

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Keunggulan suatu bangsa tidak lagi bertumpu pada kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM), yaitu tenaga terdidik yang mampu menjawab tantangan yang berkembang sangat cepat dan pesat. Berbagai tulisan di media masa baik cetak maupun noncetak mengisyaratkan bahwa secara keseluruhan, mutu SDM Indonesia saat ini masih tertinggal dan berada di belakang SDM negara-negara maju dan negara-negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand. Menurut Brighthouse, J & Woods, D (1999:21) kenyataan ini sudah lebih dari cukup untuk mendorong pakar dan praktisi pendidikan melakukan kajian sistematis untuk membenahi atau memperbaiki sistem pendidikan nasional.

Pada saat ini tantangan yang dihadapi lembaga-lembaga pendidikan (sekolah) dewasa ini adalah bagaimana mengelola sebuah sekolah agar lebih efektif dan efisien dalam menggunakan sumber dayanya sebagai upaya penjaminan kepuasan masyarakat yang menjadi pelanggannya, sebab pendidikan mempunyai peranan penting dalam peningkatan kualitas manusia. Kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagai proses mencerdaskan bangsa telah mendorong masyarakat untuk melakukan perbaikan mutu yang erat kaitannya dengan keefektifan sekolah.

Keefektifan penyelenggaraan sebuah sekolah mengandung makna bahwa segala bentuk maupun aktivitas yang dilakukan oleh sekolah mempunyai efek atau dampak signifikan bagi terwujudnya suatu tujuan pendidikan yang diharapkan. Tujuan pendidikan tersebut menjadi pedoman bagi sekolah agar mempersiapkan lulusan sekolah yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap dan nilai moral serta kepribadian yang tidak hanya berguna bagi masyarakat, tetapi juga bagi bangsa dan negara.

Sekolah yang dikelola secara efektif tentunya akan menghasilkan lulusan bermutu. Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku. Oleh karena itu, mutu pendidikan berhubungan erat dengan keefektifan sekolah. Sekolah diharapkan dapat menciptakan lulusan pendidikan yang berkualitas. Sekolah sebagai sebuah sistem yang memiliki tujuan, sudah seharusnya sekolah menghasilkan lulusan yang dapat dijamin kepastiannya. Lulusan dari suatu sekolah tersebut pada umumnya diukur dari tingkat kinerja, tidak lepas dari sumber daya manusianya, bagaimana para sumber daya manusia yang ada didalamnya menjalankan aktivitas proses penyelenggaraan pendidikan. Kinerja sekolah tersebut adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui berbagai sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia itu sendiri maupun non manusia.

Agar keluaran sekolah mampu beradaptasi secara dinamis dengan perubahan dan tantangan yang berkembang begitu cepat dan pesat tersebut, pemerintah mengeluarkan sebuah gagasan tentang manajemen pendidikan yang berbasis sekolah (*school based management*) yang memberikan ruang yang luas bagi sekolah dan masyarakat untuk menentukan program dan rencana pengembangan sendiri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Sejalan dengan gagasan desentralisasi pengelolaan pendidikan, maka fungsi-fungsi pengelolaan sekolah perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif untuk menghasilkan lulusan bermutu yang diharapkan oleh masyarakat dan bangsa.

Dengan adanya tuntutan masyarakat akan kebutuhan pendidikan bermutu sudah menjadi suatu keharusan bagi sekolah untuk mengelola program pendidikannya secara baik. Kinerja sekolah yang tidak baik, dianggap masyarakat tidak lagi dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka sekolah seperti itu dianggap tidak memiliki daya saing yang tinggi. Dampaknya adalah banyak sekolah yang dulunya besar akhirnya tutup, meskipun sekolah-sekolah tersebut telah lama beroperasi namun sulit untuk berkembang dan lambat laun ditinggalkan oleh masyarakat penggunanya.

Terkait dengan hal di atas, keefektifan sekolah menjadi sangat penting untuk dikaji dan diteliti, karena sekolah yang efektif akan berimplikasi pada lulusan pendidikan yang diharapkan. Sekolah yang dikelola dengan baik (efektif) sangat memperhatikan dengan baik manajemen pembelajaran, teknologi

pembelajaran, model dan metode pembelajaran guru, kurikulum, layanan administrasi pendidikan dan layanan pimpinan terhadap guru serta siswa.

Berbicara lebih jauh tentang keefektifan sekolah, maka dalam latar belakang penelitian ini perlu dahulu diketahui bagaimana sebenarnya ciri-ciri sekolah yang efektif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Peter Mortimore (1991:96) bahwa sekolah yang efektif dicirikan sebagai : (1) sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten, (2) lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta keteraturan di kalangan pelajar dan staf, (3) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (4) penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi, (5) pendelegasian wewenang yang jelas, (6) dukungan masyarakat sekitar, (7) sekolah mempunyai rancangan program yang jelas, (8) sekolah mempunyai fokus sistemnya tersendiri, (9) pelajar diberi tanggung jawab, (10) guru menerapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif, (11) evaluasi yang berkelanjutan, (12) kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain, dan (13) melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya. Menurut David dan Thomas (1989:12) ciri utama sekolah efektif adalah (1) kepemimpinan (instruksional) yang kuat, (2) harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa, (3) adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman, (4) menekankan pada ketrampilan dasar, (5) pemantauan secara kontinyu terhadap kemajuan siswa, dan (6) terumuskan tujuan sekolah secara jelas.

Pendapat mengenai ciri-ciri sebuah sekolah efektif selanjutnya dikemukakan oleh Townsend (1994:36) yang menyatakan bahwa ciri-ciri sebuah sekolah yang efektif adalah terdiri atas: (1) hasil dan prestasi akademik yang

tinggi, (2) kepemimpinan yang kuat, (3) pengambilan keputusan yang tepat, (4) adanya keterlibatan *stakeholder* pendidikan, (5) alokasi dan pemanfaatan sumber daya yang tepat, (6) adanya kurikulum dan target pencapaian, (7) komunikasi sekolah dengan baik yang berkepentingan, dan (8) adanya evaluasi dan monitor terhadap proses, serta (9) lingkungan dan iklim yang kondusif. Pendapat berikutnya masih mengenai ciri-ciri sekolah efektif menurut Scheeren (2000:7) bahwa sekolah yang efektif dicirikan atas : (1) pembelajaran yang diberikan sangat efektif, (2) manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, baik dan akuntabilitas, (3) iklim yang teratur dan menyenangkan, (4) hasil belajar yang memuaskan, (5) layanan yang memuaskan, (6) adanya evaluasi belajar secara konsisten dan (7) revisi dan pengembangan perencanaan sekolah dan kurikulum yang secara terus menerus dan berkelanjutan.

Bertitik tolak dari teori diatas tentang ciri-ciri sekolah efektif, maka pada penelitian ini peneliti melihat ciri-ciri sekolah efektif dengan merangkum persamaan pendapat para ahli, diantaranya yaitu : (1) terdapat kepemimpinan dan manajemen yang baik, (2) menggambarkan lingkungan dan iklim sekolah yang disiplin, kondusif, menyenangkan dan teratur, (3) terdapat kurikulum yang terancang dan terintegrasi, (4) alokasi dan pemanfaatan sumber daya yang tepat, (5) adanya keterlibatan orangtua maupun masyarakat, (6) adanya evaluasi terhadap proses pembelajaran, dan (7) hasil belajar dan prestasi akademik siswa yang tinggi.

Berdasarkan studi pendahuluan pada beberapa Sekolah Menengah Pertama yang ada di kota Medan, baik melalui wawancara maupun melalui observasi,

diketahui bahwa keefektifan sekolah di beberapa SMP di Kota Medan masih kurang dari yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari *output* sekolahnya sebagai hasil keluaran sekolah yang diindikasikan berdasarkan data yang diperoleh mengenai kemajuan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan yang dapat dilihat dari tingkat kelulusan UN (Ujian Nasional) dalam jangka waktu 2 tahun terakhir yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1. Data Tingkat Kemajuan Pendidikan Pada Tingkat SMP di Kota Medan**

<b>Angka Perolehan</b>	<b>T.A.2010/2011</b>	<b>T.A. 2011/2012</b>
Rata-rata Nilai UN	8,50	8,25
Angka Tidak Lulus	0,12%	0,29%
Angka Lulusan	99,88%	99,71%
Jumlah Sekolah	166	166

Data: Dinas Pendidikan Kota Medan

Sebagai ibukota Provinsi Sumatera Utara, kota Medan seyogyanya menjadi barometer pendidikan di provinsi tersebut. Namun, Medan justru menjadi kota peringkat kedua untuk siswa tingkat SMP yang tidak lulus. Sebanyak 121 atau 0,29 persen siswa jenjang SMP/MTs/SMP Terbuka di Medan dinyatakan tidak lulus UN tahun pelajaran 2011/2012. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Sumut, Medan menjadi kota kedua dengan tingkat ketidakkelulusan terbanyak, yakni 121 orang atau 0,29 persen. Peringkat satu dengan jumlah siswa tidak lulus ditempati Binjai dengan 20 siswa atau 0,36 persen, sedangkan di peringkat tiga ada Kabupaten Nias Selatan dengan siswa tidak lulus mencapai 15 orang atau 0,28 persen. Di Medan sendiri, dari 121 siswa tersebut, sebanyak 101 orang merupakan siswa SMP, 10 orang jenjang MTs, dan 10 orang jenjang SMP Terbuka.

Di sisi lain, tingkat kelulusan UN jenjang SMP sederajat di Medan mencapai 41.225 orang atau 99,71 persen dari jumlah peserta UN 41.346 orang. Berdasarkan nilai rata-rata, Medan menempati peringkat delapan dengan nilai rata-rata 8,25. Satu peringkat dibawah Kabupaten Nias Barat yang nilai rata-ratanya 8,28. Berdasarkan nilai rata-rata, peringkat satu diraih Kota Tanjung Balai dengan 8,61, kemudian Pematang Siantar dengan 8,50, Padang Sidempuan dengan 8,44, Kabupaten Langkat 8,38, dan Kabupaten Asahan dengan 8,33. Untuk jenjang SMP, tingkat kelulusan mencapai 99,88%, jenjang MTs mencapai 99,86 persen, dan jenjang SMP Terbuka mencapai 98,40%, untuk nilai rata-rata UN SMP/MTs/SMP Terbuka tahun ini mencapai 8,13 atau mengalami peningkatan dibandingkan tahun lalu. Secara nasional, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) telah mengumumkan hasil Ujian Nasional (UN) jenjang SMP. Tercatat 3.681.920 siswa (99,57 persen) berhasil lulus UN. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Mohammad Nuh mengatakan, masih ada 15.945 siswa (0,43 persen) tidak lulus UN. Angka tersebut berasal dari 3.726.872 siswa yang secara sah mengikuti UN.

Berdasarkan data persentase dari tingkat kelulusan siswa SMP diatas, maka permasalahan mutu yang menyerang seluruh sektor menimbulkan pertanyaan akan keefektifan kinerja sekolah selaku penyelenggara pendidikan formal. Apalagi salah satu indikator dalam menilai keefektifan kinerja sekolah dilihat dari prestasi siswa pada Ujian Nasional. Penilaian kemampuan siswa pada nilai akhir Ujian Nasional menambah beban sekolah dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia, hal ini sangat terkait pada kemampuan

kepala sekolah dalam melakukan tindakan manajemen yang baik, meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrolan sekolah sehingga tujuan dan target sekolah dapat tercapai, dimana manajemen merupakan salah satu faktor keefektifan sekolah.

Pada sekolah efektif tidak hanya siswa yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, siswa yang memiliki intelegualitas yang biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi biasa dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru masuk sekolah. Mortimore (1991:145) mendefinisikan sekolah efektif sebagai "*one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*". Disamping perhatian masalah pada nilai ujian nasional, selanjutnya dalam observasi awal penelitian ditemukan sebuah catatan tentang layanan penunjang siswa belajar seperti ekstrakurikuler, perpustakaan sarana-prasarana, labotatorium, *wi-fi*, yang menjadi indikator yang turut menentukan efektifitas belajar belum dilaksanakan dengan maksimal. Penggunaan layanan penunjang siswa belajar ini seperti hanya merupakan perhiasan bagi daya magnet sekolah tersebut melengkapi fasilitas belajar di muka umum, namun pada kenyataannya layanan ini jarang menjadi tempat untuk menambah ilmu dan kreativitas siswa di sekolah, dimana belajar bukan konsep independent yang hanya dilakukan oleh siswa secara sepihak tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan berbagai daya dukung yang lain. Dengan demikian efektifitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar.

Pada catatan berikutnya permasalahan yang ditemukan pada kegiatan observasi awal di beberapa SMP di kota Medan pada khususnya bahwa sekolah secara keseluruhan hanya melihat aspek intelektualitas siswa pada penguasaan tingkat intelektual yang tercermin dari hasil nilai Ujian Akhir Nasional (UAN), tanpa dapat mengukur hasil belajar siswa dalam kepribadian secara utuh yaitu penilaian sikap yang sampai saat ini belum dilakukan di sekolah-sekolah. Keberhasilan dari nilai Ujian Akhir Nasional sekolah jarang diikuti dengan keberhasilan sekolah membentuk kepribadian yang terbaik bagi siswanya, sekolah cenderung mengabaikan dan bekerja sekedarnya untuk membentuk siswanya menjadi pribadi yang berkualitas, baik bagi diri siswa itu sendiri dalam pergaulannya sehari-hari antar teman seangkatannya maupun dalam kehidupan bermasyarakat, hal ini dibuktikan beberapa tahun terakhir ini semakin banyaknya tingkat perkelahian dan tindakan tawuran di lingkungan sekolah baik untuk sekolah tingkat dasar maupun menengah, dimana hal ini sejalan menurut pendapat Cheng (1996:81) yang mendefinisikan sekolah efektif sebagai sekolah yang memiliki kemampuan dalam menjalankan fungsinya secara maksimal sebagai salah satunya dalam fungsi kemanusiaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul tentang : “Hubungan Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan”. Atas dasar judul penelitian ini, perlu kajian ilmiah tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi keefektifan sekolah dan kajian untuk melihat seberapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan sekolah tersebut.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dalam konteks manajemen sekolah, semua kegiatan sekolah harus dikelola dengan memanfaatkan semua sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia, material, dan dana dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Keefektifan pencapaian tujuan berarti pembelajaran dan aktivitas di sekolah yang bermuara pada pengajaran dan pembelajaran yang menghasilkan murid berprestasi tinggi dan lulusan yang bermutu. Kompleksitas masalah keefektifan sekolah meliputi banyak hal terutama menyangkut faktor-faktor yang berhubungan dengan keefektifan sekolah, upaya penerapan dan pengembangannya, dan hal lainnya. Keefektifan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor internal termasuk di dalamnya dari segi sumber daya manusia yang merupakan aktor penting dalam penyelenggaraan sekolah, salah satunya yakni kualitas kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu mengelola sekolah dengan manajemen yang fungsional oleh kepala sekolah dengan memfungsikan secara bersama staf dan guru-guru dalam bekerja dalam mencapai tujuan sekolah sehingga terwujud pula keefektifan sekolah. Adapun tujuan sekolah dirumuskan dari visi dan misi sekolah yang dibuat bersama oleh kepala sekolah, guru-guru, pegawai, dewan sekolah, orang tua murid, dan masyarakat. Peran dari kepala sekolah tersebut juga sangat menggambarkan fungsi-fungsi dari proses

manajemen yakni merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.

Selain faktor Sumber Daya Manusia, faktor internal lainnya yakni: iklim sekolah juga sangat penting dalam mewujudkan keefektifan sekolah. Iklim sekolah yang sehat, tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau maupun kegiatan sekolah lainnya. Iklim sekolah yang baik merupakan salah satu dari karakteristik sekolah yang efektif. Iklim sekolah yang baik tersebut adalah iklim atau suasana kondusif yang tercipta didalam sekolah akibat dari pengaruh perilaku komponen sekolah dalam interaksi belajar mengajar maupun manajerial. Iklim sekolah yang diharapkan bersifat kondusif bagi sekolah yang efektif adalah bersifat terbuka, kekeluargaan, komunikatif, memiliki otonomi, aman, tentram, tertib aturan dan disiplin. Peran kepala sekolah sangat strategis dan lingkungan kerja yang kondusif sangat penting dalam menciptakan sekolah yang efektif, yaitu melalui pengelolaan semua program sekolah dengan cara merencanakan, membina, mengendalikan dan mengembangkan penyelenggaraan di sekolah dengan nuansa dan suasana yang menyenangkan dan menentramkan yang menjadi tolak ukur keefektifan sekolah tersebut.

Kepala sekolah sekolah sebagai manajer di tingkat satuan pendidikan diharapkan dapat menciptakan situasi yang kondusif. Dengan kemampuan manajemen kepala sekolah dan iklim sekolah yang kondusif diharapkan tercapai keefektifan pembelajaran sekolah sebagaimana yang diharapkan.

### C. Batasan Masalah

Ciri-ciri sekolah efektif menurut Scheeren (2000:7) bahwa sekolah yang efektif dicirikan atas: (1) pembelajaran yang diberikan sangat efektif, (2) manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, baik dan akuntabilitas, (3) iklim yang teratur dan menyenangkan, (4) hasil belajar yang memuaskan, (5) layanan yang memuaskan, (6) adanya evaluasi belajar secara konsisten dan (7) revisi dan pengembangan perencanaan sekolah dan kurikulum yang secara terus menerus dan berkelanjutan. Kemudian ada juga beberapa faktor lainnya yang juga mempengaruhi keefektifan sekolah antara lain: 1) pembelajaran yang diberikan sangat efektif, (2) manajemen kepala sekolah yang kuat, baik dan akuntabilitas, (3) iklim sekolah yang teratur dan menyenangkan, (4) hasil belajar yang memuaskan, (5) layanan yang memuaskan, (6) adanya evaluasi belajar secara konsisten dan (7) revisi dan pengembangan perencanaan sekolah dan kurikulum yang secara terus menerus dan berkelanjutan. (Scheeren (2000:7). Mengingat faktor-faktor yang berhubungan dengan keefektifan sangat banyak, maka pada penelitian ini variabel-variabel yang akan diteliti dibatasi hanya pada 2 variabel yang diduga memiliki hubungan yang lebih dominan dengan keefektifan sekolah yakni kemampuan manajemen kepala sekolah sebagai variabel bebas pertama ( $X_1$ ) dan iklim sekolah sebagai variabel bebas kedua ( $X_2$ ). Sedangkan variabel terikat adalah keefektifan sekolah (Y).

Penelitian ini juga dibatasi dalam hal untuk mengetahui besarnya hubungan kemampuan manajemen kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim sekolah ( $X_2$ ) dengan keefektifan sekolah tersebut. Selain itu, untuk mengetahui apakah hubungan yang

terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat bernilai positif atau sebaliknya. Penelitian ini juga dibatasi pada Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan dengan kepala sekolah sebagai subjeknya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajemen kepala sekolah dengan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan?
2. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan keefektifan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan?
3. Apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kemampuan manajemen kepala sekolah dan iklim sekolah dengan keefektifan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah mengetahui :

1. Hubungan kemampuan manajemen kepala sekolah dengan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan.

2. Hubungan iklim sekolah dengan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan.
3. Hubungan antara kemampuan manajemen kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama dengan keefektifan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi:

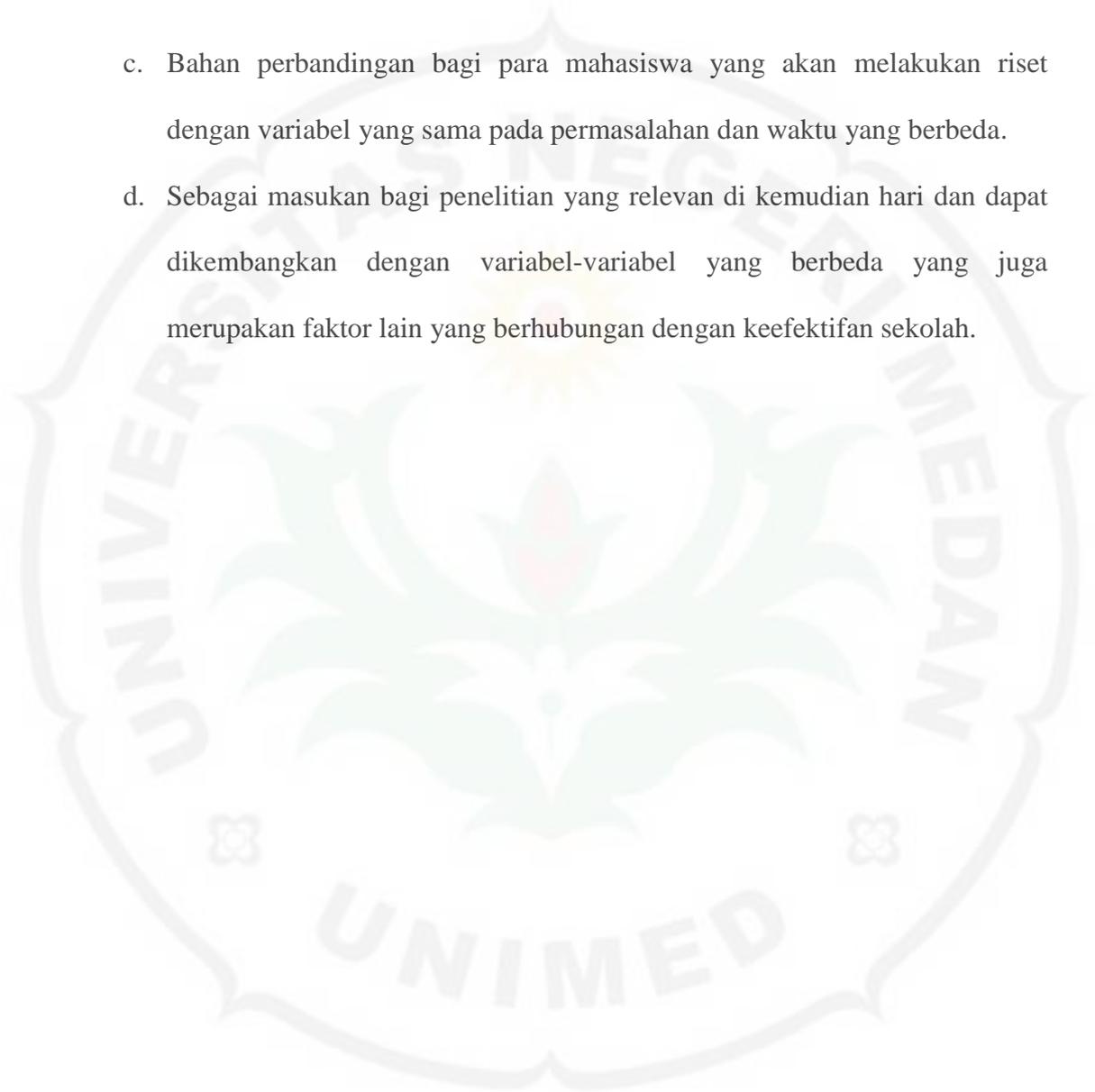
##### **1. Secara Teoritis**

Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dan pengembangan teori mengenai keefektifan sekolah, kemampuan manajemen kepala sekolah, dan iklim sekolah.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Masukan bagi Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan jenjang karier dan pembinaan kepala sekolah untuk memperdalam serta meningkatkan kemampuan manajemen bagi kepala sekolah agar pengelolaan sekolah sehingga SMP di kota Medan berhasil mewujudkan keefektifan sekolah.
- b. Masukan bagi para kepala sekolah SMP di Kota Medan akan pentingnya kemampuan manajemen dalam perannya sebagai pemimpin sekolah serta perwujudan iklim sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif dan berdaya saing.

- c. Bahan perbandingan bagi para mahasiswa yang akan melakukan riset dengan variabel yang sama pada permasalahan dan waktu yang berbeda.
- d. Sebagai masukan bagi penelitian yang relevan di kemudian hari dan dapat dikembangkan dengan variabel-variabel yang berbeda yang juga merupakan faktor lain yang berhubungan dengan keefektifan sekolah.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY