



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202204224, 18 Januari 2022

**Pencipta**

Nama : **Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd**  
Alamat : Jl. Gutiswa No. 17 Denpasar, DENPASAR, BALI, 80115  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**

Nama : **Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd**  
Alamat : Jl. Gutiswa No. 17 Denpasar, DENPASAR, BALI, 80115  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **KEEFEKTIFAN SEKOLAH: TEORI & PRAKTEK**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 17 November 2016, di DENPASAR  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000319498

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

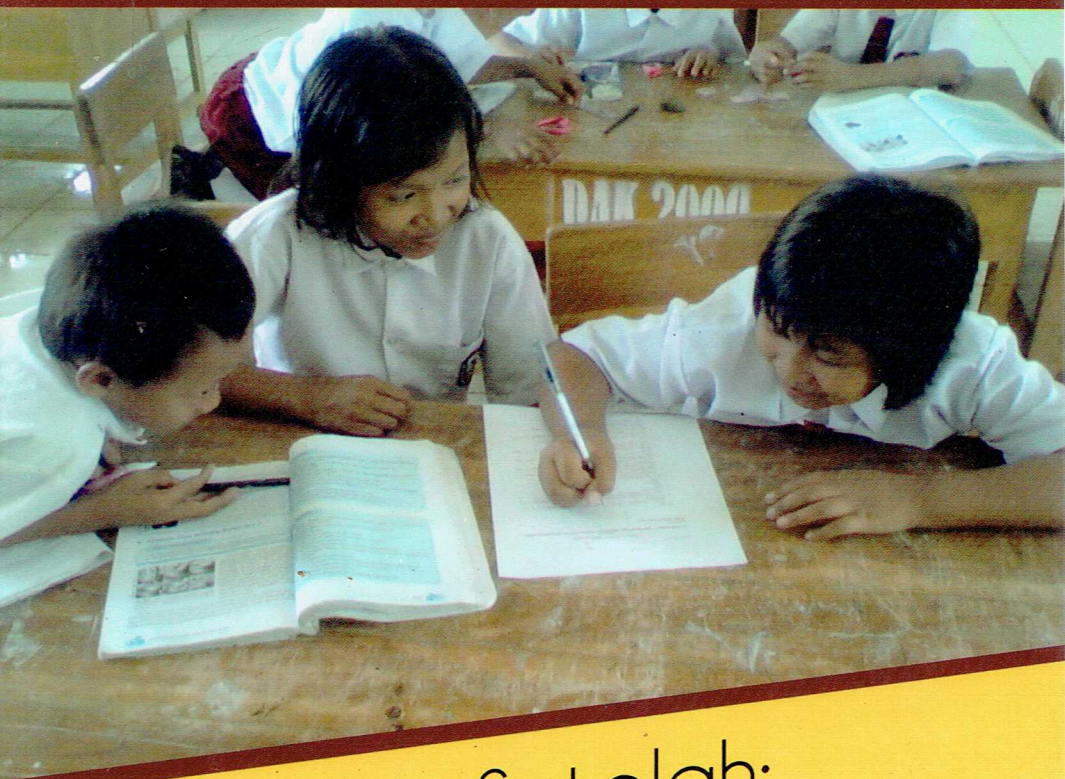
Dr. Syarifuddin, S.T., M.H.  
NIP.197112182002121001

**Disclaimer:**

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.



Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd.



Keefektifan Sekolah:

# Teori & Praktek



PASCASARJANA UNIVERSITAS HINDU INDONESIA DENPASAR

Keefektifan Sekolah:

## Teori & Praktek

Oleh: Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd.  
Editor: Dr. Ni Luh Sustiawati, M.Pd

Tata Letak: I Komang Sudiana

ISBN: 978-602-1672-70-9  
x + 268 halaman; 14 x 21 cm

Penerbit :

PT. Percetakan Bali, Jl. Gajah Mada I/1 Denpasar 80112,  
Telp. (0361) 234723, 235221  
NPWP. 01.126.5-904.000, Tanggal pengukuhan DKP: 01 Juli 2006

Cetakan I: November 2016

PT. Percetakan Bali, Jl. Gajah Mada I/1 Denpasar 80112,  
Telp. (0361) 234723, 235221

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Ida Sanghyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas karunia-Nya berupa petunjuk dan bimbingan-Nya sehingga penulisan buku yang berjudul Keefektifan Sekolah: Teori dan Praktek dari hasil penelitian dapat diselesaikan pada waktunya.

Buku berjudul Keefektifan Teori dan Praktek ini, membahas mengenai keefektifan sekolah, karakteristik sekolah pendidikan yang efektif bertumpu pada teori yang sedang populer sejak pertengahan tahun 1990-an hingga sekarang. Pembahasan lebih lanjut mengenai partisipasi masyarakat, iklim sekolah, dan kemampuan manajemen.

Buku Keefektifan Sekolah secara teori sangat sulit untuk dipahami, tetapi dalam buku ini sangat mudah untuk dibaca dan dengan bahasanya yang telah selalu merujuk secara akademik, dengan demikian buku ini dapat dipergunakan sebagai bahan bacaan bagi mahasiswa pendidikan, calon guru, guru, kepala sekolah, pengawas TK/SD, SMP dan SMA, serta Dosen Pendidikan Tinggi dengan demikian memperluas cakrawala mereka yang berkecimpung dalam dunia pendidikan khususnya bagaimana mengelola sekolah yang efektif.

Penulisan buku ini tidak cukup berbekal kerja keras dan motivasi tinggi, namun adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada yang terhormat: Bapak Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D, Bapak Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd (alm) dan Bapak Prof. Dr.

Ibrahim Bafadal, M.Pd, yang telah memberikan semangat dan motivasi, kesemuanya adalah para pengajar dan pembimbing penulis pada waktu studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Ucapan terimakasih dan penghargaan yang tulus kepada yang terhormat Bapak Rektor Universitas Hindu Indonesia, Dr. Ida Bagus Dharmika, MA., Direktur Program Pascasarjana Unhi Denpasar, Bapak Prof. Dr. I Putu Gelgel SH, M.Hum, dan Bapak Prof. Dr. Ida Bagus Yudha Triguna, MS, mantan Rektor Unhi dan mantan Dirjen Bimas Hindu Republik Indonesia, yang telah memberikan bantuan baik secara material maupun non material.

Kepada editor dan penerbit Pascasarjana Universitas Hindu Indonesia, yang telah bersedia mengedit dan menerbitkan buku ini, penulis mengucapkan banyak terimakasih.

Selanjutnya, buat istriku tercinta, Dr. Ni Luh Sustiwati, M.Pd, dan buah hati tersayang, Ni Luh Dewi Mas Sawitri, M.Si., Ni Made Ayu Mas Saraswati, SE., dan Nyoman Prajna Mas Brahmadipa, S.Si., terimakasih penulis ucapkan atas keiklasan kalian menemani dalam penyelesaian buku ini.

Penulis sangat menyadari bahwa buku ini memiliki banyak kelemahan atau keterbatasan. Untuk itu sangat mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat konstruktif untuk penyempurnaan buku ini lebih lanjut. Sebagai akhir kata, penulis berharap semoga buku yang sangat sederhana ini, dapat memberi manfaat bagi kemajuan disiplin ilmu manajemen pendidikan, serta memberikan sumbangan berarti bagi upaya peningkatan mutu pendidikan.

Denpasar, Nopember 2016  
Penulis

Dr. Wayan Paramartha, SH., M.Pd.

vi

## SAMBUTAN

Tujuan Pendidikan yang hendak dicapai secara nasional maupun lembaga pendidikan sekolah masih jauh dari harapan. Hal ini terjadi karena praktik-praktik tidak efektif dalam pengelolaan sekolah. Pengelolaan sekolah yang tidak efektif dikarenakan berbagai macam hal yang mempengaruhinya, seperti belum dipahaminya konsep, model, faktor penentu dari keefektifan sekolah serta hasil-hasil kajian di lapangan, kajian literatur maupun kajian meta analisis tentang keefektifan sekolah.

Buku berjudul Keefektifan Sekolah: Teori dan Praktek ini membahas mengenai keefektifan sekolah, karakteristik sekolah, partisipasi masyarakat, iklim sekolah, dan kemampuan manajemen, menghadirkan pembahasan yang lugas dan tegas. Untuk memudahkan para pembaca memahami buku ini, penulis menyajikan secara holistik, baik dari segi aspek teoritis maupun praktek dan contoh-contohnya, sehingga mudah diaplikasikan atau diuji cobakan.

Saya selaku Direktur Pascasarjana menyambut baik terbitnya buku ini, dengan harapan dapat menjadi tambahan literatur mengenai keefektifan sekolah di kalangan mahasiswa untuk bahan referensi, para praktisi pendidikan seperti kepala sekolah, pengawas, guru maupun birokrat pendidikan untuk dapat dijadikan pedoman dalam menciptakan keefektifan sekolah menuju pendidikan yang bermutu.

Denpasar, Nopember 2016



Direktur

Prof. Dr. I Putu Gelgel, SH., M.Hum

vii

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	v
Sambutan .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Bab I	
TINJAUAN KEEFEKTIFAN SEKOLAH.....	1
1.1 Situasi Pendidikan dan Keefektifan Sekolah.....	1
1.2 Konsep dan Pendekatan Keefektifan Sekolah .....	19
Bab II	
KARAKTERISTIK SEKOLAH .....	37
2.1 Tinjauan Karakteristik Sekolah .....	37
2.2 Partisipasi Masyarakat .....	47
2.3 Iklim Sekolah .....	56
2.4 Kemampuan Manajemen.....	64
2.5 Hubungan Antara Karakteristik Sekolah, Partisipasi Masyarakat, Iklim Sekolah, Kemampuan Manaje- men dan Keefektifan Sekolah.....	74
2.6 Hubungan Partisipasi Masyarakat, Iklim Sekolah Kemampuan Manajemen dan Keefek- tifan sekolah.....	81
2.7 Hubungan antara Iklim Sekolah, Kemampuan Mana- jemen dan Kefektifan Sekolah.....	84
2.8 Hubungan antara Kemampuan Manajemen dengan Keefektifan sekolah .....	90

Bab III	
METODE PENELITIAN.....	95
3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian .....	95
3.2 Populasi dan Sampel.....	96
3.3 Instrumen Penelitian .....	108
3.4 Pengumpulan Data.....	120
3.5 Deskripsi Data dan Teknik Analisis Data .....	122
Bab IV	
HASIL PENELITIAN .....	153
4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	153
4.2 Evaluasi terhadap Asumsi-asumsi <i>Structural Equa-         tion Model (SEM)</i> .....	169
4.3 Model Pengukuran .....	189
4.4 Rangkuman Hasil Penelitian.....	216
4.5 Temuan Hasil Penelitian.....	221
Bab V	
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	225
5.1 Analisis Deskriptif .....	225
5.2 Hubungan Antar Variabel .....	233
5.3 Rekomendasi Model akhir .....	246
Daftar Pustaka .....	248
Tentang Penulis .....	266

# TINJAUAN KEEFEKTIFAN SEKOLAH

## 1.1 Situasi Pendidikan dan Keefektifan Sekolah

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang merupakan investasi dalam pengembangan sumberdaya manusia. Peningkatan sumber daya manusia dalam Rencana Strategis Depdiknas 2005-2025 adalah mewujudkan pendidikan yang mampu membangun insan Indonesia cerdas dan kompetitif, yang berkeadilan, bermutu, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal dan global. Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I pasal 1 ayat 1 (2006:71-72) disebutkan bahwa; Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2003 di atas, pendidikan mempunyai peranan penting dalam peningkatan kualitas moral insani. Kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagai proses



mencerdaskan bangsa telah mendorong masyarakat untuk melakukan upaya perbaikan mutu. Peningkatan mutu pendidikan berarti peningkatan mutu sumber daya manusia. Pendidikan hanya akan berarti dan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia bila pendidikan tersebut memiliki sistem berkualitas dan relevan dengan pembangunan (Depdiknas:2006).

Namun dunia pendidikan di Indonesia saat ini dirundung masalah besar, salah satunya adalah mutu pendidikan masih rendah. Imam Prasodjo (2004) menyatakan penyebab rendahnya mutu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia, terletak pada (1) rendahnya mutu guru dalam menyampaikan ilmu yang diajarkan, (2) sarana prasarana sekolah yang kurang memadai. Masalah ini mengakibatkan mutu pembelajaran rendah, dan pada akhirnya mengakibatkan mutu pendidikan kita rendah.

Lebih lanjut Semiawan (2004) menyebutkan faktor utama yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah kondisi guru yang masih *mismatch* dalam hal penempatan guru yang tidak merata. Juga guru yang kualifikasinya tidak layak atau mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai bidang keahliannya sehingga mereka kurang efektif dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Sedangkan Sallis (1993) menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu ketidaksesuaian perancangan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja (iklim sekolah) yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengembangan staf. Hal ini terjadi disebabkan karena kemampuan para pengelola pendidikan kita masih kurang profesional dalam mengelola pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan di Indonesia diperkuat dari hasil penelitian UNDP (*United Nations Development Programme*), bahwa Indonesia masih berada pada urutan diatas 100. Sebelumnya pada tahun

2005, Indonesia menempati urutan 110 dari 177 negara, dengan indeks 0.697, turun dari posisi sebelumnya di urutan 102 dengan indeks 0.677 pada tahun 1999. Posisi ini cukup jauh dibandingkan negara-negara tetangganya, seperti Malaysia (urutan 61/0.796), Thailand (urutan 73/0.778), Filipina (urutan 84/0.758) dan Vietnam (urutan 108/0.704).

Angka Indeks Pembangunan Indonesia (IPM) menyebutkan Indonesia pada tahun 2006 mengalami kemajuan dengan mencapai 0.711 dan berada di urutan 108, mengalahkan vietnam yang mempunyai nilai 0.709. Kecenderungan dari angka IPM Indonesia adalah terus menerus naik (0.677 pada tahun 1999, 0.697 pada tahun 2005, dan 0.711 pada tahun 2006) dan semakin mempersempit ketinggalannya dibanding negara-negara lain. Posisi ini sekaligus mensyaratkan Indonesia berada pada level menengah IPM di dunia bersama negara tetangga seperti Thailand (74), Filipina (84), Vietnam (109) dan Timor Leste (142). Capaian tersebut berbeda dengan tetangga yang lain seperti Singapura (25), Brunei (34) dan Malaysia (61); tahun 2006 mengalami kemajuan dengan mencapai 0.711 dan berada di urutan 108, mengalahkan vietnam yang mempunyai nilai 0.709 yang masuk pada kategori negara dengan IPM level tinggi.

Pada tahun 2007 angka IPM Indonesia mengalami kenaikan menjadi 0.728, laporan ini dikeluarkan oleh UNDP pada tanggal 27 November 2007, Indonesia berada pada peringkat 108 sedunia dan masih dibawah Vietnam. Penilaian tersebut diantaranya usia harapan hidup menempatkan Indonesia pada posisi ke-100. Tingkat pemahaman aksara dewasa di urutan 56. Tingkat pendaftaran di sekolah dasar, lanjutan dan tinggi ada di urutan 110. Sedangkan untuk pendapatan domestik bruto (PDB) perkapita berada di posisi 113 (<http://www.shalimow.com/etcetera/human-development-index-hdi-indonesia.html>). Diakses pada tanggal 15 Pebruari 2010).

Berdasarkan data terbaru *Global Competitiveness Report* 2008-2009, posisi daya saing Indonesia berada pada peringkat ke 55 dari 134 negara atau terendah dari Negara-negara pendiri

ASEAN (Singapore ranking 5, Malaysia ranking 21, dan Thailand ranking 34 (*Word Ekonomik forum*, 2009).

Rendahnya mutu pendidikan terkait dengan skenario yang dipakai oleh pemerintah dalam membangun pendidikan yang selama ini lebih menekankan pada pendekatan *input* dan *output*. Pemerintah berkeyakinan bahwa dengan meningkatkan mutu *input* maka dengan sendirinya akan dapat meningkatkan mutu *output*. Dengan keyakinan tersebut, kebijakan dan upaya yang ditempuh pemerintah adalah pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan guru, menatar para guru, dan menyediakan dana operasional pendidikan secara lebih memadai. Kenyataan tersebut memberi gambaran umum bahwa pendekatan *input* dan *output* secara makro belum menjamin peningkatan mutu sekolah dalam rangka meningkatkan dan meratakan mutu pendidikan. Hasil penelitian untuk sekolah dasar negeri di Amerika Serikat dan Inggris menunjukkan bahwa *input* sekolah mempunyai pengaruh yang kecil terhadap hasil belajar siswa (Scheerens, 1992).

Pendekatan *input* dan *output* yang bersifat makro tersebut kurang memperhatikan aspek yang bersifat mikro yaitu proses yang terjadi di sekolah. Dengan kata lain, dalam membangun pendidikan, selain memakai pendekatan makro juga perlu memperhatikan pendekatan mikro yaitu dengan memberi fokus secara lebih luas pada institusi sekolah yang berkenaan dengan kondisi keseluruhan sekolah seperti iklim sekolah dan individu-individu yang terlibat di sekolah baik guru, siswa, dan kepala sekolah serta peranannya masing-masing dan hubungan yang terjadi satu sama lain. Dalam kaitan ini Brookover (1979) mengungkapkan bahwa *input* sekolah memang penting tetapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana mendayagunakan *input* tersebut yang terkait dengan individu-individu di sekolah.

*Input* sekolah adalah keseluruhan sumber daya sekolah yang mencakup tiga aspek yaitu karakteristik sekolah, karakteristik guru, dan karakteristik siswa. Karakteristik sekolah terdiri dari 6 indikator yaitu : (1) luas gedung, (2) luas laboratorium, (3) luas perpustakaan, (4) banyaknya ruang kelas,

(5) banyaknya siswa, dan (6) banyaknya dana yang dialokasikan di sekolah. Karakteristik guru terdiri dari 4 indikator yaitu : (1) umur, (2) pendidikan, (3) pengalaman mengajar, dan (4) gaji guru. Sedangkan karakteristik siswa terdiri dari 4 indikator yaitu : (1) jumlah jam belajar siswa di rumah, (2) jumlah jam les mata pelajaran, (3) pendidikan orangtua siswa, dan (4) besarnya penghasilan orangtua siswa (Windham dan Chapnam, 1990; Scheerens, 1992; Lockheed dan Hanuschek, 1988).

Jenis studi yang banyak mengkaji keberadaan sekolah pada tingkat mikro adalah studi mengenai keefektifan sekolah yang melihat faktor *input*, proses, dan *output* atau *outcome* sekolah secara keseluruhan serta bagaimana hubungan yang terjadi antara input dan proses dengan output atau *outcome* sekolah. Pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa studi keefektifan sekolah telah banyak membantu dalam memecahkan masalah pendidikan dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan (Edmonds, 1979:15). Pemahaman terhadap institusi sekolah secara menyeluruh sangat penting karena basis utama pendidikan adalah sekolah.

Sekolah sebagai satu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sekelompok orang (kepala sekolah, guru-guru, staf, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan sekolah, baik kuantitas maupun kualitasnya sangat bergantung pada orang-orang yang tergabung di dalam lembaga sekolah itu. Sebagaimana yang dikatakan oleh Griffiths (dalam Gorton, 1976) bahwa secara aksioma suatu sekolah sama baiknya dengan orang-orang yang melaksanakannya. Secara khusus, Lave & Conant menyatakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru-guru dan kepala sekolah (De Roche, 1985). Dalam proses pengelolaan sekolah, faktor-faktor seperti: gaya kepemimpinan kepala sekolah, kelelahan emosional individu, karakteristik individu, budaya organisasi sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan kepuasan kerja guru, motivasi guru, menjadi penting dan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen kerja guru atau komitmen guru terhadap organisasi sekolahnya.



Sekolah sebagai institusi pendidikan, memiliki sistem yang kompleks-dinamis sehingga memerlukan manajemen yang profesional. Manajemen dalam hal ini diartikan sebagai optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Adanya profesionalitas manajemen sekolah, secara teoritis akan bisa mewujudkan keefektifan sekolah. Tilaar (2004) menyatakan bahwa manajemen yang efektif akan menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi. Menurut Mutrofin (1994) sekolah yang bermutu seyogyanya dilihat dari keefektifannya. Kedua pernyataan ini dipandang mendasar karena menurut Scheerens (1991) istilah efektif sering dikaitkan dengan kualitas pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan mutu pendidikan yang diharapkan di sekolah, maka dipandang penting menelaah secara mendalam masalah keefektifan sekolah (*school effectiveness*).

Penelitian tentang keefektifan sekolah telah berkembang dengan pesat. Scheerens pada tahun 1990 telah dapat mengidentifikasi empat tubuh penelitian (*bodies of research*) utama yang membicarakan isu-isu keefektifan sekolah ialah "penyamaan hasil pendidikan, fungsi produksi pendidikan, penelitian keefektifan sekolah, dan penelitian keefektifan pengajaran" (Townsend, 1994). Keefektifan sekolah terbentuk dipengaruhi atau ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal dan internal (Sanders & Wiggins, 1985). Pendapat lain tentang keefektifan pendidikan di suatu sekolah menurut Heneveld (dalam Taylor & Botoch, 1994) dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal. Faktor eksternal tersebut seperti : (1) dukungan masyarakat dan orang tua, (2) dukungan dari pemerintah, (3) dukungan sumber daya lingkungan, dan (4) karakteristik calon siswa. Sedangkan faktor internal sekolah seperti (1) iklim sekolah, (2) kepemimpinan kepala sekolah, (3) kurikulum, (4) sumber daya dan (5) fasilitas. Dalam kaitan ini ada yang memandang bahwa faktor-faktor seperti karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, karakteristik kebijakan, dan praktik manajemen mempengaruhi

keefektifan organisasi (Steers, 1989). Selain itu ada juga yang menyebutkan bahwa faktor lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses, dan iklim kerjasama/budaya berpengaruh atau penyebab terhadap keefektifan organisasi (Gibson, 1998).

Canner dan Buterberg (1984) melaporkan berdasarkan hasil penelitiannya, bahwa sekolah-sekolah di New York menerapkan usaha-usaha untuk memperbaiki kepemimpinan instruksional. Penekanannya pada keterampilan dasar, iklim sekolah yang teratur, penilaian kemajuan siswa secara kontinyu, dan keefektifan guru yang memberikan manfaat dalam masing-masing bidang studinya. Dalam laporannya juga disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara pencapaian prestasi dan penilaian keefektifan sekolah.

Dari hasil Penelitian, Gibbons (1986) melaporkan bahwa *School Improvement Program* atau Program Perbaikan sekolah (PPS) dilaksanakan di sekolah-sekolah Negeri Columbus, Ohio, selama tahun 1982/1983. Tujuan PPS tersebut adalah untuk memperbaiki prestasi akademis para siswa, dalam berbagai keterampilan dasar, khususnya dalam membaca, pemahaman, dan matematika. Prestasi sekolah-sekolah ini telah ditingkatkan, dengan jalan menerapkan faktor-faktor keefektifan sekolah yang dianggap penting. Faktor-faktor tersebut adalah dedikasi guru yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan-harapan bagi siswa dan staf, pemantauan kontinyu terhadap kemajuan siswa, iklim sekolah yang positif, kesempatan yang cukup untuk belajar, pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah.

Disebutkan pula bahwa keefektifan sekolah sebagai sebuah studi mengkaji faktor *input*, proses, *output/outcome*. Lockheed dan Hanushek (1988) mengatakan bahwa karakteristik sekolah dipandang sebagai salah satu *input* sekolah yang terdiri dari: (1) tersedianya buku-buku di perpustakaan, (2) pemimpin yang berpengalaman pada berbagai tingkat di sekolah, (3) keberadaan materi instruksional, (4) biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan administrasi dan pengajaran, dan (5) tingkat status sosial ekonomi siswa.

Sedangkan menurut Scheerens (1992) menyebutkan bahwa setiap sekolah memiliki karakteristik tersendiri yang dapat dilihat dari fisik, sumber daya, maupun cirri-ciri khusus tertentu. Berdasarkan kategorinya, karakteristik sekolah dibedakan atas karakteristik langsung (seperti gedung, ukuran sekolah, demografi, moral, keragaman etnis, dan sumber daya) dan tidak langsung (seperti pencapaian rata-rata akademik siswa, usia rata-rata para guru, serta penggunaan bahasa inggris). Jerome (1995) mengatakan bahwa Karakteristik sekolah bermutu pada dasarnya memiliki 5 karakteristik, yang diidentifikasi seperti pilar mutu yang fokus pada kostumer, keterlibatan total, pengukuran, komitmen dan perbaikan berkelanjutan.

Menurut Kritek (1986), tentang usaha perbaikan sekolah-sekolah negeri di Milwaukee, yang programnya dikenal sebagai *Rising to Individual Scholastic Excellence* (RISE). Tiap-tiap sekolah, sebagai hasilnya mengalami perbaikan dan memperlihatkan karakteristik-karakteristik sekolah yang efektif. Berbagai karakteristik yang dimaksud adalah: kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, harapan-harapan yang tinggi yang disuarakan oleh seluruh staf, iklim sekolah yang teratur, penekanan yang kuat pada keterampilan-keterampilan dasar mengajar, evaluasi yang sering diadakan, dan serta pemantauan terhadap kemajuan siswa secara kontinyu.

Berdasarkan kajian di atas, tampaknya begitu banyak faktor yang menyebabkan atau menentukan keefektifan sekolah. Khusus dalam penelitian ini menguji suatu model variabel yang dibatasi pada karakteristik sekolah, partisipasi masyarakat, iklim sekolah, kemampuan manajemen dan keefektifan sekolah. Masalahnya adalah bagaimana hubungan antara karakteristik sekolah, partisipasi masyarakat, iklim sekolah, kemampuan manajemen dengan keefektifan sekolah, sehingga dapat ditentukan strategi pembinaan keefektifan sekolah, dan dapat memecahkan masalah-masalah di sekolah menengah.

Pemberdayaan masyarakat dan pemberdayaan pemerintah daerah (otonomi daerah) merupakan tuntutan reformasi yang

akan mewujudkan paradigma baru dalam pengelolaan dan pengendalian manajemen sekolah. Konsep ini secara yuridis telah dimasukkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Bab IV tentang Hak dan Kewajiban Warga Negara, Orang Tua, Masyarakat, dan Pemerintah pada pasal 8 disebutkan, masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.

Dalam Bab-III (Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan) pasal 4 disebutkan, bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa (ayat 1). Karena pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat (ayat 3), serta dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peranserta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Ini berarti pengelolaan hubungan antara sekolah dengan masyarakat (Husemas) sangat penting. Hubungan sekolah dengan masyarakat akan tumbuh jika masyarakat merasakan manfaat dari keikut sertaannya dalam program sekolah. Manfaat dalam arti luas, termasuk rasa diperhatikan dan rasa puas karena dapat menyumbangkan kemampuannya bagi kepentingan sekolah (Diknas, 2007). Bafadal (2007) menyatakan bahwa dalam proses manajemen akselerasi mutu sekolah terdiri dari pengembangan visi sekolah, evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan, penyusunan program pengembangan, ada substansi strategis yang diprioritaskan dalam proses akselerasi mutu sekolah yaitu program berwawasan mutu, kemandirian sumber daya manusia, pelibatan *stakeholders* dan transparansi manajemen keuangan.

Partisipasi masyarakat, khususnya yang tergabung dalam Komite Sekolah termasuk orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini masih minim.

Partisipasi masyarakat pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan *input* (baca: dana) bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas).

Faktor lain yang diduga ikut menentukan keefektifan sekolah adalah iklim sekolah. Iklim sekolah sangat diperlukan karena berkaitan dengan bagaimana menciptakan kesehatan rohani di lingkungan sekolah, meningkatkan produktifitas kerja, menumbuhkan sikap saling percaya dan pengertian yang tinggi, memudahkan pembaharuan dan perubahan. De Roche (1985) menandakan bahwa "di dalam iklim sekolah yang kondusif terdapat guru-guru yang memiliki kesadaran tinggi terhadap tugas, saling menghormati serta menghargai pendapat orang lain". Proses belajar mengajar erat sekali kaitannya dengan lingkungan atau suasana di mana proses belajar itu berlangsung. Meskipun prestasi belajar juga dipengaruhi oleh banyak aspek seperti gaya belajar peserta didik, guru, fasilitas yang tersedia, pengaruh iklim sekolah masih sangat penting. Hal ini beralasan seperti disebutkan pada hasil penelitian Rahmat Murbojono (2005: 240) terdapat hubungan signifikan antara iklim sekolah dengan keefektifan sekolah pada SD Negeri di Kota Yogyakarta. Hal ini berarti makin terbukanya iklim sekolah akan diikuti dengan makin meningkatnya keefektifan sekolah.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang iklim sekolah, seperti: (1) penelitian yang dilakukan oleh Meter (2003) terhadap guru-guru SMU Negeri di Provinsi Bali; dalam temuan penelitiannya menyimpulkan bahwa iklim sekolah pada SMU Negeri di Provinsi Bali cenderung berada dalam kategori tinggi dengan frekuensi sebesar 97,61%, selebihnya 2,09% termasuk kategori sedang, dan 0,30% berada dalam kategori rendah. Lebih lanjut terdapat hubungan secara langsung antara iklim sekolah dengan profesionalisme guru; (2) penelitian yang dilakukan Sulthon (2005) terhadap guru-guru Sekolah Dasar di Kabupaten Jember; dan Yuliejantingsih (2005) terhadap guru-guru SD Negeri di Kota Mojokerto; kedua peneliti ini dalam temuan penelitiannya menyimpulkan bahwa

terdapat hubungan antara iklim organisasi sekolah dengan semangat kerja guru.

Agar dapat menghasilkan mutu pendidikan yang baik, sekolah membutuhkan kepala sekolah yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik. Sehubungan dengan kepemimpinan ini, Salisbury (1996:149), mengemukakan "*Without quality leadership and skillful management, even the ideas are never implemented. Without good management and on going support for their leaders, those lower in the organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort.*" Upaya memperbaiki kualitas satu organisasi dalam hal ini sekolah sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas dan unggul. Dengan demikian usaha sekolah untuk meningkat mutu sekolah akan berhasil dengan baik. Lebih lanjut Mantja (2002) mengatakan manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang menunjang penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran yang tekanan aktualisasinya adalah pada proses belajar mengajar. Untuk itu diperlukan kepala sekolah yang memiliki kompetensi kekepalasekolahan sehingga mampu menciptakan iklim sekolah yang positif, mampu mengelola sarana prasarana sekolah dalam menunjang proses belajar mengajar.

William (1986), dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil dalam meningkatkan mutu sekolahnya, selalu dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat. Dengan demikian baik buruknya mutu sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Matluck (dalam Moedjiarto 1990), kepemimpinan kepala sekolah yang baik, dapat dilihat dari perhatiannya terhadap kualitas pengajaran. Penekannya adalah bagaimana kepala sekolah harus melakukan kegiatannya, agar guru bisa melaksanakan pengajarannya dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga di komentari oleh Brookover (1979) yang menyatakan bahwa kepala sekolah berperan aktif sebagai

pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi lebih tinggi.

Buku ini mengkaji tentang keefektifan sekolah di SMA Negeri se Provinsi Bali dengan mengangkat variabel-variabel seperti: karakteristik sekolah, partisipasi masyarakat, iklim sekolah, kemampuan manajemen dan keefektifan sekolah, didasarkan pada pertimbangan bahwa: (1) masih terbatasnya penelitian yang dilakukan berhubungan dengan perubahan kebijakan yang langsung dengan guru, (2) dengan diberlakukannya Surat Edaran No : 420/2787/Disdikpora, secara tegas melarang seluruh SD, SMP, SMA, dan SMK Negeri di Bali memungut biaya investasi/biaya pendidikan awal tahun seperti uang gedung, uang pangkal dan uang sarana prasarana pendidikan mulai tahun ajaran 2009/2010 (Bali Post, 20 Nopember 2009:2).

Berkaitan dengan Surat Edaran No : 420/2787/Disdikpora, Suasta, Jelantik mengatakan tidak serta merta menutup partisipasi masyarakat dalam hal pembiayaan pendidikan, masyarakat tetap diberikan ruang seluas-luasnya untuk berpartisipasi dengan cara memberikan sumbangan sukarela kepada sekolah dan tidak bersifat mengikat serta memaksa, masyarakat atau orang tua siswa tetap bisa berpartisipasi (Balipost, 20 Mei 2010: 2), (3) secara empiris variabel keefektifan sekolah belum banyak diteliti, (4) variabel-variabel dapat dikaji dengan teori keefektifan sekolah, (5) variabel-variabel dapat diukur dengan instrumen penelitian, (6) relasi antara pendidikan di sekolah, dan masyarakat pada saat ini masih berkisar antara paradigma lama dan transisional. Hal demikian terindikasi dalam kondisi sebagai berikut: (1) sekolah, dan masyarakat masih memandang hasil belajar siswa lebih pada sisi kemampuan akademik dan pengetahuan, (2) hubungan masyarakat dan sekolah masih bersifat satu arah, hirarkis, dan birokratis, (3) antara masyarakat dan sekolah masih bersifat saling defensif, (4) perbedaan kultural dan sosial masih kurang mendapatkan perhatian secara wajar, (5) sekolah sering memandang masyarakat sebagai orang lain atau pihak yang

berada di luar sekolah, kecuali diperlukan.

Paradigma tersebut sangat mempengaruhi perjalanan Komite Sekolah. Bahkan terjadi pula "ketegangan-ketegangan" seputar relasi antara Komite Sekolah dan Kepala Sekolah. Di lapangan, pada sejumlah kasus, Komite Sekolah hanya sebagai "stempel" Kepala Sekolah (Balipost, 27 Januari 2010:2). Ia menjadi alat legalisasi Kepala Sekolah dalam menentukan berbagai kebijakan di sekolah. Di kutub berbeda, Komite Sekolah memposisikan diri lebih superior ketimbang Kepala Sekolah. Apapun gerak-gerik Kepala Sekolah diawasi. Bila Kepala Sekolah melakukan kesalahan sekecil apapun, Komite Sekolah akan mengadukannya kepada Dinas Pendidikan setempat (Bali Post, 29 Januari. 2010:2)

Berbicara mengenai keefektifan sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi Bali, dapat temukan beberapa hal, diantaranya: (1) Keefektifan sekolah sangat di pengaruhi oleh surat edaran Gubernur Bali tentang sekolah tidak boleh memungut dana dari masyarakat kecuali RSBI dan SBI, (2) partisipasi masyarakat dalam hal pendanaan dibatasi, sangat tidak sesuai dengan UU No. 20/2003, dalam mensukseskan pendidikan peranserta masyarakat sangat diperlukan, (3) masing-masing sekolah memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan Visi dan misi sekolah hal ini juga akan berpengaruh pada keefektifan sekolah, (4) partisipasi masyarakat di bidang pendidikan belum optimal hal ini disebabkan oleh belum adanya koordinasi dengan pihak-pihak terkait terutama komite sekolah dengan dewan pendidikan, (5) komite sekolah belum mamahi tupoksi karena yang duduk dalam kepengurusan komite tidak memahami tentang pendidikan, (6) kemampuan manajemen sekolah juga belum memadai karena yang menjadi kepala sekolah diangkat tidak berdasarkan atas keahlian sebagai kepala sekolah dalam arti tidak berasal dari tamatan pendidikan, (7) sarana dan prasarana sekolah masih banyak yang harus dilengkapi, seperti ruangan kelas, hal ini dapat diketahui dari setiap penerimaan siswa baru (wawancara tanggal 12-12-2009).



Kecendrungan kemampuan manajemen kepala sekolah masih rendah sehingga berpengaruh terhadap keefektifan sekolah dalam hal ini perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian; disiplin rendah terutama dari segi waktu menjalankan tugas; kurang adaptif terhadap perubahan; kualitas layanan dalam proses pembelajaran masih bersifat konvensional.

Sedangkan beberapa guru menyatakan; dengan dikeluarkannya surat edaran Gubernur tentang sekolah SMAN tidak boleh memungut dana dari masyarakat, hal ini akan menghambat program sekolah yang telah disusun sebelumnya membuat keefektifan sekolah terganggu; kualitas layanan guru masih kurang optimal baik dari segi pembelajaran di kelas maupun kegiatan non akademik; kemampuan manajemen cenderung masih rendah; cenderung kurang mampu mentransfer ilmu pada peserta didik, kurang inovatif.

Dari pengawas memberikan penjelasan bahwa:

1. Dari segi Perencanaan:

Cenderung guru dalam merancang penilaian hasil belajar tidak didukung dengan pemetaan kelengkapan penilaian: standar kompetensi, kompetensi dasar serta indikator yang tepat. Banyak guru yang ditemukan mengadopsi persiapan mengajar guru lain dan kurang kreatif sehingga nafas dari materi yang diajar menjadi kurang bermakna.

2. Dari segi Pelaksanaan :

Banyak guru yang belum menerapkan metode pembelajaran KTSP maupun CTL. Masih banyak guru memberikan tugas hanya dilihat dari hasil tanpa memperhatikan proses.

3. Dari segi Evaluasi :

Instrumen penilaian banyak yang tidak sesuai dengan indikator dan dalam memilih teknik penilaian terkesan dipaksakan hanya sebatas tes tertulis. Padahal banyak pilihan untuk melaksanakan teknik penilaian yang tepat seperti: penilaian berbasis portofolio, tes sikap, tes kinerja, *project work* dllnya. Keadaan seperti ini

mengisyaratkan kualitas layanan yang diberikan guru pada peserta didik masih sangat perlu ditingkatkan. Dampak yang ditimbulkan dari permasalahan ini adalah munculnya keresahan para guru ketika siswanya akan menghadapi Ujian Nasional (UN).

Kelulusan Ujian Nasional dapat diketahui berdasarkan penjelasan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Provinsi Bali mengumumkan hasil kelulusan Ujian Nasional (UN) untuk jenjang pendidikan SMAN tahun ajaran 2008/2009, hasilnya, 271 orang siswa SMAN di Provinsi Bali dinyatakan tidak lulus lantaran gagal meraih standar nilai minimal yang dipersyaratkan. Tidak lulus 48 orang siswa (Bali Post, 26 April 2010:2).

Dari persentase kelulusan peserta UN SMAN di Provinsi Bali pada tahun ajaran 2008/2009 meningkat tajam dibandingkan tahun ajaran sebelumnya. Pada tahun ajaran 2008/2009 ini, jumlah peserta UN SMAN tercatat 26.775 orang. Dari jumlah itu, 26.727 orang (99,82%) di antaranya berhasil lulus dan 48 orang (0,18%) dinyatakan tidak lulus. Tahun ajaran 2007/2008 lalu, peserta UN SMA/MA tercatat 25.509 orang. Jumlah peserta UN yang lulus tercatat 25.160 orang (98,63%) dan 349 orang (1,37%) tidak lulus. Ini berarti, persentase kelulusan peserta UN SMA/MA untuk tahun ajaran ini meningkat 1,19% (Bali Post 26 April 2010:2).

Dilihat dari distribusi kelulusan per kabupaten/kota, Kabupaten Bangli dan Karangasem mencatat persentase kelulusan tertinggi untuk jenjang pendidikan SMA/MA. Seluruh peserta UN di kedua kabupaten itu dinyatakan lulus 100 persen. Sedangkan persentase kelulusan terendah dicatat Kota Denpasar yakni 99,54%. Di Denpasar, jumlah peserta UN SMA/MA mencapai 5.840 orang, 27 orang (0,46%) dinyatakan tak lulus.

Untuk tahun ajaran 2009/2010 Disdikpora Provinsi Bali mengumumkan hasil kelulusan Ujian Nasional jenjang pendidikan SMA/MA dari peserta 25.562 orang siswa yang lulus 24.860 orang siswa (97,25%), yang tidak lulus 702 orang

siswa (2,75%). Dari data tersebut terlihat adanya penurunan kelulusan dibandingkan tahun ajaran sebelumnya. Ini berarti, persentase kelulusan untuk tahun ajaran ini menurun 2.67% (Balipost, 26 April 2010:2). Menurunnya tingkat kelulusan Ujian Nasional jenjang pendidikan SMA/MAN dapat diketahui dari hasil UN di Kabupaten di Provinsi Bali seperti: Kabupaten Buleleng yang terbanyak tidak lulus 329 dari 4.597 yang ikut UN, kemudian kabupaten Klungkung tidak lulus 99 dari 1.574 yang ikut UN, kabupaten Jembrana tidak lulus 64 dari 2.194 yang ikut UN ( Bali Post, 26 April 2010:4). Sedangkan Nilai Ujian Nasional tertinggi se-Bali diperoleh siswa-siswa SMAN 1 di kabupaten Denpasar dengan nilai kumulatif 57,90 ( Bali Post, 26 April. 2010:19).

Berdasarkan data Bali Membangun 2008 Pemerintah Provinsi Bali Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menguraikan secara statistik karakteristik sekolah seperti jumlah ruang belajar, jumlah kelas dan kondisi bilik SMAN Kabupaten /Kota tahun 2008 dapat dilihat dalam tabel 1.1 sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
Jumlah Ruang Belajar, Kelas dan Kondisi SMAN Kabupaten/Kota, tahun 2008.

No.	Kabupaten/ Kota	Jml. Ruang Belajar	Jumlah Kelas	Kondisi Bilik		
				Baik	Rusak	Jml.
1	2	3	4	5	6	7
1	Jembrana	148	152	130	15	145
2	Tabanan	218	213	209	10	219
3	Badung	195	209	185	10	195
4	Denpasar	430	429	415	15	430
5	Gianyar	351	464	320	31	351
6	Klungkung	116	118	114	2	116
7	Bangli	89	94	76	13	89
8	Karangasem	202	204	190	12	202
9	Buleleng	318	338	287	31	318

Bali 2008	2.064	2.221	1.926	139	2.085
2007	1.911	1.991	1.784	127	1.911

Sumber: Data Bali Membangun 2008 Pemerintah Provinsi Bali Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui ruang belajar tahun 2007 berjumlah 1.911, sedangkan pada tahun 2008 berjumlah 2.064, dengan demikian terjadi peningkatan jumlah ruangan 153. Hal ini dibarengi dengan jumlah kelas di tahun 2007 berjumlah 1.991 kelas, dan pada tahun 2008 jumlah kelas 2.221, terjadi peningkatan jumlah kelas 230. Sedangkan kondisi bilik pada tahun 2007 yang baik berjumlah 1.784, yang rusak 127 bilik, untuk tahun 2008 bilik yang baik berjumlah 1.926, yang rusak 139. Dengan demikian masih ada juga kondisi bilik yang baik dan yang rusak.

Selanjutnya karakteristik sekolah seperti jumlah SMAN, jumlah ruang Laboratorium dan jumlah Perpustakaan Kabupaten/Kota tahun 2008 dapat diketahui dari tabel 1.2 sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
Jumlah SMAN, jumlah ruang Laboratorium dan jumlah Perpustakaan Kabupaten/Kota tahun 2008

No.	Kabupaten /Kota	Jml. Sekolah	Ruang Labora- torium	Ruang Perpus- takaan
1	Jembrana	6	14	4
2	Tabanan	9	26	8
3	Badung	8	29	7
4	Denpasar	8	10	4
5	Gianyar	7	24	6
6	Klungkung	6	20	6
7	Bangli	5	14	5
8	Karangasem	9	19	8

## KEEFEKTIFAN SEKOLAH

9	Buleleng	15	27	15
Bali 2008		72	181	63
2007		71	181	63

Sumber: Data Bali Membangun 2008 Pemerintah Provinsi Bali Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Dari tabel 1.2 dapat diketahui jumlah sekolah dan jumlah laboratorium dan ruang perputakaan di masing-masing sekolah yang ada di Provinsi Bali. Dari data yang ada jumlah sekolah di tahun 2007 berjumlah 71 SMAN. Pada tahun 2008 meningkat menjadi 72 SMAN, sedangkan jumlah ruang laboratorium baik pada tahun 2007 dan tahun 2008 berjumlah 181 laboratorium. Ruang perpustakaan pada tahun 2007 dan tahun 2008 berjumlah 63. Sedangkan karakteristik sekolah seperti jumlah murid SMAN Kabupaten/Kota tahun 2008 dapat diketahui dari tabel 1.3 sebagai berikut.

**Tabel. 1.3**  
Jumlah Murid SMAN, Kabupaten/Kota tahun 2008.

No.	Kabupaten/Kota	Jml Murid SMAN
1	Jembrana	9.257
2	Tabanan	8.014
3	Badung	8.001
4	Denpasar	1.7189
5	Gianyar	9.104
6	Klungkung	4.861
7	Bangli	4.330
8	Karangasem	8.674
9	Buleleng	1.3503
Bali 2008		82.913
2007		76.308

Sumber: Data Bali Membangun 2008 Pemerintah Provinsi Bali Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Data yang tercantum dalam tabel 1.3 dapat diketahui karakteristik sekolah jumlah siswa SMAN Kabupaten/Kota di Provinsi Bali dari tahun 2007-2008 terjadi peningkatan yaitu tahun 2007 dengan jumlah 7.6308 dan tahun 2008 dengan jumlah 8.2913 murid.

## 1.2 Konsep dan Pendekatan Keefektifan Sekolah

Dalam beberapa literatur ada yang mensinonimkan kata keefektifan dengan efisiensi, produktivitas, sehingga Sergioanni (1987) menyatakan sebagai konsep multi dimensional. Secara sederhana Etzioni (dalam Sergioanni, 1987), Kellaghan (dalam Townsend, 1994) mendefinisikan keefektifan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Ewell dan Lisensky (1988) keefektifan dapat ditinjau dari empat dimensi, yaitu: (1) hasil kognitif, (2) hasil keterampilan, (3) hasil sikap/nilai, dan (4) hubungan yang dibangun dengan berbagai pihak. Dimensi kognitif mencakup pengetahuan umum dan pengetahuan bidang studi. Dimensi keterampilan meliputi: (a) keterampilan dasar (verbal, oral, kuantitatif, dan lain-lain), (b) keterampilan tingkat tinggi (pemecahan masalah, kreatif, hubungan manusia/organisasi, dan lain-lain), dan (c) keterampilan kejuruan/vokasional (keterampilan untuk melakukan pekerjaan khusus). Dimensi sikap/nilai meliputi: (a) tujuan dan aspirasi pribadi, (b) sikap umum, nilai dan kepuasan, (c) sikap terhadap diri (pengembangan identitas), dan (d) sikap terhadap orang lain. Dimensi keempat berkaitan dengan hubungan yang dibangun oleh para lulusan dengan almamater, dunia kerja/industri, organisasi profesi, dan masyarakat.

Menurut Scheerens (1997) pendefinisian keefektifan dapat ditelusuri dari tiga pendekatan/disiplin, yaitu: organisasi, ilmu ekonomi, dan ilmu pendidikan.

*Pertama*, teori organisasi pendefinisian keefektifan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan bermacam-macam

kriteria, elemen-elemen atau aspek-aspek dari organisasi, yang memiliki dampak pada upaya peningkatan performansi. Aspek-aspek dari organisasi meliputi, aspek rasionalitas ekonomi, aspek model sistem organisasi, aspek hubungan manusia dalam organisasi, aspek birokrasi, dan aspek model organisasi politik. (1) Dilihat dari aspek rasionalitas ekonomi, maka definisi keefektifan diidentikkan dengan hasil dari produktivitas suatu organisasi. (2) Jika dilihat dari aspek sistem organisasi, keefektifan organisasi dapat diukur dari hasil pada akhir tahun dibandingkan dengan masukannya (*intidake*), berupa perkembangan atau pemasaran sekolah. Dalam konteks perkembangan sekolah dapat diamati dari perolehan belajar secara periodik, dalam konteks pemasaran dapat diamati dari minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke sekolah tersebut. Dalam konteks tersebut kriteria untuk mengukur keefektifan dapat dilihat dari tingkat adaptabilitas sekolah terhadap kebutuhan masyarakat. (3) Menurut pendekatan hubungan manusia, keefektifan organisasi dapat dilihat dari kepuasan para staf dan lingkungan terhadap organisasi. Pada organisasi pendidikan atau sekolah keefektifannya dapat dievaluasi dari kepuasan seluruh guru, murid, dan staf sekolah serta masyarakat dan masyarakat. Kriteria pengukurannya dengan mengevaluasi tingkat keterlibatan staf dan lingkungannya. (4) Dari aspek birokrasi keefektifan organisasi dapat dilihat dari kontinuitas atau keberlangsungan sekolah, karena kondisi tersebut menunjukkan kekonsistenan dan tetap *concern*-nya staf terhadap struktur dan formalitas organisasi. (5) Menurut model organisasi politik, keefektifan organisasi dapat diketahui dari besarnya responsif sekolah terhadap *stakeholder* eksternalnya.

*Kedua*, dilihat dari teori ekonomi atau proses produksi, definisi keefektifan sekolah sama dengan hasil proses produksi dalam suatu organisasi, yang disebut dengan *output* dan *outcome* (Scheerens, 1997). Proses produksi merupakan suatu perputaran atau transformasi dari *input* untuk menghasilkan *output*. Faktor *input* dari sekolah meliputi murid dengan

karakteristiknya, uang, dan material. *Output*nya berupa hasil/perolehan yaitu nilai murid pada akhir masa sekolah (pendidikan). Proses transformasi (*throughput*) dalam sekolah meliputi seluruh metode mengajar, kurikulum, dan lingkungan organisasi yang memungkinkan murid memperoleh pengetahuan. Hasil jangka panjang, disebut sebagai *outcome*, seperti, prestasi pada pendidikan lanjutan atau tempat kerja, penilaian pasar, dan perubahan sikap.

*Ketiga*, menurut teori pendidikan keefektifan sekolah merupakan hasil yang secara teknis dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu hasil jangka pendek (*output*/di sekolah) dan hasil jangka panjang (*outcome*/setelah tamat sekolah, misalnya perilaku, keterampilan, perubahan sikap, dan sebagainya). Dilihat dari aspek sosial keefektifan sekolah merupakan kemampuan individual dalam kehidupan sosial (seperti: mobilitas sosial, penghasilan, produktivitas kerja, dan sebagainya).

Sekolah merupakan suatu institusi yang didalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, sekolah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya. Keberhasilan sekolah merupakan ukuran bersifat mikro yang didasarkan pada tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat sekolah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional serta sejauhmana tujuan itu dapat dicapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di sekolah. Owens (1991) menyatakan bahwa "*We will not have better schools without better teachers, but we will not have better teachers without better schools in which teachers can learn, practice, and develop*".

Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah tersebut,



kemudian dikenal keefektifan sekolah dan sekolah tidak efektif yang mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan sebagaimana dikemukakan Scheerens (1991) bahwa "*effectiveness refers to the degree to which educational mean of processes result in the attainment of educational goals*". Kajian sejumlah literatur yang membahas tentang keefektifan sekolah akan dijumpai rumusan pengertian yang bermacam-macam. Tujuan para peneliti keefektifan sekolah adalah untuk memastikan adanya perbedaan dalam sumber daya, proses dan pengaruh pengorganisasian hasil belajar siswa, dan dengan cara apa hal tersebut dapat dilaksanakan.

Konsep keefektifan sekolah sangat kompleks. Hal ini menyangkut apa dan bagaimana siswa belajar, bagaimana guru dapat mengajar secara lebih mudah dan cepat. Deskripsi berbagai teori mengenai keefektifan sekolah secara lebih terinci adalah sebagai berikut.

Keefektifan sekolah menurut *Prince George County Public Schools* (Taylor, 1991) adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat kurikulum.

Pengertian lain tentang keefektifan sekolah dikemukakan oleh Cheng (1993) yakni keefektifan sekolah menunjukkan pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban

sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum keefektifan sekolah juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Getzel, 1969). Lebih lanjut menurut Jackson (1983) menemukan perbedaan antara sekolah yang efektif dan yang kurang efektif di Washinton D.C.. Perbedaan yang dimaksud menyangkut: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dukungan guru, (2) peran guru dalam pengajaran, (3) pengembangan staf.

Di samping itu terdapat dua definisi tentang keefektifan sekolah. *Pertama*, keefektifan sekolah didefinisikan sebagai efektivitas pembelajaran (*instructional effectiveness*) (Bickel, 1990). Pengujian efektivitas pembelajaran didasarkan pada praktik pengajaran, kepemimpinan dan iklim pembelajaran, dan keseluruhan koordinasi program pengajaran, faktor-faktor yang dianggap mendukung hasil pembelajaran (Rowan, 1985). Hasil dari efektivitas pembelajaran diukur oleh nilai ujian yang distandardisasikan.

Skor prestasi akademis rata-rata dari kelompok siswa tertentu digunakan sebagai indikator efektivitas pembelajaran dalam membandingkan sekolah-sekolah atau program-program yang berbeda (Mackenzi, 1983, Bickel, 1990). Pengukurannya mencakup bukan hanya pengetahuan subjek dan kemampuan kognitif, tapi juga kemampuan bermasyarakat dan dalam kehidupan, termasuk nilai-nilai dan sikap, yang merupakan hasil pembelajaran formal atau lingkungan sekolah (Adam & Budiono, 1992). *Kedua*, keefektifan sekolah

digambarkan sebagai sekolah-sekolah yang memfasilitasi perolehan pengetahuan subjek, kemampuan kognitif, nilai-nilai, dan sikap, relative terhadap kebutuhan-kebutuhan individual dan masyarakatnya melalui pendekatan aktif dan partisipatif (UNESCO,1990). Indikatornya efektivitasnya bukan skor akademis rata-rata dari skor ujian yang distandardisasikan, melainkan rata-rata kenaikan prestasi akademis sebagai hasil dari program yang berbeda.

Squires, dkk (1983) berhasil merumuskan ciri-ciri keefektifan sekolah yaitu: (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah; (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas; (3) mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi; (4) siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; (7) siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi; (8) para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum; dan (9) kepala sekolah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

Sedangkan Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu; (1) kepemimpinan yang kuat; (2) penekanan pada pencapaian kemampuan dasar; (3) adanya lingkungan yang nyaman; (4) harapan yang tinggi pada prestasi siswa; (5) dan penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa. Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut. Sementara Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik keefektifan sekolah yaitu: (1) kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, (2)

pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa. Pengetahuan lain mengenai keefektifan sekolah adalah sebagai berikut: (1) mampu mendemonstrasikan kebolehannya mengenai seperangkat kriteria; (2) menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya; (3) adanya kepemimpinan yang kuat; (4) adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orangtua siswa; dan (5) pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar (Townsend, 1994). Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif adalah: penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah serta pengembangan berbagai aktifitas.

Tinjauan yang lebih komprehensif mengenai keefektifan sekolah dilakukan oleh Heneveld (1995) yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan keefektifan sekolah yaitu: (1) dukungan orangtua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di sekolah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Bertitik tolak pada deskripsi teori tersebut, terungkap bahwa pengertian keefektifan sekolah memandang sekolah sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik *input*, proses, *output* maupun *outcome* serta tatanan yang ada dalam sekolah tersebut. Dalam kaitan ini Bosker dan Guldemon (1991) mengembangkan sistem keefektifan sekolah yang terdiri dari

lima komponen yaitu: konteks, *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Komponen konteks, misalnya adalah kebutuhan masyarakat, lingkungan sekolah, dan kebijakan pendidikan; komponen *input*, misalnya, adalah sumber daya dan kualitas guru. Komponen proses, misalnya adalah iklim sekolah dan kurikulum; dan komponen *output*, misalnya, adalah hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan. Sedangkan komponen *outcome* misalnya adalah kesempatan kerja dan penghasilan.

Kajian terhadap keefektifan sekolah dapat dilihat dari beberapa pendekatan. Misalnya, Steers (1985) mengajukan satu pendekatan yang disebut dengan model proses. Model proses ini masih dibagi tiga paham yang masih berkaitan, yaitu optimisasi tujuan, perspektif siswa, dan tekanan pada perilaku manusia. Hoy dan Miskel (2001) mengajukan dua pendekatan teoritikal ialah model tujuan dan model sumber sistem. Etzioni (1988) mengajukan satu pendekatan yang disebut model sistem. Menurut Gibson (1985) mengajukan dua pendekatan yaitu pendekatan tujuan dan pendekatan teori sistem. Sedangkan Robbins (1996) mengajukan tiga pendekatan terhadap keefektifan sekolah yaitu pendekatan tujuan, pendekatan respon lingkungan, dan pendekatan proses. Dari beberapa pendapat tentang pendekatan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga pendekatan yaitu pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem dan pendekatan proses. Ketiga pendekatan itu dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut.

### 1. Pendekatan Tujuan

Pendekatan ini adalah yang lazim digunakan, sebagaimana dikemukakan Etzioni (dalam Sergiovanni, 1991) mengemukakan secara sederhana sebagai tingkat dimana suatu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Steers (1985) kelebihan utama pendekatan ini adalah sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan pertimbangan nilai. Kemudian, disamping kelebihan terdapat pula beberapa masalah

pendekatan ini yaitu tujuan organisasi tidak menghasilkan sesuatu yang tampak mudah diukur, sebuah organisasi kadang-kadang memiliki tujuan yang berdimensi ganda, dan menentukan tujuan khusus sebuah organisasi itu sendiri sering sulit dilakukan. Akhirnya, Miskel dan Hoy (2001) berpendapat bahwa pendekatan ini tidak cukup (*inadequate*).

### 2. Pendekatan Sistem

Dalam hal ini dipandang organisasi dari dua sudut yaitu intern dan ekstern. Menurut Mulyadi (2003) secara intern organisasi dipandang sebagai kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian. Bagian-bagian tersebut satu sama lain saling mempengaruhi dan saling ketergantungan. Sedangkan secara ekstern organisasi dipandang sebagai bagian dari lingkungan, *inputnya* diambil dari lingkungan dan *outputnya* oleh lingkungan. Jadi kehidupan sebuah organisasi oleh lingkungan. Sedangkan Soetopo (2004b: 52) menyatakan bahwa dalam pendekatan system organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber yang bermanfaat. Akibatnya, pengertian keefektifan menitikberatkan pada kesinambungan, proses perubahan yang tanpa akhir karena merupakan siklus, dan kompetisi antar sumber daya yang ada.

### 3. Pendekatan Proses

Menurut Steers (1985) yang menyebut pendekatan ini sebagai "model proses" bahwa para manajer dan analisis organisasi dapat berbuat lebih banyak demi keefektifan, jika mereka mengerti proses-proses pokok yang berpengaruh. Proses-proses pokok ini menurut Sergiovanni (1991) disebut karakteristik sekolah. Karakteristik ini ialah moral tinggi, peningkatan hubungan sekolah dan masyarakat, mengajar efisien. Meningkatkan loyalitas dan komitmen guru terhadap kerja sekolah, kepemimpinan yang baik dan meningkatkan pengambilan keputusan. Akhirnya, Sergiovanni (1983) berpendapat bahwa : *The process approach makes senses only*

when school characteristic are in turn linked to student outcomes". Jadi, pendekatan proses menekankan karakteristik sekolah yang dikaitkan dengan hasil-hasil peserta didik.

Di negara-negara maju, seperti Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia, penelitian tentang keefektifan sekolah telah menghasilkan sejumlah temuan tentang berbagai ciri dan indikator keefektifan sekolah. Ciri-ciri dan indikator-indikator itu bisa digunakan sebagai dasar untuk mengenali atau bahkan untuk mengembangkan instrumen penilaian keefektifan sekolah. Di bawah ini adalah contoh tentang rumusan ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah berdasarkan hasil penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan di *Glendale Union High School*. Amerika Serikat telah menghasilkan rumusan tentang ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah yang termasuk lengkap (Taylor, 1994; Joyce dkk., 1999).

Dari rumusan ini selain ditampilkan sejumlah ciri yang bisa digunakan untuk mengenali apakah suatu sekolah termasuk efektif, juga pada setiap ciri diidentifikasi sejumlah indikator yang bisa digunakan untuk mengenali keberadaan dari setiap ciri itu. Ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah itu ditampilkan pada tabel 2.1.

Tabel 1.4  
Ciri-ciri dan Indikator Keefektifan Sekolah

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah : · Dinyatakan secara jelas · Digunakan untuk pengambilan keputusan · Dipahami oleh siswa, guru, dan staf
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh Kepala Sekolah	Kepala Sekolah : · Bisa dihubungi dengan mudah · Bersikap responsif kepada guru, staf, dan siswa · Responsif kepada masyarakat dan masyarakat · Melaksanakan kepemimpinan yang terfokus pada pembelajaran · Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal

Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : · Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi · Menekankan pada hasil akademis · Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, masyarakat dan masyarakat	Sekolah : · Komunikasi secara positif dengan masyarakat · Memelihara jaminan dukungan masyarakat · Bekerjasama dengan masyarakat dan masyarakat · Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan · Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	Sekolah : · Rapi, bersih, dan aman secara fisik · Dipelihara secara baik · Memberi penghargaan kepada yang berprestasi · Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa Siswa : · Mentaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah · Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa : · Tugas yang tepat · Umpan balik secara cepat (segera) · Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal · Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktifitas yang esensial	Siswa : · Melakukan hal yang terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis · Memperoleh berbagai keterampilan yang esensial Kepala Sekolah : · Menunjukkan komitmen dalam mendukung program keterampilan esensial Guru : · Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	Guru : · Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah · Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Sumber : <http://www.depdiknas.go.id/jurnal/44/htm>.

Berdasarkan kajian terhadap sejumlah hasil penelitian tentang keefektifan sekolah di berbagai negara seperti Australia,



Amerika Serikat, Belanda dan Inggris dapat dirumuskan 10 karakteristik keefektifan sekolah, seperti digambarkan pada tabel 2.2

Tabel 1.5  
Karakteristik Keefektifan sekolah

Aspek	Indikator
<i>Profesional leadership /</i> Kepemimpinan Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Firm and Purposeful</i> (Penuh arti dan dipastikan)</li> <li><i>A participate approach</i> (Suatu mengambil bagian pendekatan)</li> <li><i>The leading professional</i> (profesional yang terkemuka)</li> </ul>
<i>Shared vision and goals /</i> Tujuan dan Visi yang bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Unity of purpose</i> (Kesatuan tujuan)</li> <li><i>Consistency of practice</i> (Konsistensi praktek)</li> <li><i>Collegiality and collaboration</i> (kollegial dan kerja sama)</li> </ul>
<i>A learning environment /</i> Lingkungan belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>An orderly atmosphere</i> (Suatu atmosfer rapi)</li> <li><i>An attractive working environment</i> (Suatu lingkungan kerja menarik)</li> <li><i>Maximization of learning time</i> (Maksimalisasi waktu pelajaran)</li> </ul>
<i>Learning /Pelajaran</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Academic emphasis /</i> penekanan pada akademis</li> <li><i>Focus on achievement /</i> Pokus pada prestasi</li> </ul>
<i>Purposeful teaching /</i> Pengajaran penuh arti	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>High expectation all round /</i>Harapan tinggi serba bisa</li> <li><i>Communication expectations /</i> Harapan komunikasi</li> <li><i>Providing intellectual challenge /</i>Menghadapi tantangan intelektual</li> </ul>
<i>Positive reinforcement /</i> Penguatan positif	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Clear and fair discipline /</i> Disiplin, jelas dan adil</li> <li><i>Feedback /</i> Umpan balik</li> </ul>

<i>Monitoring progress /</i> Monitor kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Monitoring pupil performance /</i> Monitor capaian murid</li> <li><i>Evaluating school performance /</i>Monitor capaian sekolah</li> </ul>
<i>Pupils right and responsibilities /</i> Para murid dan tanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Raising pupil self-esteem /</i>Peningkatan murid mengagumi diri sendiri</li> <li><i>Positions of responsibility /</i>Posisi dan tanggung jawab</li> <li><i>Control of work /</i>Pekerjaan yang terkendall</li> </ul>
<i>Home/school partnership /</i> Persekutuan sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Parental involvement in their children's learning /</i> Keterlibatan berkenaan dengan orangtua di (dalam) anak-anak mereka belajar</li> </ul>
<i>A Learning organization /</i> Suatu pelajaran organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>School-based staff development /</i> <i>Pengembangan staf berbasis sekolah</i></li> </ul>

Diadopsi dari Merrely & Russel, Sumber : <http://www.depdiknas.go.id/jurnal/44/htm>

Bank Dunia (1998), dalam laporannya tentang pengalaman dalam melakukan *Education Quality Improvement Program* di Kamboja, mengidentifikasi empat kelompok karakteristik keefektifan sekolah, yaitu: (1) *Supporting inputs* yang meliputi dukungan masyarakat dan masyarakat, lingkungan belajar yang sehat, dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, serta kelengkapan buku dan sumber belajar yang memadai; (2) *Enabling condition* yang meliputi kepemimpinan yang efektif tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas dan otonomi serta waktu di sekolah yang lama; (3) *School climate* yang meliputi harapan siswa yang tinggi, sikap guru yang positif, keteraturan dan disiplin, kurikulum yang terorganisasi. Sistem *reward* dan insentif bagi siswa dan guru, serta tuntutan waktu belajar yang tinggi; dan (4) *Teaching-learning process* yang meliputi strategi mengajar yang bervariasi, pekerjaan rumah yang sering, penilaian dan umpan balik yang sering, dan partisipasi

(kehadiran, penyelesaian studi, kelanjutan studi) siswa terutama perempuan.

Scheerens dan Creemers (1989) mengemukakan lima model faktor keefektifan sekolah yaitu: *faktor Pertama* adalah model yang dikenali bahwa hal ini sulit mengabaikan harapan faktor keberhasilan siswa. *Faktor kedua*, dalam model ini diperlukan kompetensi metodologi dalam proses belajar mengajar sebab diperlukan ketrampilan dasar. Xiaorong (2001) memandang dengan cara yang sama melihat faktor-faktor tersebut sebagai hal yang relevan secara akademis, opini bahwa setiap orang yang berinteraksi secara langsung dengan siswa termasuk guru kelas dan orang-orang yang membantu pelayanan akademis harus dimasukkan dalam kategori ini. Scheerens dan Creemers mengemukakan bahwa faktor tujuan pengukuran dapat dipertimbangkan sebagai variabel kontrol. *Faktor Ketiga*, berkaitan dengan kebutuhan kepemimpinan pembelajaran yang kuat. Kepemimpinan pembelajaran dalam konteks ini melibatkan visi yang ada, arah dan dukungan untuk siswa. *Faktor keempat*, yang melibatkan siswa, guru dan masyarakat dan memberikan umpan balik bila diperlukan. *Faktor Kelima*, secara umum melibatkan gagasan apa yang harus dan tidak harus dalam agenda keefektifan sekolah, dan kebutuhan pada model keefektifan sekolah yang lebih jelas.

Beare, Caldwell dan Millikan (1989) menggambarkan penelitiannya tentang keefektifan di sekolah dan guru untuk menjelaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran melibatkan dua aktivitas yang saling berhubungan yaitu: membantu mengembangkan keunggulan dalam mengajar dan kapasitas untuk membantu keberhasilan dengan penuh keyakinan "Situasi kunci". Untuk mencapai keunggulan dalam mengajar, melibatkan enam jenis aktivitas yaitu:

- a) Bantuan klinis, hal ini diartikan bahwa kapasitas guru dalam mendiagnosa kebutuhan siswa dan menyediakan pengalaman belajar untuk memenuhi kebutuhan masing-masing siswa
- b) Perencanaan: menyeleksi tujuan yang sesuai,

- c) Pembelajaran: komunikasi yang berhasil dan pencapaian pengalaman untuk semua siswa
- d) Pengelolaan kelas: pemeliharaan lingkungan yang rapi untuk belajar
- e) Monitoring kemajuan: proses berkelanjutan untuk menugaskan dan melaporkan untuk semua siswa, menyediakan informasi untuk proses yang sedang berjalan bantuan klinis, perencanaan dan pembelajaran
- f) Peduli pada siswa

Uraian di atas menggambarkan keragaman rumusan tentang karakteristik umum (*common denominators*) yang ditemukan di sekolah-sekolah yang tergolong efektif di sejumlah negara. Keragaman rumusan tersebut, antara lain, dipengaruhi oleh konteks budaya setempat dan filosofi tentang tujuan dan fungsi sekolah, serta asumsi tentang variabel-variabel yang dominan dalam menentukan keefektifan sekolah. Sekolah merupakan tempat belajar yang memberikan layanan pembelajaran yang bermutu melalui strategi pembelajaran yang bervariasi, penilaian yang berkelanjutan dengan tindak lanjut yang cepat dan tepat, mendorong partisipasi siswa dalam pembelajaran, serta memperhatikan kehadiran siswa, pelaksanaan tugas-tugas siswa dan keberlanjutan tugas-tugasnya.

Pada keefektifan sekolah, strategi pembelajaran harus dipusatkan pada aktivitas siswa karena tanggung jawab belajar ada pada siswa. Sekolah bertanggung jawab mengakomodasi kegiatan siswa agar siswa mau belajar. Hal ini berpatokan pada pengertian belajar sebagai kegiatan aktif siswa dalam membangun makna atau pemahaman. Untuk itu guru perlu memberikan dorongan kepada siswa untuk menggunakan otoritasnya dalam membangun ide dan menciptakan situasi yang menodorong prakarsa, motivasi, dan tanggung jawab siswa untuk belajar sepanjang hayat. Begitu banyak keefektifan sekolah sebagaimana dikemukakan para ahli sesuai dengan pandangannya masing-masing yang semuanya merujuk pada adanya organisasi sekolah yang sehat dengan melakukan

proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan dengan tingkat hasil belajar yang tinggi. Apabila dicermati maka ciri-ciri itu bisa disebut sebagai keefektifan sekolah atau sekolah bermutu. Penelitian yang dikembangkan Koster (1999) diidentifikasi keefektifan sekolah seperti pada tabel 1.6

Tabel 1.6 Variabel Keefektifan sekolah Menurut Koster

Variabel	Sub variabel	Indikator
Input	• Karakteristik sekolah	• Luas gedung • Luas laboratorium • Luas perpustakaan • Banyaknya ruang kelas • Banyaknya siswa • Banyaknya dana yang dialokasikan
	• Karakteristik guru	• Umur • Pendidikan • Pengalaman mengajar • Gaji
Proses	• Karakteristik siswa • Kepuasan guru	• Jumlah jam belajar siswa di rumah • Jumlah jam les mata pelajaran • Pendidikan orangtua • Penghasilan masyarakat • Sumber daya pendidikan • Proses pembelajaran • Prestasi Sekolah • Penghasilan dan penghargaan • Kebebasan melakukan aktivitas
	• Iklim sekolah	• Kondisi dan fasilitas sekolah • Cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah • Harapan dan prestasi sekolah • Hubungan kerja • Ketertiban/disiplin sekolah
	• Partisipasi masyarakat	• Ikut menentukan kebijakan dan program sekolah • Ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program sekolah • Pertemuan rutin di sekolah • Kegiatan ekstra kurikuler • Mengawasi mutu sekolah • Pertemuan dewan sekolah • Pembiayaan pendidikan • Mengembangkan iklim sekolah • Partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah
Outcome	• Hasil belajar	• Pengetahuan tiap mata pelajaran

• Konsep diri siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal: identitas diri, perilaku diri, penilaian diri</li> <li>• Eksternal: fisik diri, etika, moral diri, personal diri, famili, sosial diri</li> </ul>
---------------------	---

Purkey dan Smith (1983) mengemukakan bahwa keefektifan sekolah, terdiri dari: (a) kurikulum dipusatkan pada kepemimpinan sekolah, (b) iklim yang mendukung sekolah, (c) menekankan pada kurikulum dan mengajar, (d) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi untuk siswa, (e) sistem untuk memonitor kinerja, (f) pengembangan staf yang berkelanjutan, dan (g) keterlibatan dan dukungan masyarakat. White and Barber (1997) menunjukkan bahwa keefektifan sekolah ditandai dengan: (a) iklim dan budaya sekolah yang produktif (misalnya lingkungan yang rapi, dukungan staf dan memecahkan masalah), (b) memusatkan pada peningkatan pengetahuan siswa (misalnya waktu mengerjakan tugas dan peningkatan keterampilan), (c) pro aktif dengan orientasi pengembangan staf di sekolah, (d) keterlibatan orangtua, (e) persiapan mengajar yang efektif dan implementasinya, (f) siswa memiliki rasa percaya diri, (g) memberikan semangat dan kebijakan promosi untuk siswa secara pantas.

Edmonds (1986) mengemukakan lima karakteristik kelembagaan sebagai berikut: (a) kenyamanan dan atmosfer yang rapi, (b) iklim harapan yang tinggi, (c) kepemimpinan pembelajaran yang kuat, (d) sering melakukan monitoring kemajuan belajar siswa, (e) kesempatan untuk belajar. Smith dan Andrews (1989) menekankan pada peran kepala sekolah dalam menjalankan interaksi setiap hari dengan para guru. Grandmont (1997) menyatakan bahwa keterlibatan masyarakat diindikasikan dengan keberhasilan siswa di sekolah daripada faktor-faktor lainnya. Levine dan Lezotte (1990) mengidentifikasi enam karakteristik sekolah dengan prestasi tinggi. Karakteristik tersebut adalah: (a) kemampuan kerjasama dan kolaborasi, (b) lingkungan yang rapi, (c) dukungan kepala sekolah yang luas kepada para guru, (d) keterlibatan masyarakat, (e)

menekankan pada pembelajaran aktif dan keberhasilan akademik, (f) menghormati pada perbedaan budaya dan lingkungan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa untuk berperan pada keefektifan sekolah, karakteristik tersebut di atas harus diperlihatkan pada tingkatan sekolah. Johnson, Livingston, Schwartz dan Slate (2006), mengidentifikasi tujuh keefektifan sekolah yaitu : (a) kepemimpinan yang kuat, ( b) lingkungan yang rapi, (c) kurikulum yang jelas, (d) keterlibatan masyarakat, (e) harapan yang tinggi, (f) monitoring kemajuan siswa dan (g) pengembangan profesional para staf.

Dari berbagai teori dan pengertian-pengertian keefektifan sekolah tersebut diatas maka dalam penelitian ini, digunakan *School Effectiveness Questionnaire* yang dikembangkan oleh Baldwin, Freeman, Coney, Fading, dan Thomas (1993) dengan enam indikator yang terdiri dari: (1) misi yang jelas, (2) harapan yang tinggi, (3) frekuensi monitoring, (4) kesempatan belajar (Baldwin dkk., 1993).

## KARAKTERISTIK SEKOLAH

### 2.1 Tinjauan Karakteristik Sekolah

Menurut Scheerens (1992:12) dalam bukunya *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*, karakteristik sekolah secara sederhana diidentifikasi dalam suatu model *Integrated* mengenai keefektifan sekolah. Model ini terdiri dari pengalaman guru, pengeluaran per siswa, dan dukungan orangtua siswa. Lebih lanjut Jerome (1995) menyebutkan bahwa karakteristik sekolah bermutu pada dasarnya memiliki 5 karakteristik, yang diidentifikasi seperti pilar mutu yang fokus pada kostumer, keterlibatan total, pengukuran, komitmen dan perbaikan berkelanjutan.

Setiap sekolah memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik ini bisa dilihat dari fisik, sumber daya, maupun hal-hal yang mencirikan sekolah tersebut. Karakter sekolah (*school characteristics*) yang memungkinkan sebagai parameter dalam penelitian ini, yakni efektivitasnya. Efektivitas sekolah akan menjadi suatu alat identifikasi sekolah tersebut. Berdasarkan kategorinya, karakteristik sekolah dibedakan atas: karakteristik langsung (gedung, ukuran sekolah, demografi, moral, keragaman etnis, sumber daya, dan sebagainya), karakteristik



tidak langsung (pencapaian rata-rata hasil pengajaran para murid, usia rata-rata para guru, jumlah rata-rata kelas yang menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa kedua/bahasa pengantar, dan sebagainya).

Karakteristik sekolah sebagai bagian *Input* sekolah selain karakteristik siswa dan karakteristik guru merupakan komponen banyak dikaji dalam studi mengenai keefektifan sekolah. Sejak tahun 1950 banyak penelitian kependidikan difokuskan pada hubungan antara *input* dengan *outcome* sekolah, baik dalam skala besar maupun dalam skala kecil. Penelitian tersebut cenderung berkonsentrasi pada variabel-variabel yang dapat diukur dengan mudah. *Input* digunakan untuk menggambarkan sumber-sumber yang berkaitan dengan pendidikan seperti keuangan, fisik individu-individu, dan instruksional. Bahkan, dalam menilai fungsi sekolahpun, setiap peneliti pendidikan juga dapat menggunakan penekanan yang berbeda-beda mengenai *input* sekolah.

Beberapa peneliti menggunakan istilah *input* untuk membedakan lebih lanjut antara *input* sebagai sumber-sumber dari luar sekolah (pengeluaran, bangunan yang bersifat fisik), karakteristik guru dan proses dalam sekolah. Karakteristik sekolah yang juga sering dipelajari adalah mencakup gedung sekolah, ukuran sekolah, ukuran kelas, sarana sekolah, dan biaya yang dikeluarkan siswa. Kombinasi dari ketiga karakteristik sekolah tersebut akan berhubungan terhadap kemampuan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Ukuran sekolah ditunjukkan oleh banyaknya siswa yang ada di sekolah yang secara langsung terkait dengan tuntutan pelayanan pendidikan yang harus diberikan oleh sekolah dalam bentuk fasilitas sekolah seperti: perpustakaan, buku-buku pelajaran, laboratorium, dan kebutuhan sarana belajar lainnya serta penyediaan guru. Sedangkan ukuran kelas ditunjukkan oleh banyaknya siswa di kelas yang secara langsung menjadi beban guru dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar.

Lockheed and Hanushek (1988) mengemukakan ada kalanya *input* pendidikan dibedakan menjadi sumber material dan

sumber nonmaterial. Sumber material mencakup buku-buku pelajaran, materi/bahan pengajaran, meja, dan ruang kelas, sedangkan sumber nonmaterial mencakup pengetahuan pedagogi, struktur organisasi dan sistem sekolah, seperti waktu dan kemampuan.

Lebih lanjut saat ini telah berkembang penelitian yang mengkaji karakteristik fisik bangunan sekolah seperti kualitas penerangan lampu, udara segar, dan tingkat kebisingan yang dapat diterima. Kualitas

Pada studi faktor-faktor yang berhubungan terhadap produksi pendidikan, *input* sekolah didefinisikan sebagai sumber-sumber yang digunakan dalam kegiatan produksi. Untuk produksi pendidikan *input* tersebut terdiri dari karakteristik siswa, karakteristik sekolah, karakteristik guru, materi instruksional, karakteristik perlengkapan (*equipment*) dan karakteristik fasilitas.

Karakteristik sekolah dapat juga terdiri dari: (1) tersedianya buku-buku di perpustakaan, (2) pemimpin yang berpengalaman pada berbagai tingkat di sekolah, (3) keberadaan materi instruksional, (4) biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan administrasi dan pengajaran, dan (5) tingkat status sosial ekonomi siswa. Tersedianya buku-buku di perpustakaan dalam jumlah dan kualitas yang memadai merupakan sumber belajar yang sangat penting bagi siswa dan juga bagi guru dalam memperluas wawasan pengetahuan dan kemampuan intelektual mereka sehingga para guru akan dapat menyiapkan bahan pengajaran dengan baik dan dapat mengajar lebih memadai.

Karakteristik sekolah juga termasuk tersedianya perlengkapan dan bahan-bahan pendidikan. Perlengkapan sekolah, misalnya adalah perlengkapan laboratorium untuk kegiatan praktikum, perlengkapan elektronik, mesin, perlengkapan audio visual seperti radio, proyektor film, *tape*, *overhead projector*, televisi, komputer, dan *compact disk* untuk menunjang kegiatan pendidikan di sekolah. Keberadaan bahan-bahan pendidikan meliputi buku-buku pelajaran yang tersedia

di sekolah dan bahan-bahan pembelajaran dalam bentuk modul untuk proses belajar-mengajar. Kedua jenis bahan ini berguna sebagai bahan penunjang bagi guru dalam meningkatkan kemampuannya dalam menyelenggarakan proses belajar-mengajar. Kapasitas administratif juga merupakan faktor penting dari karakteristik sekolah yang merefleksikan kemampuan para tenaga administrasi dalam manajemen dan perencanaan.

Berdasarkan berbagai teori mengenai karakteristik sekolah seperti yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan, bahwa karakteristik sekolah merupakan keseluruhan sumber daya (manusia dan material) yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sumber daya tersebut mencakup kebutuhan langsung sekolah, yaitu sumber daya yang tersedia di sekolah seperti sumber daya manusia (siswa, guru, kepala sekolah, dan staf administrasi) dengan karakteristiknya dan sumber daya lain berupa material seperti fasilitas dan perlengkapan sekolah (gedung, laboratorium), dan kebutuhan proses belajar-mengajar seperti buku-buku pelajaran, alat peraga, kurikulum, dan sarana belajar lainnya.

Karakteristik sekolah juga dapat disimpulkan sebagai keadaan sumber daya yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah mencakup tiga aspek yaitu karakteristik sekolah, karakteristik guru dan karakteristik siswa. Aspek karakteristik guru terdiri dari empat indikator, yaitu: (1) umur, (2) pendidikan, (3) pengalaman mengajar, dan (4) gaji guru. Guru sangat berperan dalam aktivitas instruksional kelas dan merupakan bagian yang penting dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar di kelas.

Karakteristik guru yang dipakai sebagai indikator adalah prestasi pada pendidikan formal, prestasi pada penataran/pelatihan, umur/pengalaman, pengurangan/ perpindahan, spesialisasi, penguasaan bidang studi, kemampuan verbal, sikap, dan adanya tolok pengukuran terhadap guru. Karakteristik pertama dan kedua mengacu pada kualitas pendidikan guru yang berhubungan dengan pengetahuan guru dan

kemampuannya untuk menanamkan pengetahuan tersebut kepada siswa. Indikator yang dipakai untuk dua karakteristik ini adalah lama pendidikan dan penataran bidang studi yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajar serta prestasinya dalam pendidikan dan penataran tersebut. Karakteristik pengurangan guru (*teacher attrition*) merupakan indikator tidak efektifnya sistem pendidikan yang disebabkan oleh adanya guru yang pindah. Kepindahan guru akan menimbulkan masalah bagi sekolah dalam hal mengganti guru tersebut. Alasannya, bila diganti dengan guru yang lebih muda maka kualifikasinya menjadi kurang memenuhi syarat. Hal yang lebih spesifik adalah kesesuaian antara pendidikan formal guru dengan mata pelajaran yang diajar. Aspek karakteristik siswa terdiri dari empat indikator, yaitu: (1) jumlah jam belajar siswa di rumah, (2) jumlah jam les mata pelajaran, (3) pendidikan orangtua siswa dan (4) besarnya penghasilan orangtua siswa per bulan. Ketiga aspek itu saling berkaitan, namun untuk penelitian ini difokuskan pada karakteristik sekolah. Sedangkan aspek karakteristik sekolah indikatornya ada enam yaitu: (1) luas gedung, (2) luas laboratorium, (3) luas perpustakaan, (4) banyaknya ruang kelas, (5) banyaknya siswa, dan (6) banyaknya dana yang dialokasikan di sekolah.

Karakteristik sekolah efektif adalah aspek-aspek proses persekolahan yang berkontribusi terhadap hasil belajar siswa. Dari berbagai sumber, penulis mengidentifikasi dua kelompok kajian mengenai karakteristik sekolah efektif. Pertama, kajian yang memusatkan analisisnya terhadap karakteristik tertentu yang berkontribusi terhadap sekolah efektif, di antaranya adalah karakteristik budaya organisasi sekolah (Cheng, 1993), proses pembuatan keputusan (Taylor & Levine, 1991), perubahan organisasi dan manajemen (Louis & Miles, 1991), perilaku kepemimpinan kepala sekolah (Heck, Marcoulides & Lang, 1991), dan keefektifan pengajaran (Virgilio, Teddlie & Oesher, 1991). Kedua, kajian yang memusatkan pada berbagai karakteristik umum sekolah, seperti ditemukan dalam kajian Mortimore (1993), penelitian Moedjiarto (1990), dan penelitian

Witte dan Walsh (1990). Dari ketiga sumber terakhir ini diidentifikasi berbagai karakteristik sekolah efektif yang meliputi: (1) iklim sekolah, (2) harapan yang tinggi untuk berprestasi, (3) pemantauan terhadap kemajuan siswa, (4) kepemimpinan kepala sekolah, (5) keterlibatan orangtua dalam kegiatan sekolah, (6) kebebasan, tanggung jawab dan keterlibatan siswa dalam kehidupan sekolah, (7) ganjaran dan insentif, dan (9) pelaksanaan kurikulum.

Karakteristik-karakteristik tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut.

#### a. Iklim Sekolah

Iklim sekolah termasuk karakteristik yang secara konsisten ditemukan berkorelasi positif dengan prestasi belajar. Penelitian Cheng (1993) sebagai contoh, menunjukkan bahwa sekolah (cita-cita, keyakinan, dan misi) yang kokoh cenderung dipandang lebih efektif dalam hal produktivitas, adaptasi dan keluwesan. Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim yang kondusif untuk belajar (Reynolds, 1994). Iklim yang kondusif sangat penting agar siswa merasa tenang, aman dan bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasakan diri dihargai, dan agar orangtua dan masyarakat merasa dirinya diterima dan dilibatkan (Townsend, 1994). Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghargai satu sama lain.

#### b. Harapan yang Tinggi untuk Berprestasi

Karakteristik ini pada umumnya ditemukan dalam sekolah efektif. Penelitian Moedjiarto (1990) dan Witte dan Walsh (1990) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara harapan yang tinggi untuk berprestasi dan prestasi akademik siswa. Karakteristik ini berkenaan dengan penciptaan etos positif yang dapat mendorong siswa berprestasi. Menurut Mortimore (1993), harapan yang tinggi yang ditransmisikan ke

dalam kelas berperan dalam meningkatkan ekspektasi diri siswa terutama berkenaan dengan peningkatan prestasi akademik mereka. Murphy (1985), dan Kritek (1986) sebagaimana dikutip oleh Wayson, dkk. (1988) mengungkapkan bahwa harapan dan standar untuk berprestasi yang tinggi juga perlu bagi para staf sekolah yang ditandai dengan adanya: (1) keyakinan bahwa semua siswa dapat belajar, (2) tanggung jawab bagi pembelajaran siswa, (3) harapan yang tinggi akan pekerjaan yang berkualitas tinggi, (4) persyaratan promosi dan peringkat, dan (5) pemberian perhatian pribadi kepada siswa perorangan.

#### c. Pemantauan terhadap Kemajuan Siswa

Kebanyakan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik ini berhubungan secara signifikan dengan hasil belajar siswa. Penelitian Witte dan Walsh (1990) misalnya, menemukan bahwa karakteristik ini berkorelasi dengan prestasi belajar matematika dan membaca siswa. Pemantauan terhadap kemajuan belajar siswa merupakan suatu prosedur vital, sebagai kegiatan pendahuluan untuk merencanakan siasat pengajaran, mengubah metode atau menambah/mengurangi beban kerja (Mortimore, 1993). Secara khusus, pemantauan terhadap kemajuan siswa yang dilakukan secara konsisten dan kontinyu berperan sebagai dasar untuk memberikan balikan kepada siswa (Reynolds, 1990). Dalam kaitannya dengan kriteria ini, perlu diperhatikan aktivitas pekerjaan rumah yang diberikan kepada siswa terutama yang berkaitan dengan: (1) seberapa banyak pekerjaan rumah yang selayaknya diberikan kepada siswa, dan (2) penilaian dan balikan yang diberikan (Witte & Walsh, 1990).

#### d. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Karakteristik ini juga ditemukan yang paling konsisten hubungannya dengan prestasi belajar. Temuan penelitian Heck, dkk. (1991) menunjukkan bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan pengajaran kepala sekolah. Menurut Townsend

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Don, Boediono, W.W. dan Mc. Mahon. 1992. *Education, Economic and Social Development second 25 Year Development Plan and Sixth Development Plan Background Paper and Goals*: Jakarta Centre for Informatic, Office of Research and Development, Ministry and Culture.
- Anastasi, A. 1982. *Psychological Testing*. (4th ed.). London: Collier MacMillan Publishers.
- Ancok, D. 1997. *Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian*. Jakarta LP3ES.
- Ardhana, I.W. 1987. *Bacaan Pilihan dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK Dirjen DIKTI Depdikbud.
- Arikunto, S. 1989. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, S. Wuraji, Aswani Syujud dan Sutiman. 1996. *Iklim Organisasi Sekolah Dasar Dan Motivasi Mengembangkan Mutu Profesional Guru Hubungannya Dengan Semangat Mengajar Guru se-Jawa, Laporan Penelitian*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta.
- Ary, D. Jacobs, L.C. dan Razavich, A. 1985. *Introduction to Research in Education*. 3rd Ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Asher, H.B. 1983. *Causal Modeling*. 2nd Ed. London: SAGE Publications.
- Bafadal, I. 2007. *Pendidikan dasar, Kontribusi, Artikulasi, Regulasi, Aktualisasi, Reorientasi dan Akselerasi. Pidato Pengukuhan Guru Besar Manajemen Pendidikan Dasar*, Universitas Negeri Malang.
- Bafadal, I. 2008. *Peningkatan Profesional Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Balian, E.S. 1982. *How to Design, Analyze and Write Doctoral Research*. New York: University Press of Amerika.
- Bali Post, 20 Nopember 2009. *SE Gubernur Jalan Terus*. Figur. hlm. 2.
- Bali Post, 29 Januari. 2010. *SE Gubernur Bali Tetap Belaku, Pembantasan Kepengurusan Komite sekolah*. hlm.2.
- Bali Post, 27 Januari. 2010. *Cegah Komite Sekolah Jadi Tukang Stempel*. hlm.2.
- Bali Post, 26 April. 2010. *Di Bali 1.093 Siswa SMA/SMK Tak Lulus UN Utama*. hlm:2.
- Bali Post, 26 April. 2010. *Siswa di Buleleng Terbanyak Tak Lulus UN*. hlm.4
- Bali Post, 26 April. 2010. *Hasil UN SMA/SMK NUN Tertinggi Se-Bali "Diborong" Denpasar*. hlm.19.
- Bali Post, 20 Mei. 2010. *Tidak Serta Merta Menutup Partisipasi Masyarakat*. hlm.2.
- Barbara, O. Taylor. 1990. *Case Studies in Effective School Research*. Wisconsin-Madison: National Center for Effective for Effective School.
- Basilus R.W. 2009. *Hubungan Keterampilan Managerial Kepala Se-kolah, Status Sosial-Ekonomi Guru, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Merauke*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.
- Best, J.W. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Terjemahan Sanafiah Faisal dan Mulyadi Guntur Waseso.

- Surabaya: Usaha Nasional.
- Bicked, William E. 1990. *The Effective Schools Literature: Implication For Research and Practice*, Journal University of Pittsburgh.
- Bicked, William E. 1998. *Effective Schools: Knowledge, Dissemination, Inquiry*, Journal LRDC, University of Pittsburgh.
- Block, Allan W. 1983. *Effective Schools*. Virginia: Educational Research: Service, Inc.,
- Borg, W.R. dan Gall, M.D. 1983. *Educational Research: An Introduction*. 4th Ed. New York: Longman.
- Bosert, Steven T. 1985. *Effective Elementary Schools, Reaching for Excellence*.
- Bosker. R. J. and Guldeldmond, H. 1991. *Interdepending of Performance Indicators an Empirical Study in a Catarogical School Systems*. New York: Academic Press, Ins.
- Brookover, WB., Beady, C., Flood, P. & Schweitzer, J. 1979. *School System and Student Achievement: School Make a Difference*. New York: Praeger.
- Bungin, B. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Campbell, R.F. dkk. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Canner, J. Butenberg, R. 1984. *The New York City School Improvement Project*, *Social Policy*. v15, n2, pp.18-20.
- Cheng, Y. C. 1993. *Profiles of organizational culture and effective schools*.
- Cohen, M. 1982. *Effective School: What Research Tells Us*. *State Education Leader*, v1, n3, pp. 6-7, Summer.
- Cohen, J. dan Cohen, P. 1983. *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd Ed. Englewood Cliffs: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Conyer, D. 1984. *An Introduction To Social Planning in The World*, terjemahan Susetiawan, Jogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Creemers, B. Peters, T., and Reynolds, D. 1989. *School Effectiveness and School Improvement*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Creemers, B.P.M., and Reynolds, D. (ed.). 1993. *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Dalen, V. & Deobold, B. 1973. *Understanding Educational Research*. New York: McGraw-Hill Company.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. 1985. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New York: Mc.Graw-Hill.
- Davis, K. & J.W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa oleh Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Dareh, John. 1989. *Supervision as a Proactive Process*. New York: Longman.
- Daryono. (2006), *Hubungan Antara Budaya Organisasi Sekolah, Peranserta Masysrakat, Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Motivasi Belajar Siswa dengan produktivitas Sekolah pada SDN di Kabupaten Probolinggo*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- DeEadra, A.G. 2005. *Teachers', Parents', and Students' Perceptions of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter Schools*. (diunduh dari: [www.xspace.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/2566/etd-tamu-2005B-](http://www.xspace.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/2566/etd-tamu-2005B-))
- Depdiknas. 2006. *Rencana strategis Depdiknas 2005-2025*,



- Jakarta : Balitbang  
Depdiknas, (downloaded from : www.depdiknas.go.id).  
Depdiknas. 2006. Rancangan Peraturan Pemerintah Tentang Guru, versi 5 Juli 2006 (diunduh dari : www.depdiknas.go.id).
- De Roche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- De Roche, E. 1985. *An Administrator's Guide for Evaluating, Program and Personel: An Effektive Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacom.
- Dwiatmono. 2009. *Hubungan Kepedulian Guru Terhadap Inovasi, Budaya Sekolah, dan Kompetensi Profesional dengan Keefektifan Sekolah pada sekolah Dasar Negeri di Kota Banjarmasin*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Edmonds, R.R. 1979. *Effektive school for the urban poor* *Educational Leadership*, 37 (1) 15-27.
- Etzioni, E. 1988. *Effective School for the Urban Poor*. *Educational Leadership*. 37 (1), 15-17
- Ewell, P. T. dan Lisensky, R. P. 1988. *Assessing Institutional Effectiveness: Redirecting the Self-Study Process*. Washington, DC: Consortium for the Advancement of Private Higher Education.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Thesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang: BP. Undip, Fakultas Ekonomi Undip.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N.E. 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Frederick, J. M., (1987). *Measuring School Effectiveness: Guidelines for Educationnal Practitioners*. Princeton, NJ: ERIC

- Frymier, J. Combleth, C. Donmoyer, R. Gansneder, B. M., Jeter, J. T., Klein, M.  
F., Schwab, M., dan Alexandria, W. M. 1984. *One Hundred Good School: A Report of the Good School Project*. Indiana: Kappa Delta Pi.
- Fuller, B. 1987. *What school factor raise achievement in the third world?* *Review of Educational Research*, 57(3):255-292.
- Gay, L.R. 1987. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application (3rd ed.)*. Toronto: Merrill Publishing Company.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. 1992. *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Getsels, J.W. & Jacson, P.W. 1969. The teacher's personality and characteristics. In N.L. Gage (ed), *Handbook of Research on Teaching*, pp.506-582. Chicago: Rand McNally.
- Gibbons, J.L. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Public Schools, Dept. of Evaluation Services.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. 1998. *Manajemen*. Edisi Kesembilan. Alih Bahasa oleh Zarkasi & Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. 1985. *Organization Behavior: Structure, Process*. Plano Texas: Business Publications Inc.
- Glicman, C.D. 1990. *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration*. Iowa: Wm. C. Brown Company.
- Hadi, S. 1980. *Metodologi Research*. Jilid I. Yogyakarta: Yayasan

Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.

- Hadi, S. 1986. *Statistik Jilid I*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Hadi, S. 1987. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, S. 1991. *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair, F. H. dkk. 2006. *Multivariate Data Analisis With Reading*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Halpin, A.W. & Croft. 1971. *Organizational Climate of School*. New York: USD Project.
- Heck, R. H., Marcoulides, G. A. dan Lang, P. 1991. *Principal instructional leadership and school achievement: the Application of discriminant techniques*.
- Hernerson, M.E. Morris, L.L. & Fitz, G.C.T. 1978. *How to Measure Attitude*. London: Sage Publication Beverly-Hill.
- Heneveld, W. and Helen Craig. 1995. *Effectives Schools-Determining Which Factor Have the Greatest Impact*. Volume 7, Numer 3, July-September.
- Hidayati, T.R. 2005. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Se Kabupaten Jember*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Hoy, W. K. and Ferguson, J. 1985. "A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools". *Educational Administration Quarterly XXI* (2): 31-57 London: SAGE Publications.
- Hoy, W.K., & Miskell, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory Research and Practice (2nd ed.)*. New York: Random House.
- Hoy & Miskel. 2001. *Education Administration, Theory, research and Practice*, Singapore: McGrawHill.
- UNDP. 2006. *Human Development Index*. (diakses dari <http://www.hdr.undp.Org/statistics>).

<http://www.shalimow.com//etcetera/human-development-index-hdi-indonesia.html>. Diakses pada tanggal 15 Pebruari 2010.

<http://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=83583&lokasi=lokal>,

*Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (survey manajemen berbasis sekolah di wilayah Jabotabek)*. Diakses pada tanggal 15 Nopember 2009.

[http://www.care.org.eg/NSP-Project/docs/Parent &communitypart..doc](http://www.care.org.eg/NSP-Project/docs/Parent%20&communitypart..doc). *Orangtua & Partisipasi Masyarakat dalam Proses Pendidikan di Mesir Hulu*. Diakses pada tanggal 15 Nopember 2009.

<http://ujiannasional.org/kelulusan-un-sma-di-bali-meningkat-tajam.htm>. Kelulusan

*UN SMA di Bali Meningkatkan Tajam*. diakses pada tanggal 23 Nopember 2009).

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_Human\\_Development\\_Index](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index). Diakses tanggal 8-12-2009.

<http://www.depdiknas.go.od/jurnal/44/htm>. *Efektivitas Sekolah*. Diakses tanggal 4-4-2010.

Idris, J. 2005. *Analisis Kritis Mutu Pendidikan*. Banda Aceh: Taufiqiyah Sa'adah & Yogyakarta: Suluh Press.

Jerome, S. Arcaro, 1995. *Quality in Education: A Implementation Handbook*, St. Lucie Press.

Johnson, P.M. 2006. *Change In Classroom Practices Of Technology Use By K-12 Teachers*. (Diunduh dari: <http://www.Lib.Ncsu.Edu/Theses/Available/Etd0303200063225/Unrestricted/Etd.Pdf>)

Joni, B. 2005. *Analisis Pengaruh Kompetensi kepala Sekolah Manajemen Sarana Prasarana Sekolah, Iklim Sekolah, dan Keefektifan Mengajar Guru dengan Mutu Akademik Lulusan SMA Negeri di Kalimantan Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.

Joyce, B. & Weil, M. 1999. *Models of Teaching*. Boston, London,

- Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon.
- Kamaludin, 1989. *Manajemen*. Jakarta: P2LPTK Depdikbud.
- Kerlinger, F.N. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Koontz, S.; O'Donnel, C. & Weihrich, H. 1990. *Essentials of Management*. 5<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Koster, W. 1999. *Keefektifan Sekolah, Survei di SLTP Negeri DKI Jakarta (1999)*. Disertasi tidak diterbitkan. Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.
- Kotter, John P. dkk. 2004. *Manager as Leader*. Editor Saptadi Bagastawa, Jogjakarta: Amara Books.
- Krejcie, R.V. dan Morgan, W.D. 1970. *Determining Sampel Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement*, Vo. 30, 1970.
- Kritek, W. J. 1986. *School Culture and School Improvement*, American Educational Research Association, San Francisco.
- Kummerer, F.N.D. & Lynch, P. 1990. *Educational Policy and Planning Project. A Review of Teacher Education Issues in Indonesia*. Jakarta: Center for Informatics Office of Educational and Cultural Research and Development.
- Levin, H.M. and Lockhead, M.E. 1991. *Effective School in Developing Countries*, Educational and Employment Division Population and Human Resources Departement, The World Bank, June.
- Levine, D.U. and Lezotte, L.W. 1990. *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Researc and Practice*. Madison: National Center for Effective School Research and Development. University of Wisconsin.
- Lin, N. 1976. *Foundation of Social Research*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Lipham, J.M., Rankin, R.E. Hoeh, & James, A. 1985. *The Prinsipalship: Conchept, Competencies and Case*. New York: Longman.
- Louis, K. S. dan Miles, M. B. 1991. *Managing reform: lesson from urban high schools*.
- Lockheed, M. E. and Hanushek, E.A. 1988. *Improving Educational Efficiency in Developing Countries: What do we know?* Journal The World Bank.
- Mackenzi, Donald E. 1983. *Research for School Improvement: An Appraisal of Some Recent Trends*. Journal Of Marquette University, April.
- Makmur, A, 2009. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan Nasional: Meretas Jalan Mencipta Masa Depan. Diakses pada tanggal 15 Nopember 2009.
- Mantja, W. (2002). *Mencari Format Desentralisasi Di Bidang Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Mantja, W. (2002). *Manajemen Pendidikan Dalam Era Reformasi*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Marhcington, M. 1977. *Successfully Managing the Team Techniques for effective Employee Involment*. New Delhi. Maya Blackel.
- McBrien, J.L. and Brandi, R.S. 1997. *The Lengguangge of Learning: A Guide to Education Terms*, Alexandria, VA. Association for Supervision and Curriculum Development. p.89.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. 1993. *Research in Education. A Conceptual Introduction*. Third edition. New York: Harper Collins College Publishers.
- Meggison, L.C. Mosley, D.C. & Pietri, P.H. 1992. *Management: Concept and Applications*. New York: Harper & Row Publishers.
- Meter, G. (2003) *Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, profesionalisme Guru dengan Motivasi kerja guru pada SMU Negeri di Propinsi*

- Bali. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Minner, J.B. 1988. *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. New York: Random House Inc.
- Moedjiarto. 1990. *Persepsi terhadap Karakteristik yang Membedakan Sekolah Menengah Atas dengan Prestasi Akademik Tinggi dan Sekolah Menengah Atas dengan Prestasi Akademik Rendah di Surabaya*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Pasca Sarjana Intitut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang.
- Mortimore, P. 1993. *School effectiveness and the management of effective learning and teaching*.
- Mulyadi, S. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Murbojono, R. 2005, *Hubungan Kapabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Harapan dan Kualitas Mengajar Guru dengan Keefektifan sekolah Pada SDN di Kota Yogyakarta*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Murni, S. 2005. *Keefektifan Sekolah Studi Kausal pada SMP Negeri di DKI Jakarta*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No.059, Tahun Ke-12, Maret. <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/index.php/Search.html?act=tampil&id=4761> diakses tgl 20 Mei 2010.
- Murphy, C. 1985. *Effektive Principals, Knowledge, Talent, Spirit of Inquiry*, Far West Lab. For Educational Research and Development, San Francisco.
- Nawawi, H., & Nawawi, M. 1992. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Natsir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ololube, N.P. 2006. *Teacher Education, School Effectiveness and*

- Improvement A*  
 Study of Academic and Professional Qualification on Teachers' Job Effectiveness in Nigerian Secondary Schools (diunduh dari : <http://www.ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/sovel/vk/ololube/>)
- Oppenheim, A. N. 1966. *Questionnaire: Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. (4<sup>th</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Educational*. New Jersey: Englewood Cliffs; Prentice-Hall, Inc.
- Pemerintah Provinsi Bali Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, 2009. *Data Bali Membangun 2008*.
- Prasodjo, I. 2004. *Pendidikan Indonesia Masuk Kategori Tahap Gawat Darurat*. Kompas 16 April 2004.
- Purky, S.C. and Smith, M.S. 1983. *Effective Schools: a review*. The Elementary School Journal, 83 (4), 427-452.
- Reynolds, D. dkk. 1994. *Advances In School Effectiveness Research and Practice*. Great Yarmount: Galliard Printers. Ltd.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 1998 *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.,
- Robbins, S.P. dan Coutter, M. 1999. *Manajemen*. Terjemahan oleh T. Hernaya Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Klaten: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Rohanah, H.T. 2006. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Se Kabupaten Jember*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Rotherford, W. L. 1974. *Principal as Effective Leaders*. Brimingham: NASSP Bulletin, v52, n383 pp. 48-52

- Rowan, B. dkk. 1985. *Research and Effective Schools: A Cautionary Note*. Journal Educational Reserves. Laboratoty for Educational R. & D, San Francisco, April.
- Rustomodji, M.K.1994. *Manajemen Mutakhir*, Terjemahan F.L. Widie Kastyanto. Jakarta: Gramedia.
- Rutter, M. Mugham, B. Mortimore, P. & Quston, J. 1979. *Fifteen Thousand Hours*, London: Open Books.
- Salabi, A. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Salisbury, W. David, Pearson, Rodney A., Pearson, Allison W. and Miller, David W. (2001). *Perceived Security and World Wide Web Purchase Intention*, Industrial Management & Data System, 101/4, pp. 165-176.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page Education Management Series.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Sander, B. & Wiggins, T. 1985. *Cultural Context of Administrative Theory: In Consideration of a Multidimensional Paradigm*. Educational Administration Quarterly. 21(1):95-117.
- Santoso, S. 2000. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Media Komputindo.
- Santoso, S. 2004. *Statistika Parametrik*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Santoso, G. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Scheerens, J. & Cremers, B.P.M. 1989. *Conceptualizing School Effectiveness*. International Journal of Educational

- Research. 13(7), 691-706.
- Scheerens, J. 1991. *Foundational and fundamental studies in school effectiveness: a research agenda*. Unpublished paper commissioned by the Institute for Educational Research (SVO) in the Netherlands.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*, London: Cassel.
- Scheeren, J. & Bosker, R. J. 1997. *The Foundation of Education Effectiveness*. Great Britain: Redwood Books Ltd.
- Semiawan, C. 2004. *Hasil Uan Jangan Dulu Dijadikan Standar Kelulusan*. Kompas. Tanggal 29 April 2004.
- Sergiovanni, T.J., & Carver, F.F. 1983. *The New School Executive: A Theory of Administration*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* Boston, MA: Allyn Bacon, Inc.
- Sergiovanni, T. J. 1991. *The Principalship. A Reflective Practice Perspective*. Second edition. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Singarimbun, M. Efendi, S.1989. *Pengantar Metode Survey*.(Ed. ke2). Yogyakarta: Penerbit Universitas Gajah Mada.
- Slamet, P. H. 2000a. *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* (025) 6: 313-333.
- Slamet, P. H. 2000b. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas.
- Slater, R.O. dan Teddlie, C. 1992. *Toward a theory of school effectiveness and leadership*.
- Smith, W.F. & Andrews, R.L. 1989. *Instruktional Leadership: How Principals Make a Difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum



Development.

- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.
- Soetopo, H. 2004b. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. PPS Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, A. H. 2004. *Struktural Equation Modeling*. Kumpulan Makalah Library of Graduate Students.
- Sonhadji, A. 2004. *Pembaharuan Sistem Manajemen Lembaga Pendidikan*, Makalah KONASPI V di Universitas Negeri Surabaya, 5-9 Oktober
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling, Lisrell dan Amos*. Makalah disajikan dalam Diklat Angkatan II. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang: 11-13 Maret 2002.
- Solimun. 2002. *Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistik. Aplikasi SEM-AMOS dan Wa-Sol*. Malang: Fakultas MIPA dan PPS Universitas Brawijaya.
- Squires, D.A., William G. Huitt, and Jonh K. Segars. 1983. *Effective School and Class Room: Research Based Perspective*. Virginia: Association for Supervision Curriculum Development.
- Sudjana. 1982. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Steers, Richard M. and Porter, L.W. 1979. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Steers, R.M. 1984. *Introduction of Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Scoot Forreshmen, Co.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi, terjemahan Magdalena Jamin*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Penerbit

Erlangga.

- Stiggins, R.J. 1994. *Student-Centered Classroom Assessment*. New York: McMillan College Publishing Company.
- Stoner, J.A.F. Freeman, E.R dan Gilbert, Daniel R.J.R. 1996. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Stoner, J.A.F. 1996. *Management*. Third Edition, Prentice - Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey. Inc.
- Stoll, L. dan Fink, D. 1992. *Effecting school change: the halton approach*.
- Sudjana, 1982. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana, 1992. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana, 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto, 2004. *Analisis Multivariat Arti & Interpretasi*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Surapranata, S. 2004. *Analisis Validitas, Reliabilitas dan Interpretasi Hasil Tes Implementasi Kurikulum 2004*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar*. Bandung: Rosdakarya.
- Taguiri, R., & Litwin, G.H. 1988. *Organizational Climate: Exploration and A Concept*. Boston: Harvard Business School.
- Taylor, B. O. dan Levine, D. V. 1991. *Effective school project and school-based management*. Phi Delta Kappan, Januari. 394-397.
- Taylor, D.L., & Botoch, I.R. 1994. *School-Level Effects of Teacher's Partipation in Decision Making*, Educational Evaluation and Policy Analysis. 16, 302-319.
- Thomas, J. A. 1985. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. Chicago University.

- Tilaar. 2004. *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, Bandung: Rineka Cipta
- Tola, B. 2003. *Pengembangan Model Penilaian Sekolah Efektif*, (Diakses dari [www.depdiknas.go.id](http://www.depdiknas.go.id) \Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No.044- September . 2003,)
- Townsend, T. 1994. *Effecting Schooling For the CommUllity*. London and New York: Routledge.
- Tuckman, Bruce, W. 1999. *Conducting Educatinal Research; 5<sup>th</sup> Edition*. New York: Harcourt Erace & Company.
- Tyler, R. W. 1973. *Basic Principles of Curiculu and Instruction*. Chicago: University of Chicago Prers.
- Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Virgilio, I., Teddlie, C., dan Oescher, I. 1991. *Variance and context differences in teaching at differentially effective schools*.
- Wagner, J.A. & Hollenback, J.R. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wahjosumidjo, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Warwick: Donald P. and Charles A. Lininger. 1975. *The Sample Survey "Theory and Practice"* New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wayson, W. W., Mitchell, B. M., Piruiel, G. S., dan Landis, D. 1988. *Up From Excellence: Impact of the Excellence Movement on Schools*. Bloomington, Indiana: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Witte, J. F. dan Walsh, D. J. 1990. *A systematic test of the effective school model*.
- William, J. (1986). *School Culture and School School Improvement*, American Educational Research

- Association, San Fransisco.
- Windham, Douglass M. and David W. Chapman. 1990. *Advances in Educational Productivity*. London: Jai Press Inc.
- Wonacout, T.H. 1972. *Introductory Statistics*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Xiaorong, N. 2001. *Educational Accountability, Network and School Effectiveness: A Study of the Practice of Educational Governance in China*, University of Helsinki, Department of Education, Research report 174,2001(diunduh dari <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/xiaorong/educatio.pdf>)
- Yukl, G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa oleh J. Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Yuliejantiningasih, Y. 2005. *Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Mojokerto*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UM.

## TENTANG PENULIS



Wayan Paramartha, lahir di desa Busungbiu Singaraja pada tahun 1960, anak pertama dari delapan bersaudara dari pasangan Made Entel Adnyana (almarhum) dengan Ni Ketut Winastri. Pendidikan Sekolah Dasar Negeri 1 Busungbiu tamat tahun 1973, Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Singaraja tamat tahun 1976, Sekolah Teknik Menengah Saraswati Denpasar tamat tahun 1980.

Gelar sarjana Pendidikan diperoleh tahun 1985 jurusan Sejarah Anthropologi Fakultas Keguruan Universitas Udayana Singaraja. Pada tahun 2001 mendapat beasiswa BPPS dari Ditjen DIKTI Depdiknas untuk mengikuti pendidikan Program Magister (S2) pada jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan (PEP), Program Pascasarjana IKIP Negeri di Singaraja dan tamat tahun 2003. Lima tahun kemudian tepatnya tahun 2008 mendapat beasiswa BPPS dari Ditjen DIKTI Kementerian Pendidikan Nasional RI, diberikan kesempatan mengikuti pendidikan Program Doktor (S3) dalam bidang Manajemen Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang dan tamat tahun 2011.

Karir dalam bidang akademik dimulai tahun 1986 diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (dosen) sebagai Asisten Ahli

Madya pada Kopertis Wilayah VIII dipekerjakan pada Institut Hindu Dharma Denpasar (sekarang Universitas Hindu Indonesia Denpasar), dan sampai saat ini jabatan/pangkat/golongan; Lektor Kepala, Pembina Utama Muda/IV/c.

Selama menjadi dosen di Institut Hindu Dharma (IHD) pernah menduduki jabatan struktural; sebagai Kepala Bagian Kepegawaian tahun 1987, Pembantu Dekan III pada Fakultas Ilmu Pendidikan Agama tahun 1988, Pembantu Dekan I pada Fakultas Ilmu Pendidikan Agama tahun 1991, PJS Dekan pada Fakultas Ilmu Pendidikan Agama tahun 1993.

Pada tahun 1993 Institut Hindu Dharma (IHD) menjadi Universitas Hindu Indonesia Denpasar (UNHI) menduduki jabatan Pembantu Dekan III pada Fakultas Ilmu Agama tahun 2000, Tahun 1999 menjabat sebagai Kepala Biro Umum, pada tahun 2002 menjabat sebagai Kepala Bagian Keuangan pada Program Pascasarjana Ilmu Agama dan Kebudayaan Universitas Hindu Indonesia Denpasar. Tahun 2004 menjabat sebagai Asisten Direktur II pada Program Pascasarjana UNHI. Pada tahun 2008 menjabat sebagai Wakil Rektor III pada Universitas Hindu Indonesia Denpasar. Dari tahun 2011 menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Agama Hindu sampai sekarang.

Kegiatan organisasi yang pernah diikuti semasa mahasiswa sebagai Sekretaris Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ), Jurusan Sejarah Anthropologi FKIP UNUD Singaraja. Tahun 1998-2000 duduk sebagai anggota Litbang Parisadha Hindu Dharma Indonesia Provinsi Bali. Tahun 1998-2001 sebagai Sekretaris DPP Perhimpunan Pemuda Hindu (Peradah) Provinsi Bali. Tahun 2002-2004 duduk sebagai Wakil I DPP Peradah Provinsi Bali.

Kegiatan Pelatihan yang pernah dilakukan tahun 2008 Menyusun modul sebagai penyelenggara Dirjen Bimas Hindu, tahun 2008 Istruktur PLPG Guru Agama Hindu Dalam Jabatan penyelenggara Dirjen Bimas Hindu, tahun 2011 Istruktur PLPG Guru Agama Hindu Dalam Jabatan penyelenggara Dirjen Bimas Hindu

Adapun beberapa pengalaman dalam bidang penelitian

yakni meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Semangat Kerja terhadap Kemampuan Mengajar Sejarah pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas Kota Denpasar, Hubungan Antara Iklim Sekolah Dengan Keefektifan Sekolah Dasar Negeri di kota Denpasar, Hubungan Karakteristik Sekolah, Partisipasi Masyarakat, Iklim Sekolah dan Kemampuan Manajemen dengan Keefektifan Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas di Provinsi Bali dan Mengungkap Model Pendidikan Hindu Bali Tradisional *Aguro-guron*.

Tahun 1986 menikah dengan Dr. Ni Luh Sustawati, M.Pd, dikaruniai tiga orang anak: yang pertama bernama: Ni Luh Dewi Mas Sawitri, SE, (lahir 17 Nopember 1986) tamat Fakultas Ekonomi UNUD yang kedua bernama: Ni Made Ayu Mas Saraswati, SE (lahir 26 September 1989) tamat Fakultas Ekonomi UNUD dan yang ketiga bernama Nyoman Prajna Mas Brahmadipa, S.Si (lahir 16 Oktober 1991) tamat Institut Telekomunikasi Bandung (IT Telkom Bandung). Alamat e-mail: wayan\_paramartha@yahoo.com.



Keefektifan Sekolah:

# Teori & Praktek

Tujuan Pendidikan yang hendak dicapai secara nasional maupun lembaga pendidikan sekolah masih jauh dari harapan. Hal ini terjadi karena praktik-praktik tidak efektif dalam pengelolaan sekolah. Pengelolaan sekolah yang tidak efektif dikarenakan berbagai macam hal yang mempengaruhinya, seperti belum dipahaminya konsep, model, faktor penentu dari keefektifan sekolah serta hasil-hasil kajian di lapangan, kajian literatur maupun kajian meta analisis tentang keefektifan sekolah.

Buku berjudul Keefektifan Sekolah: Teori dan Praktek ini membahas mengenai keefektifan sekolah, karakteristik sekolah, partisipasi masyarakat, iklim sekolah, dan kemampuan manajemen, menghadirkan pembahasan yang lugas dan tegas. Untuk memudahkan para pembaca memahami buku ini, penulis menyajikan secara holistik, baik dari segi aspek teoritis maupun praktek dan contoh-contohnya, sehingga mudah diaplikasikan atau diuji cobakan.

ISBN : 978-602-1672-70-9