“Selama ini Majelis Dikdasmen belum melakukan pelatihan keagamaan untuk guru-guru dan karyawan. Tercatat hanya mengundang kepala sekolah yang diadakan rutin setiap bulan. Untuk guru-guru memang ada program yang berkaitan dengan penguatan ideologi kemuhammadiyah, yaitu dengan Baitul Arqam, tetapi itu pun untuk SMP Muhammadiyah Piyungan, bukan untuk Dlingo.”

Wasiatmaji, Tata Usaha SMP Muhammadiyah Bantul merasakan hal yang serupa. Wasiatmaji memberi keterangan yang menjelaskan tentang pembinaan keagamaan untuk karyawan sebagai berikut:

”Pembinaan keagamaan untuk karyawan yang dilakukan Majelis Dikdasmen itu ya setahun sekali. Pada waktu bulan puasa Ramadhan ada kegiatan buka bersama. Selain itu setiap sekolah ini mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan hari besar Islam, pembicaraanya dimintakan dari PDM. Ya Cuma itu.”

Dalam konteks realisasi program dan kegiatan majelis, pembinaan ideologi Muhammadiyah dan keagamaan lainnya tergolong sudah lumayan. Dalam arti, program dan kegiatan sudah mampu direalisasikan, walau pun masih belum terlalu sempurna.

### **3) Perencanaan, Pengorganisasian, Pembimbingan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan atas Pengelolaan Amal Usaha, Program, dan Kegiatan**

Kalau untuk tingkat SD kegiatan ini boleh dikatakan tidak berjalan baik, maka di tingkat SMTP dan SMTA hal yang sama terjadi. Yang berjalan agak baik hanyalah pengawasan oleh pengawas yang ditunjuk Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah.

Tentang hal ini, Drs. Humam Saptaputero, M.Pd., mengatakan hal itu. Humam menjelaskan:

"Kunjungan Majelis Dikdasmen Wilayah ke sekolah biasanya untuk monitoring dalam kaitannya dengan pelaksanaan ulangan atau ujian. Selain itu kunjungan Majelis Dikdasmen juga dilakukan berkaitan dengan keuangan. Tapi program yang jelas secara berkala memang tidak ada. Ya kelemahannya memang itu."

Dalam tradisi di Muhammadiyah, kunjungan saja itu sudah punya arti penting. Paling sedikit kunjungan yang diatur secara berkala itu dapat merekam secara lebih mendalam apa dan bagaimana keadaan sekolah yang sebenarnya. Warga Muhammadiyah di daerah-daerah yang jauh di luar Jawa, misalnya, tidak mengharapkan Pimpinan Pusat Muhammadiyah atau Pimpinan level di bawahnya itu datang untuk memberikan sesuatu kepada mereka. Yang diharapkan adalah perhatian, syukur-syukur dapat membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi.

Hal yang sama terjadi juga di sekolah-sekolah Muhammadiyah, terutama yang jauh dari kota. Drs. Purwono, M.Ag., Anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantul menceritakan pengalamannya ketika baru pertama kali diminta menjadi Anggota Pengurus Majelis Dikdasmen PDM Bantul:

"Ketika baru diminta menjadi Anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantul, saya memerlukan mengunjungi sekolah-sekolah Muhammadiyah, terutama yang agak jauh dari Kota Bantul. Ternyata saya disambut penuh sukacita, sambil kepala sekolahnya berkata, 'baru kali ini sekolah kami dikunjungi Majelis Dikdasmen PDM Bantul'. Saya kaget juga mendengar itu. Padahal saya tidak membawa apa-apa untuk sekolah"

Drs. Nur Wahyuntoro, Kepala SMK Muhammadiyah Imogiri, juga melihat hal itu. Menurutnya, saya sekali Majelis Dikdasmen Wilayah agak sering turun ke sekolah-sekolah, tapi bukan sebagai utusan majelis tetapi sebagai orang Dinas Pendidikan. Begitu juga Majelis Dikdasmen Daerah. Wahyuntoro menyatakan:

"Faktanya, ketua Majelis Dikdasmen Daerah baru sekali melakukan kunjungan ke sekolah. Padahal ketua majelis sudah menjabat selama dua



periode. Oleh karena itu, pihak sekolah sangat mengharapkan keaktifan dan peran majelis dalam meningkatkan kualitas sekolah. Misalnya saja, majelis melakukan kunjungan rutin sebulan satu kali ke sekolah.”

Bebeda dengan pengalaman SMK Muhammadiyah Imogiri, MTs Muhammadiyah Bambanglipuro merasa justru Majelis Dikdasmen PDM Bantul yang sering melakukan pengawasan maupun berkunjung ke sekolah. Sutopo, Wakaur Kurikulum MTs Muhammadiyah Bambanglipuro mengatakan, ”Majelis Dikdasmen Daerah sering juga berkunjung ke sekolah. Kalau Wilayah itu jarang. Ya dapat dimaklumi.”

#### **4) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Tenaga Profesional**

Sejak penyusunan program kerja, Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul memang memberi perhatian pada peningkatan kapasitas guru ISMUBA ditambah calon kepala sekolah. Penguatan kapasitas guru-guru non ISMUBA sepertinya menempati prioritas setelah guru-guru ISMUBA.

Realisasi program dan kegiatannya lebih-lebih lagi. Beruntung Dinas Pendidikan maupun Kandepag memberi perhatian serius pada hal ini. Sutopo, Wakaur Kurikulum MTs Muhammadiyah Bambanglipuro membenarkan hal itu. Sutopo memberikan penjelasan panjang-lebar tentang hal tersebut sebagai berikut:

”Untuk pelajaran ISMUBA, PWM memang membuat buku paket dan dijual kepada siswa. Tapi belum pernah ada pelatihan khusus tentang bagaimana mengajarkan itu. Biasanya pelatihan hanya untuk kepala sekolah. Kalau wakil kepala sekolah juga belum pernah, apalagi para guru. Sudah dua puluh tahun saya menjadi Wakaur Kurikulum, baik dari Kemendag maupun dari Majelis Dikdasmen Wilayah dan Daerah, belum pernah ada pelatihan kurikulum. Yang kami lakukan adalah belajar sambil mencoba secara otodidak saja. Untuk pendidikan umum, kami punya orang tua dua, Dinas Pendidikan dan Kemenag. Dinas biasanya memberikan pelatihan, workshop, atau pun apa yang sifatnya mengembangkan potensi guru selain guru agama. Walaupun kadang-



kadang Kemenag dalam bidang studi keagamaan tertentu itu juga mengadakan, tapi kalau yang Muhammadiyah itu yang Ismuba. Jadi selama ini Majelis Dikdasmen Muhammadiyah tidak mengadakan pembinaan guru-guru mata pelajaran.”

Kenyataan yang sama dialami juga oleh SMP Muhammadiyah Bantul. Menurut Sriyatiningih, Guru SMP Muhammadiyah Bantul, pelatihan guru memang sering dilaksanakan Dinas Pendidikan. Pelatihan untuk guru-guru umum memang belum ada yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen. Untuk guru-guru mata pelajaran tertentu hanya terdapat pelatihan bedah Standar Kualitas Lulusan (SKL), dan belum menyentuh pada pelatihan metode pembelajaran hingga PBM. Pelatihan peningkatan kapasitas hanya diadakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul.

Firma, Guru Bahasa Inggris SMP Muhammadiyah Piyungan, mengakui hal itu. Menurut Firma, Majelis Dikdasmen memang belum pernah melaksanakan peatihan bagi guru-guru non ISMUBA. Firma menjelaskan:

“Selama saya di sini belum ada bimbingan atau pelatihan yang dilakukan Majelis Dikdasmen tentang materi pembelajaran dan cara mengajar yang baik dan semacamnya. Untuk hal semacam itu yang melakukan adalah MGMP yang diinisiatifi oleh Dinas Pendidikan. Kalau pembinaan keagamaan memang ada. Pak Ikram, Ketua Majelis Dikdasmen Daerah, selalu memanggil guru Muhammadiyah untuk pembinaan keagamaan. Boleh dikatakan ini sudah rutin.”

Hal senada disampaikan Ani, Guru PKN SMP Muhammadiyah Piyungan. Menurut Ani, “Kalau untuk PKN ada pembinaan, terutama dari Pak Ikram, Ketua Majelis Dikdasmen sendiri, dengan mengajak orang UNY.” Buku paket untuk mata pelajaran ini tidak disediakan, berbeda dengan pelajaran ISMUBA yang bukui paketnya diterbitkan Majelis Dikdasmen PWM DIY dan dijual kepada para siswa. Guru-gurunya pun mendapat pelatihan dari Majelis Dikdasmen. Oleh karena itu Ani

mengusulkan agar Majelis Dikdasmen PWM, PDM, sampai PCM, lebih memperhatikan sekolah lagi, supaya seimbang dengan apa yang dilakukan Dinas Pendidikan.

SMA Muhammadiyah Bantul, yang terkenal dengan singkatan SMA MUHIBA, juga merasakan hal serupa. Kepala SMA Muhammadiyah bantul, Drs. Humam Saptaputero, M.Pd., menjelaskan hal ini sebagai berikut:

”Beberapa waktu yang lalu UMY bekerjasama dengan Majelis Dikdasmen Pusat dan didukung salah satu lembaga donor asing menyelenggarakan pelatihan khusus bagi guru Pendidikan Kewarganegaraan. Kemudian juga ada pelatihan khusus Guru Bahasa Inggris yang dilakukan Majelis Dikdasmen Wilayah bekerjasama dengan *British Council*. Hanya itu saja pelatihan bagi guru mata pelajaran selain PAI. Dulu sebelum PKN ada workshop pendalaman materi Matematika, dilaksanakan Majelis Dikdasmen PWM. Pernah ada juga dengan menginap 3 malam. Tapi setelah ini belum ada. Sebetulnya kegiatan pelatihan itu perlu untuk peningkatan mutu dan pendalaman metode, karena ada metode-metode baru. Memang kaitannya dengan mutu pelajaran lebih dititikberatkan pada MGMP dan Dinas Pendidikan.”

Penjelasan dari para kepala sekolah dan guru sebagaimana dijelaskan di atas memperlihatkan bagaimana lemahnya perhatian Majelis Dikdasmen Wilayah terhadap peningkatan kapasitas dan kompetensi guru serta kinerja kepala sekolah. Perhatian lebih ditujukan kepada penguatan kompetensi ideologis ketimbang kompetensi profesional guru dan kapasitas manajerial kepala sekolah.

##### **5) Pengembangan Kualitas dan Kuantitas Amal Usaha**

Hampir sama dengan di SD Muhammadiyah, untuk tingkat SMTP dan SMTA Muhammadiyah, program dan kegiatan ini tidak terlalu lancar pelaksanaannya. Semisal pemberian umpan balik kepada sekolah.

Hal yang sepenting itu tidak begitu mendapat perhatian dari Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul.

## **6) Penelitian dan Pengembangan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah**

Kegiatan ini berkaitan erat dengan hal di atas. Bagaimana akan mengembangkan kualitas sekolah, jika Majelis Dikdasmen tidak memiliki data yang akurat tentang sekolah. Ada data kalau ada penelitian, atau paling sedikit dengan mengolah data sekunder yang ada, baik berupa laporan sekolah, maupun hasil monitoring sekolah yang dilakukan para pengawas.

Hal ini dirasakan juga oleh Kepala SMA Muhammadiyah Bantul, Drs. Humam Suprpto, M.Pd.. Menurut Humam, Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah belum pernah melakukan penelitian di SMA Muhammadiyah Bantul. Lebih jauh Humam menjelaskan:

”Biasanya hanya mahasiswa PPL dari UAD dan UMY, tapi itu kaitannya dengan PPL. Pernah juga ada mahasiswa S2 yang meneliti di sini. Kalau Majelis sendiri belum pernah. Untuk pengembangan akademik dan manajemen juga kurang. Baru saja kami menandatangani MoU dengan UAD dalam rangka kerjasama peningkatan akademik dan manajemen.”

SMK Muhammadiyah Kretek pun punya pengalamannya yang sama. Kepala SMA Muhammadiyah Bantul, Anggit Nurochman, S.Pd., menjelaskan pengalamannya itu sebagai berikut:

“Seingat saya, Majelis Dikdasmen belum pernah melakukan penelitian dalam rangka pengembangan sekolah. Memang, sekolah biasanya memberi laporan kepada Majelis Dikdasmen, termasuk tentang hasil Ujian Nasional. Tapi itu kok belum pernah dipakai sebagai dasar memberi umpan balik kepada sekolah.”

Melihat kenyataan ini dapat dimaklumi bahwa Majelis Dikdasmen tidak terlalu dapat terlalu banyak berbuat guna meningkatkan kualitas sekolah. Ketiadaan data menjadi salah satu sebab dari hal ini.

## **7) Kendala Organisasional dalam Realisasi Program**

Pandangan para kepala sekolah dan para guru serta karyawan tentang kendala yang dihadapi Majelis Dikdasmen dalam rangka mengemban tugas

relatif seragam. Semua menunjuk pada keterbatasan waktu para pengurus Majelis Dikdasmen. Hal yang sama juga diakui oleh anggota Majelis Dikdasmen PDM Bantu, Drs. Purwono, M.Ag.

Kendala lain yang juga dilihat adalah hambatan struktural organisatoris yang ada pada susunan organisasi majelis yang sepenuhnya bergaya Ormas.

#### **4. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Kualitatif**

Uraian secara deskriptik-analitik yang dilakukan dalam bagian sebelumnya melahirkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Ada niat baik dari Majelis Dikdasmen PWM DIY dan PDM Bantul untuk memajukan sekolah-sekolah Muhammadiyah. Hal ini tercermin dari program dan kegiatan yang direncanakan. Akan tetapi realisasi program dan kegiatan terasa masih sangat kurang. Rumus baku bagi sebuah organisasi, jika program tidak dapat direalisasikan, maka kemungkinan penyebabnya ada dua, yaitu program dan kegiatan tidak realistis, atau pelaksana program yang tidak mampu.
- b. Faktor struktural dapat disebut sebagai salah satu pangkal sebab dari keadaan ini. Struktur organisasi yang murni bergaya Ormas menyebabkan yang terlibat sebagai pengurus majelis adalah mereka yang mencari nafkah di tempat lain, dan menggunakan sisa-sisa waktu dan tenaganya untuk mengurus majelis. Padahal, untuk majelis yang mengurus lembaga profesional seperti sekolah, Majelis Dikdasmen haruslah ditopang oleh tenaga profesional yang mendapat imbalan yang layak untuk itu, sehingga dapat memberi perhatian penuh untuk mengembangkan sekolah.

- c. Telah disadari oleh Majelis Dikdasmen bahwa *raw input* SD Muhammadiyah memang lebih baik dari *raw input* jenjang sekolah di atasnya. Akan tetapi, penanganan majelis terhadap semua jenjang pendidikan adalah sama. Tidak ada pemberian bobot lebih kepada SMTP dan SMTA.
- d. Ketekunan dan kreativitas adalah dua hal kunci yang diperlihatkan oleh sekolah-sekolah Muhammadiyah di Kabupaten Bantul. Dengan jumlah siswa yang kebanyakan berasal dari keluarga kurang mampu, sekolah-sekolah Muhammadiyah tetap berkembang dengan baik. Kendatipun begitu, dapat dirasakan perbedaan yang cukup tajam dari cara sekolah mengatasi keadaan antara SD Muhammadiyah dan jenjang pendidikan di atasnya. Hal ini sedikit banyaknya menunjukkan ada kelebihan dari budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru di SD Muhammadiyah dibandingkan dengan SMTP dan SMTA Muhammadiyah.

#### **D. Memadukan Analisis Kuantitatif dan Kualitatif**

Analisis kuantitatif telah membuktikan bahwa ada beda nyata budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru, antara SD Muhammadiyah, SMTP Muhammadiyah, dan SMTA Muhammadiyah, di mana budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru dari SD Muhammadiyah lebih baik dari dua jenjang pendidikan di atasnya.

Di samping itu dapat juga dibuktikan ada beda nyata budaya sekolah dan kompetensi guru antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo, SMP Muhammadiyah Pundong, dan SMK Muhammadiyah Kretek, di mana budaya sekolah dan kompetensi guru dari SD Muhammadiyah Pendowoharjo lebih baik dari SMP Muhammadiyah Pundong dan SMK Muhammadiyah Kretek. Untuk kinerja kepala

sekolah, terjadi hal yang berbeda, yaitu bahwa ada beda nyata antara kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah dan SMP Muhammadiyah Pundong, tetapi tidak ada beda nyata kinerja kepala sekolah antara SD Muhammadiyah Pendowoharjo dan SMK Muhammadiyah Kretek.

Simpul ini sedikit banyak dapat juga dilihat dari serangkaian wawancara dan observasi yang dilakukan di sekolah, sebagaimana salah satu butir kesimpulan dari analisis data kualitatif. Ada dinamika yang lebih pada cara mengatasi persoalan pendidikan di SD Muhammadiyah. Hal ini dapat dilihat di SD Muhammadiyah Pendowoharjo yang sudah sangat maju, maupun SD Muhammadiyah Kalipakem II, yang masih merangkak naik. Kalau SD Muhammadiyah Pendowoharjo mampu mengembangkan secara penuh pendekatan spiritual dan profesional, SD Muhammadiyah Kalipakem II yang jumlah siswanya sangat terbatas justru unggul dalam menjaga semangat belajar siswanya. Banyak kiat yang mereka lakukan untuk itu.

Di tengah-tengah persoalan demi persoalan yang dihadapi sekolah, Majelis Dikdasmen PWM DIY maupun PDM Bantul, tidak mampu merealisasikan program kerja yang sudah disusun secara baik. Padahal program dan kegiatan yang direncanakan itu akan sangat besar sumbangannya bagi pengembangan budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru.

Selain itu, langkah yang menyamaratakan perlakuan terhadap seluruh sekolah Muhammadiyah sebenarnya menunjukkan bahwa pemahaman tentang sekolah dan permasalahannya dari Majelis Dikdasmen Wilayah maupun Daerah tidaklah terlalu mendalam. Padahal, sebagaimana dinyatakan sendiri oleh Ketua Majelis Dikdasmen PWM DIY, *raw input* SD Muhammadiyah cenderung lebih baik, karena orang tua lebih memilih sekolah berbasis agama untuk pendidikan dasar anak-anaknya.

Kenyataan kualitas *raw input* seperti itu seharusnya melahirkan perlakuan dengan bobot yang lebih kepada SMTP dan SMTA Muhammadiyah.

Kedadaan ini tidak terlepas dari persoalan organisasional. Struktur organisasi majelis yang *typical* 'Ormas' dan bukan lembaga profesional, menyebabkan tidak adanya tenaga profesional yang khusus menekuni pekerjaan besar majelis.

Di kalangan Muhammadiyah, pengurus tidak mendapat imbalan dari aktivitasnya. Oleh karena itu pengurus adalah individu yang berkerja di tempat lain untuk mencari nafkah, kemudian sisa waktu dan tenaganya digunakan untuk mengurus Muhammadiyah. Padahal pekerjaan mengurus lembaga pendidikan bukan pekerjaan yang dapat dilakukan sambil lalu.

Sehingga sangat terasa bahwa relasi Majelis Dikdasmen Muhammadiyah di tingkat wilayah maupun daerah dengan sekolah barulah sebatas relasi formal organisatoris belum relasi substansial dan fungsional. Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tertuang dalam keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang tugas Majelis Dikdasmen belumlah dapat dilaksanakan dengan baik.

Relasi yang seperti ini tentu sulit diharapkan dapat meningkatkan secara merata budaya sekolah, kinerja kepala sekolah, dan kompetensi guru.