

## MODEL SEKOLAH EFEKTIF BERBASIS KOMPETENSI

Indra Prasetia<sup>1</sup>, Sri Nurabdiah Pratiwi<sup>2</sup>, Sulhati<sup>3</sup>

[indrprasetia22@yahoo.com](mailto:indrprasetia22@yahoo.com)

**Abstrak.** Permasalahan kinerja sekolah secara khususnya kinerja orang-orang yang terlibat di dalam organisasi sekolah (kepala sekolah, guru dan staf) dirasakan masih sangat rendah. Oleh sebab itu, kemampuan orang-orang didalam organisasi sekolah sangat diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan sekolah akan tercapai secara pasti. Penelitian ini menggunakan *mixed methode(campran kualitatif-kuantitatif tipe embedded)* yakni metode kualitatif sebagai metode primer dan kuantitatif sebagai metode skunder yang dilaksanakan dalam satu tahapan penelitian (tahapan kualitatif-kuantitatif secara bersama). Alat pengumpulan data menggunakan koesioner terbuka dan tertutup melalui responden-responden yang telah ditentukan, serta studi dokumentasi. Analisis data menggunakan pendekatan statistik (kuantitatif) dan trasformasi data (kualitatif) yang diperoleh dari sumber atau partisipan yang ditetapkan dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari karakteristik: (1) kemampuan kerjasama kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan (5) standar mengajar memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja siswa dan guru. Berdasarkan karakteristik kompetensi ini, kinerja guru dan siswa dapat diprediksi, apakah efektif atau tidak.

**Kata Kunci:** Model Sekolah Efektif, Berbasis Kompetensi

**Abstract.** The problem of school performance in particular the performance of the people involved in school organizations (principals, teachers and staff) is felt to be very low. Therefore, the ability of people in a school organization is needed to ensure that the school's goals will be achieved in a certain way. This study uses mixed methods (embedded quantitative-qualitative types), namely qualitative methods as primary and quantitative methods as secondary methods carried out in one stage of research (joint qualitative-quantitative stages). The data collection tool uses open and closed questionnaires through predetermined respondents, as well as documentation studies. Data analysis uses a statistical (quantitative) approach and data transformation (qualitative) obtained from sources or participants specified in the study. The results of the study show that from the characteristics of: (1) the ability of collegiality collaboration among teachers, (2) understanding of cognitive processes in teaching implementation, (3) mastery of subject knowledge structures, (4) understanding and appreciation of values, beliefs and (5) teaching standards have a direct and positive influence on the performance of students and teachers. Based on these competency characteristics, teacher and student performance can be predicted, whether effective or not.

**Keywords:** Effective, Competency-Based School Model

## PENDAHULUAN

Berbagai permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia pada dasarnya berkaitan erat dengan permasalahan pendidikan yang ada di berbagai daerah. Di Medan sendiri, eksistensi sekolah-sekolah setingkat SMP yang ada masih memiliki berbagai kelemahan, semisal standarisasi sekolah. Data Dinas Pendidikan kota Medan tentang kualifikasi mutu sekolah setingkat SMP/Madrasah menunjukkan bahwa masih banyak sekolah-sekolah SMP/Madrasah memiliki kualifikasi mutu yang masih rendah. Dari 367 SMP/Madrasah yang ada, sebanyak 213 SMP/Madrasah masih memiliki kualifikasi mutu sekolah pembinaan mandiri (SPM) yakni sekolah yang memerlukan pembinaan agar lebih mandiri. Sebanyak 46 SMP/madrasah dengan kualifikasi mutu pra sekolah standar nasional (Pra SSN) yakni sekolah yang masih belum memenuhi beberapa standar pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan sisanya sebanyak 93 SMP/Madrasah memenuhi kualifikasi standar sekolah nasional (SSN) yakni sekolah yang telah memenuhi keseluruhan standar pendidikan. Menyimpulkan data tersebut bahwa terdapat 75,57% SMP/Madrasah di kota Medan memiliki kualifikasi mutu yang belum memenuhi standar layanan pendidikan yang ditetapkan pemerintah, baik dari segi pengelolaan maupun dukungan lain yang menyertainya, dan 24,43% telah memenuhi. Paradigma mutu pendidikan sebenarnya telah lama digaungkan oleh Pemerintah

Indonesia melalui Peraturan Pemerintah No 13 tahun 2015 tentang standar pendidikan nasional (SPN). Dengan adanya SPN tersebut, harapannya akan tercapai pemerataan pendidikan, pendidikan yang berkeadilan dan mampu menjamin siswa belajar serta meningkatkan daya saing. Namun demikian, kenyataannya sampai saat ini kualitas dan kapabilitas sekolah-sekolah di kota Medan belum mampu bersaing baik pada tataran nasional maupun internasional. Sebagaimana penilaian tentang sekolah unggul di Indonesia versi Kemendikbud yang dipublikasikan oleh *The Asean Parent Indonesian* yang mengukur indeks integritas dan kemampuan sekolah selama 6 tahun berturut-turut, menempatkan kapabilitas sekolah-sekolah (SMA Negeri) di kota Medan masih jauh dari yang diharapkan secara nasional. Sebab, sekolah terbaik masih disandang oleh sekolah swasta.

TABEL I. SMA Negeri/Swasta Terbaik Se-Indonesia Versi Kemendikbud di Publikasikan API

Provinsi	Kabupaten/Kota	Nama Sekolah
Nanggroe Aceh Darussalam	Banda Aceh	SMA Negeri 19 Percontohan
Sumatera Utara	Medan	SMA Sutomo 1
Sumatera Barat	Padang	SMA Negeri 2
	Padang	SMA Negeri 1
	Padang	SMA Negeri 11
	Padang	SMA Negeri 12
	Padang	SMA Negeri 8
	Padang	SMA Negeri 7
Riau	Pekanbaru	SMA Negeri 4
		SMA Negeri 1
Jambi	Jambi	SMA Negeri 1

Sumatera Selatan	Palembang Palembang	SMA Kesuma Bangsa SMA Negeri 9
DKI Jakarta	Jakarta	SMA Negeri 2 SMA Negeri 1 SMA Santa Ursula SMA K 2 Penabur SMA Kanisus
-	-	-

Sumber: *The Asian Parent Indonesian*, 2016

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum daya saing sekolah-sekolah (SMP/SMA) yang ada di Kota Medan masih jauh tertinggal. Harus diakui bahwa reformasi perbaikan mutu pendidikan di kota Medan sampai saat ini masih jalan di tempat dan jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat. Seharusnya menghadapi era globalisasi ini, pendidikan di kota Medan harus mampu merespon perkembangan dan perubahan jaman serta kebutuhan meningkatkan *competitive advantaged* di era globalisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian tentang pengembangan sekolah efektif melalui pendekatan sumber daya manusia perlu dilakukan. Sebab, mengukur kinerja sekolah khususnya melalui orang-orang yang terlibat di dalam organisasi sekolah (kepala sekolah, guru dan staf) sangat diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan sekolah akan tercapai secara pasti [1]. Dengan adanya penelitian ini, hasil yang diperoleh dapat memberikan kontribusi yang efektif bagi praktik pendidikan khususnya bagi sekolah, dalam rangka optimalisasi kinerja sekolah melalui

pengembangan kompetensi dan aktivitas yang memberdayakan manusia secara berkelanjutan. Oleh karena itu, tujuan khusus dari penelitian ini adalah : (1) Mengembangkan model sekolah efektif berbasis kompetensi, (2) Menghasilkan model sekolah berbasis kompetensi yang dapat diterapkan di sekolah-sekolah secara praktis dan efektif. Penelitian ini secara praktis akan bermanfaat bagi manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan pengembangan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan kompetitif sekolah dalam memberikan layanan pendidikan. Sekolah efektif berkaitan dengan mutu layanan pendidikan dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja sekolah [2]. Organisasi-organisasi modern memandang bahwa keberlangsungan organisasi bergantung pada pelanggan-pelanggan mereka (konsumen) [3]. Berkaitan dengan itu, maka manfaat dari penelitian pengembangan ini adalah bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya dalam bidang pendidikan, pemecahan masalah pendidikan.

Sekolah merupakan wahana atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Sekolah merupakan tempat berlangsungnya pendidikan sekaligus sebagai tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik pada masa yang akan datang. Sekolah sebagai pusat pendidikan mempunyai tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan proses atau kegiatan belajar

mengajar yang dilaksanakan secara terencana, tertib dan teratur, sehingga untuk menghasilkan tenaga-tenaga yang terampil dan terdidik yang senantiasa diperlukan bagi pelaksanaan pembangunan dapat benar-benar terwujud. Sekolah diartikan sebagai sebuah organisasi, yaitu organisasi sosial yang mempunyai struktur tertentu yang melibatkan sejumlah orang dengan tugas melaksanakan suatu fungsi untuk memenuhi suatu kebutuhan. Oleh karena itu sekolah mempunyai struktur dan tujuan tertentu. Robbins menjelaskan dalam membahas tentang keefektifan organisasi secara garis besar dapat dibedakan dalam empat pendekatan yang masing-masing mempunyai asumsi-asumsi dan masalah-masalahnya serta bagaimana pengaruhnya terhadap para manajer, yakni (1) pendekatan tujuan, (2) pendekatan sistem, (3) pendekatan konstituen strategis, dan (4) pendekatan nilai bersaing.

**Pendekatan Tujuan.** Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian, agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur efektivitas organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus disahkan. Pertama, organisasi harus mempunyai tujuan akhir. Kedua, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. Ketiga, tujuan tersebut

harus sedikit saja agar mudah dikelola. Keempat, harus ada konsensus atau kesepakatan mengenai tujuan-tujuan tersebut. Akhirnya kemajuan kearah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur.

**Pendekatan Sistem.** Dalam pandangan sistem, efektivitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian mempunyai performa yang buruk, maka akan menimbulkan dampak yang negatif terhadap keseluruhan performa sistem. Efektivitas membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pelanggan atau, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh, dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil. Schereens menyebutkan, sudut pandang dalam pendekatan sistem, organisasi harus dapat mempertahankan keberlangsungan hidup. Implikasinya, organisasi harus benar-benar fleksibel, yaitu mengamankan sumber daya penting dan input lainnya. Dengan demikian, dalam pendekatan ini, fleksibel dan kemampuan beradaptasi merupakan persyaratan penting bagi efektivitas organisasi, yaitu untuk kelangsungan hidup.

**Pendekatan Konstituen Strategis.** Pendekatan pencapaian tujuan memandang organisasi sebagai kesatuan yang sengaja dibuat, rasional, dan mencari

tujuan. Pendekatan konstituensi-strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan (*vested interests*) bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya dimasa depan. Kisaran dari "area politik" selanjutnya mengasumsikan bahwa organisasi mempunyai sejumlah konstituensi dengan berbagai tingkat kekuasaan yang masing-masing mencoba memenuhi kebutuhannya. Tetapi setiap konstituensi juga mempunyai sekumpulan nilai yang unik, sehingga preferensi mereka tidak mungkin bisa sesuai.

Pendekatan Nilai Bersaing. Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi. Pendekatan nilai-nilai bersaing mengatakan bahwa ada elemen umum yang mendasari setiap kriteria keefektifan organisasi yang komprehensif dan bahwa elemen tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menghasilkan kumpulan dasar mengenai nilai-nilai

bersaing. Kumpulan pertama, fleksibilitas versus kontrol, dimana fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan perubahan. Sedangkan kontrol, menyukai stabilitas, ketentraman, serta kemungkinan prediksi. Kumpulan kedua, hubungan manusia versus produktivitas. Pada hubungannya dengan apakah penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia di dalam organisasi itu sendiri. Dikotomi manusia dan organisasi merupakan kumpulan yang lain dari dimensi-dimensi yang pada dasarnya saling bertentangan, perhatian pada perasaan dan kebutuhan manusia yang terdapat didalam organisasi versus perhatian terhadap pencapaian produktivitas. Kumpulan ketiga, berhubungan dengan cara versus tujuan. Pertama menekankan pada proses internal dan jangka panjang, yang lainnya menekankan pada tujuan akhir dan jangka pendek.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan di atas, sejalan dengan pendapat Steer menjelaskan empat karakteristik tentang efektivitas, yaitu: (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, dan (4) karakteristik manajemen [4].

Karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Sekolah sebagai lembaga sosial yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan, dikembangkan

untuk mencapai tujuan. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disusun, dan instrumen sosial yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi. Oleh karena sekolah terdiri dari orang-orang yang bekerjasama, maka sekolah memiliki struktur. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

Karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Karakteristik manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang

dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah, sekolah efektif mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum sekolah efektif 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. Paradigma tentang sekolah efektif menurut Scheerens dalam paper bertajuk "*improving school effectiveness*" menyebutkan bahwa tanpaknya lebih terbuka peluang untuk melakukan aksi

bahwa mutu pendidikan harus di mulai di sekolah [5]. Sejalan dengan itu, Hargreaves menyebutkan pencapaian tujuan dan sasaran pendidikan menjadi sangat penting dengan melihat sejauhmana efektivitas sekolah dapat tercapai. Ini berarti bahwa dalam rangka menciptakan efektivitas sekolah dan upaya meningkatkan mutu pendidikan, pemahaman terhadap institusi sekolah secara menyeluruh menjadi sangat penting, karena basis utama pendidikan adalah sekolah [6]. Efektivitas sekolah menunjukkan adanya proses perencanaaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal. Efektivitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan yaitu memiliki kompetensi [7].

Model sekolah efektif berorientasi pada SDM sekolah mencerminkan kemampuan profesional guru yang direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar [8]. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh (1) tingkat penguasaan guru terhadap bahan pelajaran dan penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, metode, pendekatan, (2) gaya atau seni dan prosedur mengajar, pemanfaatan, fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (3) pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok dan perorangan siswa, dan (4)

kemampuan guru menciptakan dialog kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, serta (5) kepribadian guru. Atas dasar analisis tersebut, maka upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah harus disertai dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional dan memperbaiki kualitas kepribadian gurunya [9]. Pada tingkat sekolah, upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan diantaranya (1) interaksi kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilihan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar, (5) keterampilan mengajar, dan (6) pengetahuan bagaimana siswa belajar [10].

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertempat di SMA Negeri Medan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed methode (campuran kuantitatif-kualitatif tipe embedded)* yakni metode kuantitatif sebagai metode primer yang memandu data kualitatif sebagai metode skunder yang dilaksanakan dalam satu tahapan penelitian (tahapan kualitatif-kuantitatif secara bersama) untuk menguji apakah (1) interaksi kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilihan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan

standar, (5) keterampilan mengajar signifikan mempengaruhi pengetahuan siswa belajar.

Prosedur dan tahapan penelitian ini meliputi pengumpulan data, analisis data, interpretasi data dan desain model. Berikut secara umum adalah bagan alur prosedur penelitian :

1. Studi pendahuluan, studi ini dilakukan melalui penelitian kepustakaan dan lapangan. Studi kepustakaan dilakukan dengan mengkaji berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian yang relevan. Studi lapangan, penulis lakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dengan menggunakan pendekatan lapangan, selanjutnya data awal di analisis terkait dengan karakteristik sekolah efektif ditinjau dari kompetensi SDM (Kepala Sekolah/Guru/Pegawai) dalam menunjang kinerja sekolah.
2. Perencanaan pengembangan model awal, pengembangan model awal sekolah efektif berbasis kompetensi berdasarkan pada hasil studi pendahuluan yang terjadi di lapangan dan kajian kepustakaan. Teknik ini didasarkan pada kondisi kebutuhan subjek sehingga proses desain model akan melibatkan para kepala sekolah, guru dan staf baik secara kelompok maupun individu.
3. Melakukan pengujian instrumen, terlebih dahulu melakukan validasi terhadap instrument guna pembentukan konstruk model yang telah dirancang, selanjutnya validasi dilakukan oleh para kepala sekolah, pakar/ahli dan praktisi pendidikan atau *expert judgment*. Validasi rancangan model menjadi sangat penting dalam tahapan ini, guna perbaikan dan penyempurnaan desain model.
4. Melakukan ujicoba instrument di lapangan yang bersifat terbatas (internal) pada beberapa SMP Negeri, dengan validator kepala sekolah guna mendapatkan berbagai saran dan masukan dari para kepala sekolah tersebut. Keseluruhan dari proses uji coba terbatas ini selanjutnya hasilnya dievaluasi untuk memperoleh rumusan pasti mengenai instrument. Selanjutnya melakukan revisi dan perbaikan.
5. Melakukan uji coba lapangan utama, yakni memberikan penilaian atau penyebaran angket yang melibatkan kepala sekolah, guru dan staf di beberapa SMA Negeri yang dipilih, selanjutnya mengumpulkan data melalui observasi, dan wawancara. Keseluruhan dari proses uji coba ini setiap data yang dikumpulkan dianalisis untuk selanjutnya hasilnya dievaluasi untuk memperoleh rumusan pasti mengenai hasil uji lapangan utama ini. Selanjutnya mengolah data, dan mendesain konstruk model yang dirancang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Koesioner/angket. Koesioner atau angket penelitian didesain secara khusus. Mengingat metode yang digunakan teknik

campuran *embedded*, maka angket yang didesain dalam penelitian ini adalah angket tertutup dan terbuka yang dilakukan dalam satu tahapan penelitian.

2. Observasi. Observasi dilakukan dengan cara pengamatan dan penelusuran pada aktivitas dan kegiatan dari seluruh responden maupun aktivitas sekolah secara keseluruhan guna pengumpulan data awal. Alat observasi menggunakan daftar/lembar observasi yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.
3. Dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk pengumpulan data-data yang telah tersedia di sekolah yang berkaitan dengan *job diskripsi* dan hasil kerja dari seluruh personil di sekolah.

Creswell menyebutkan *strategi embedded* sangat atraktif, analisis dua jenis data secara serentak dapat dilakukan dengan cara komparasi atau deskripsi secara berdampingan sebagai dua gambaran berbeda yang mempresentasikan penilaian gabungan terhadap suatu masalah[11]. Prosedur validitas data penelitian menggunakan pendekatan statistik untuk data kuantitatif dan transformasi data untuk kualitatif. Merujuk pada Creswell bahwa pendekatan campuran *embedded* dapat melakukan survei dan pada waktu yang bersamaan lakukan wawancara, observasi dan studi dokumentasi secara mendetail.

Data penelitian di analisis dengan menggunakan teknik statistika inferensial atau induktif adalah statistik yang bertujuan menaksir secara umum suatu populasi dengan

menggunakan data sampel. Berdasarkan hipotesis penelitian dan tujuan penelitian, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur sebagai bagian dari statistik inferensial tipe parametris hanya dapat digunakan, jika persyaratan analisisnya terpenuhi. Ada beberapa persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar kesimpulan yang ditarik tidak menyimpang dari kebenaran yang seharusnya ditarik, yaitu: (a) sampel yang digunakan dalam penelitian diambil secara acak, (b) pola sebaran data dari setiap variabel eksogenous maupun variabel endogenous dalam model adalah normal, (c) hubungan antara variabel eksogenous dengan variabel endogenous dalam model adalah linier, aditif, dan kausal, (d) data variabel yang diukur adalah data interval, (e) variabel yang diukur tanpa kesalahan, (f) arus kausal dalam model adalah satu arah (model rekursif), dan (g) variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel residual lainnya maupun dengan variabel lain yang mendahuluinya dalam model.

Untuk menyelesaikan pengujian hipotesis dilakukan dengan perhitungan analisis korelasi dan analisis jalur. Adapun pernyataan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{yx} = 0$  : Tidak ada hubungan atau pengaruh x terhadap y

$H_1 : \rho_{yx} > 0$  : Ada hubungan atau pengaruh x terhadap y

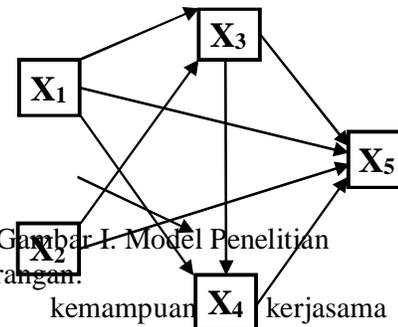
Pengujian dilakukan dengan syarat tolak  $H_0$  bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan rumus :  $t_k = \frac{\rho_k}{Se_{\rho_k}} (dk = n - k - 1)$

Pengujian validitas dan reliabilitas data menggunakan pendekatan *triangulation* (baik kuantitatif-kualitatif), mengumpulkan bukti secara seksama dari para responden (survei) dan wawancara narasumber yang berbeda-beda (*snowball*), melakukan catatan-catatan lapangan secara rinci dari wawancara, obeservasi dan studi dokumentasi secara mendetail. Analisis data kuantitatif menggunakan teknik-teknik statistik. Analisis data kualitatif menggunakan pemaknaan data lapangan secara luas dan mendalam, sedangkan analisis data kuantitatif bersifat deskriptif dan akurat.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN  
a. Hasil Analisis Data Kuantitatif

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model sekolah efektif berbasis kompetensi dilihat dari karakteristik (1) kemampuan kerjasama kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan (5) standar mengajar. Berdasarkan karakteristik kompetensi tersebut, diuji keterkaitan atau hubungan kausalitas melalui analisis jalur (*path analysis*) yang dikembangkan dan sebagaimana kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini, model jalur penelitian ini merupakan model dekomposisi. Dimana model dekomposisi merupakan model analisis yang mencari hubungan kausalitas antar variabel penelitian baik pengaruh variabel langsung

maupun tidak langsung. Sedangkan hubungan yang sifatnya nonkausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak termasuk dalam analisis[11]. Berdasarkan temuan penelitian, analisis jalur model penelitian ini sebagai berikut.



Gambar I. Model Penelitian  
Keterangan:  
X<sub>1</sub>: kemampuan kerjasama kolegialitas di antara guru-guru,  
X<sub>2</sub>: pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran  
X<sub>3</sub>: penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran  
X<sub>4</sub>: pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar mengajar  
X<sub>5</sub>: pengetahuan belajar siswa

TABEL II. Model Temuan Penelitian

Model	Persamaan Empirik	R <sup>2</sup> square
Model 1	$X_3 = 0,131 X_1 + 0,280 X_2 + 0,897\epsilon_1$	0,103
Model 2	$X_4 = 0,127 X_1 + 0,136 X_2 + 0,247X_3 + 0,886\epsilon_1$	0,124
Model 3	$X_5 = 0,117 X_1 + 0,144 X_2 + 0,176X_3 + 0,187X_4 + 0,837\epsilon_1$	0,163

b. Hasil Analisis Data Kualitatif

Temuan data kualitatif sangat mendukung model yang dikembangkan, dan berdasarkan data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa karakteristik (1) kemampuan kerjasama kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan (5) standar mengajar, sangat mempengaruhi pengetahuan siswa belajar. Selanjutnya, karakteristik kemampuan tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru di SMA Negeri Medan. Dengan demikian efektif dan tidak efektif kinerja guru juga dijelaskan oleh kelima karakteristik kompetensi tersebut.

#### IV. KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dari karakteristik (1) kemampuan kerjasama kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar mengajar, dan (5) pengetahuan bagaimana siswa belajar memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap pengetahuan siswa dan menjelaskan apakah kinerja guru di sekolah efektif atau tidak. Sebagaimana yang diketahui bersama, bahwa dalam konteks manajemen berbasis sekolah

yang diterapkan oleh sekolah-sekolah saat ini, pemberdayaan guru menjadi sangat penting. Dalam manajemen berbasis sekolah ini mengandung makna bahwa sekolah harus di kelola secara terbuka dan demokratis, serta mengembangkan aspirasi dan kebutuhan-kebutuhan guru terhadap sekolah melalui keterlibatan dan pemberdayaan guru. Temuan ini mencerminkan betapa besarnya pengaruh pemberdayaan guru terhadap kinerja guru. Meskipun penelitian-penelitian yang telah tentang efek pemberdayaan terhadap motivasi kerja masih sangat minim, namun penelitian ini telah membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan bagi peningkatan efektivitas sekolah. Sebagaimana temuan hasil wawancara dilapangan, menemukan empat hal yang harus dibangun dan dibudayakan dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan siswa, yakni (1) membudayakan semangat kerja keras, (2) membudayakan semangat berkompetisi yang dipadukan dengan semangat kooperasi, (3) membudayakan kebiasaan berpikiran positif, dan (4) membudayakan sikap sportif atau sportifitas. Selain itu terdapat dua hal yang sangat berperan dalam upaya menciptakan iklim semangat berkompetisi dan motivasi kerja guru, yaitu, (1) dukungan manajemen sekolah dalam menguatkan (*empowering*) guru untuk bekerja, (2) budaya sekolah, nilai-nilai, sikap dan perilaku positif yang dikembangkan di lingkungan sekolah akan mendorong guru untuk berprestasi dan siap berkompetisi secara sehat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Creemers, Bert P.M. Primary Education Quality Improvement Project (PWQIP). Indonesian Quartely. Vol 2,1999, Pp 1-7
- [2] Daly, AJ dan Chrispeel, A. From Problem to Possibility : Leadership for Implementing and Deepening the Processes of Effective Schools. Journal Effective Schools.Vol 4 No.1. 2005, Pp 26-35
- [3] Lazotte, L.W. Effective Schools : Past, Present, and Future. Journal for Effective Schools. Vol 10 No.1.2011, Pp 1-8
- [4] Steers, R. M. (1980). Efektivitas Organisasi. Erlangga. Jakarta.
- [5] Schereens, J. (2000). Improving Schools Effective.Terjemahan CV. Logos Wahana Ilmu. Tangerang.
- [6] Hargreaves, D.H. A Capital Theory of School Effectiveness and Improvement.British Educational Research Journal, Vol. 27, No. 4, 2001. Pp 487-503
- [7] Manopo, C. (2011). Competency and Performance Management System. Salemba Empat. Jakarta.
- [8] Spencer, L.M, and Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Model for Superior Performance. Wiley. New York.
- [9] Hawley, W.D and Rolly, D.L. The Keys to Effective Schools: Educational Reform as Comtinuos Improvement. Corwin Press and NEA. California.2007. Pp 122-128
- [10] Bedi, A., and Garg, A. The effectiveness of private versus public schools: the case of Indonesia. Journal of Development Economics, 61(2), 2000, Pp 463-94
- [11]Creswell, J.W. (2014). Research Design: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed. Edisi Ketiga. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.