

**PARTISIPASI DOSEN  
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
HASIL BELAJAR MAHASISWA**

**Oleh:  
Sukirno DS**

**Abstrak**

*The relationship between participation and managerial performance has been attracting not only the business researchers but also the educational researchers. Nevertheless, the topic of research has not represented consistent conclusion and still limited in number, especially for the education sectors. The purpose of this research was to empirically examine the relationship between lecturers participation in decision making and participation satisfaction and student outcomes in which organization learning opportunities and instructional improvement become intervening variables. The data needed were gathered by questionnaires. The sample of this research was college lecturers who teach in accounting department in Daerah Istimewa Yogyakarta. The sample was drawn by using purposive sampling technique. The response and unusable rate were respectively 58,82 % (120 pieces) and 5,83 % (7 pieces). The gathered data were analyzed with regression, correlation and path analysis to test the research hypothesis. The results indicated that there are direct and indirect interaction between lecturers participation and participation satisfaction of the lectures on their on students' outcomes.*

*Keywords: Participate decision making, participation satisfaction, organization learning opportunities, instructional improvement, student outcomes.*

**Pendahuluan**

Hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial akhir-akhir ini merupakan topik yang menarik tidak saja bagi peneliti di bidang bisnis tetapi juga bagi peneliti di bidang pendidikan. Namun demikian penelitian tentang pengaruh partisipasi di sektor pendidikan masih relatif terbatas jumlahnya dan belum konsisten

hasilnya (Conway, 1980, Tilaar, 1992). Oleh karena itu penelitian ini masih merupakan topik yang menarik.

Penelitian yang dilakukan oleh Rowan, Malen dkk., Conley, dan Smylie (lewat Smylie dkk., 1996), serta Marks dan Louis (1997) menyimpulkan bahwa kepuasan berpartisipasi dosen dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan kualitas pengajaran dan hasil belajar mahasiswa. Partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan menjadi kunci dalam usaha mereformasi dan merestrukturisasi lembaga pendidikan, yang berguna untuk meningkatkan produktivitas sekolah (Smylie dkk., 1996; Lipman, 1997), mengefektifkan komunikasi di antara dosen dan administrator dan meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan kualitas hidup dosen, profesionalisme dosen, dan demokratisasi sekolah. Partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan di sekolah dapat membantu administrator dalam mengkoordinasi dan membangun timbulnya komitmen di antara anggota sekolah yang bersangkutan (Marks dan Louis, 1997).

Bertolak belakang dari hasil penelitian di atas, Bryk dkk., General Accounting Office, serta Taylor dan Bogotch (lewat Smylie, 1996) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan dan prestasi mahasiswa. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menurut Conway (1980) karena penelitian tentang partisipasi selama ini lebih banyak dilakukan di sektor industri dan bisnis daripada di sektor pendidikan. Padahal menurut Griffiths (lewat Greenfield, 1980), Coladarci dan Getsils, Campbell, Gregg, serta Andrew Halpin (lewat Landers dan Myers, 1980), menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang jauh antara organisasi pendidikan dengan organisasi bisnis, militer, rumah sakit atau organisasi lainnya terda-

pat perbedaan yang jauh antara manajemen industri dan bisnis dan manajemen pendidikan.

Partisipasi memiliki peranan penting tidak saja pada dunia bisnis dan industri tetapi juga pada dunia pendidikan. Partisipasi merupakan kunci keberhasilan dalam program restrukturisasi pendidikan (Smylie dkk., 1996). Pada lembaga pendidikan, di mana dosen dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan akan berpengaruh terhadap hasil belajar mahasiswa (Crockenberg dan Clark serta Romney dan Dornseif lewat Smylie, 1996; Marks dan Louis, 1997). Partisipasi dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan prestasi mahasiswa melalui kesempatan pembelajaran organisasi (Smylie dkk., 1996).

Di samping itu, partisipasi meningkatkan rasa tanggung jawab dosen, share culture, dan komitmen terhadap perubahan-perubahan organisasi (Schlechty, Schlechty dan Joslin lewat Lipman, 1997), membantu administrator dalam mengkoordinasi dan membangun timbulnya komitmen di antara anggota sekolah yang bersangkutan (Bolman dan Deal, Conley, lewat Smylie, 1996), mengefektifkan komunikasi di antara dosen dan administrator, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di bidang pendidikan (Conway dan Estler lewat Smylie, 1996).

Model pengambilan keputusan dengan cara melibatkan dosen, dipandang sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang profesional dan dapat meningkatkan kualitas pengajaran. Selanjutnya kualitas pengajaran merupakan salah satu faktor pemicu meningkatnya prestasi mahasiswa (Hughes, 1994).

Sebagaimana dalam penelitian bisnis, hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan hasil belajar mahasiswa sampai saat ini masih menjadi bahan perdebatan, sehingga

menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut perihal hubungan antara kedua variabel tersebut.

Crockenberg dan Clark serta Romney dan Dornseif (lewat Smylie, 1996) menyimpulkan bahwa partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan prestasi mahasiswa. Sedangkan penelitian Marks dan Louis (1997) menyimpulkan bahwa partisipasi berhubungan dengan prestasi mahasiswa secara tidak langsung melalui variabel kualitas pengajaran dan variabel organisasi sekolah. Hampir sejalan dengan penelitian Mark dan Louis, penelitian Smylie dkk. (1996) menyimpulkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan hasil belajar secara tidak langsung melalui variabel pembelajaran organisasi dan kualitas pengajaran.

Beberapa literatur mengajukan beberapa proposisi (Smylie dkk., 1996). proposisi pertama mengatakan bahwa perbedaan struktur organisasi akan berpengaruh terhadap perbedaan hasil hubungan antara partisipasi dan prestasi mahasiswa. Proposisi kedua mengatakan bahwa tingkat implementasi program yang dirumuskan dengan melibatkan partisipasi dosen akan berpengaruh terhadap prestasi belajar. Proposisi ketiga menyarankan bahwa desain dan struktur partisipasi berpengaruh pada hubungan antara partisipasi dosen dengan prestasi mahasiswa.

Govindarajan (1986) menyarankan, untuk menyelesaikan adanya perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial diduga berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya. Dengan kata lain, pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi variabel yang dapat mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut.

Penelitian ini akan mencoba menguji pengaruh partisipasi dosen dan kepuasan berpartisipasi dosen dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar dengan variabel antara kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran. Model penelitian ini dikembangkan berdasarkan pada model Smylie dkk. (1996) dan Conway (1980).

Smylie dkk. (1996) menyatakan bahwa kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran mempengaruhi hubungan antara partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan dan hasil belajar mahasiswa. Smylie dkk. (1996) menyimpulkan bahwa semakin tinggi partisipasi akan semakin tinggi pula kesempatan pembelajaran organisasi, dan semakin tinggi kesempatan pembelajaran organisasi akan meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar mahasiswa.

Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang memperoleh pengetahuan dan pemahaman baru sehingga mengubah perilaku dan tindakannya (Marquardt dan Reynolds lewat Pawitra, 1999). Ada beberapa cara untuk mendukung proses pembelajaran organisasi, yaitu mengembangkan sikap akomodatif terhadap munculnya ide baru, mengembangkan sistem pemikiran, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kesadaran pegawai dan nilai-nilai organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif (Luthans, 1995).

Melalui pembelajaran organisasi, sekolah akan mampu meningkatkan kemampuannya dalam mengadaptasi model-model, melakukan remediasi, dan mengurangi tingkat putus sekolah mahasiswa (Hughes, 1994). Dalam konsep pendidikan berkelanjutan,

pelatihan dan pengembangan staf merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan (Lauffer, 1978).

Kondisi yang dapat mendukung terciptanya kesempatan pembelajaran organisasi adalah terciptanya kesempatan untuk bekerja dengan orang lain, belajar dengan orang lain, bekerja sama, berkomunikasi secara terbuka, bertukar-menukar pendapat secara bebas, dan saling memberikan masukan (Smylie dkk., 1996).

Pembelajaran organisasi akan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman anggota organisasi tentang sesuatu menjadi lebih baik. Semakin baik pengetahuan seorang dosen akan berpengaruh terhadap semakin baiknya dosen tersebut menangani berbagai permasalahan yang dihadapi di kelas. Oleh karena itu peningkatan kemampuan dosen akan meningkatkan kualitas pengajaran dosen. Kualitas pengajaran amat penting dalam sistem pendidikan, karena produk pendidikan sangat tergantung pada kualitas pengajaran yang menjadi kemampuan utama sistem untuk membantu mahasiswa dalam mencapai standar yang tinggi (Corcoran dan Goertz, 1995).

Pernyataan ini mengandung makna bahwa kualitas pengajaran itu memiliki peranan penting dalam meningkatkan prestasi mahasiswa sebagaimana hasil penelitian Ebmeier dan Good (1981). Untuk meningkatkan kualitas pengajaran menurut Snelbecker (1974) dibutuhkan teori tentang pengajaran, karena tanpa landasan teori yang baik, kualitas pengajaran tidak dapat dikembangkan secara efektif.

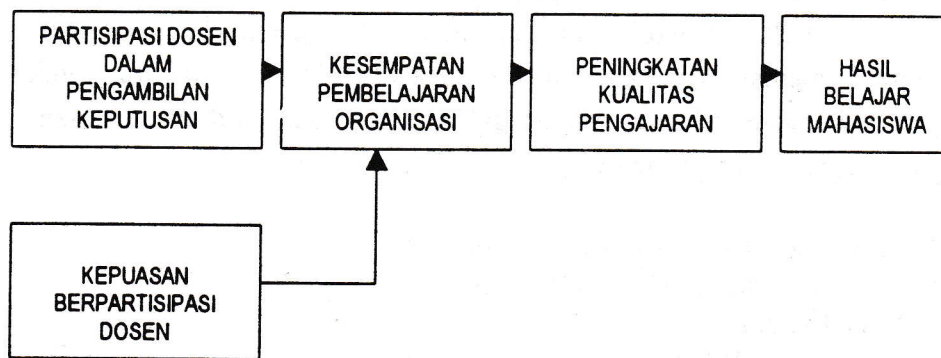
Dari uraian di atas dapat disusun tiga hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini yaitu:

1. Ada hubungan positif antara partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa.
2. Kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama merupakan variabel antara

memiliki pengaruh positif pada hubungan antara partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dan hasil belajar mahasiswa.

3. Kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama merupakan variabel antara yang memiliki pengaruh positif pada hubungan antara kepuasan berpartisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dan hasil belajar mahasiswa.

Paradigma yang merepresentasikan keseluruhan hubungan antara variabel partisipasi, kepuasan berpartisipasi, pembelajaran organisasi, kualitas pengajaran dan hasil belajar itu dapat dirangkum dalam bentuk model sebagai berikut.



**Model 1.**

**Hubungan antara Partisipasi dan Kepuasan Berpartisipasi, Kesempatan Pembelajaran Organisasi, Kualitas Pengajaran dan Hasil Belajar Mahasiswa.**

### **Cara Penelitian**

Data penelitian diperoleh dengan cara mengirimkan sebanyak 204 kuesioner kepada para dosen jurusan akuntansi pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen akuntansi pada perguruan tinggi di DIY yang diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Besarnya respon rate penelitian ini adalah 58,82% (120 buah) dengan tingkat *unusable rate* 5,83% (7 buah).

Untuk tujuan pengujian response bias kuesioner yang layak analisis dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama sebanyak 60 lembar dikembalikan awal (*early response*) dan sisanya sejumlah 53 lembar dikembalikan setelah tanggal batas akhir pengembalian (*late response*). Di samping itu sebagai prasyarat uji regresi dilakukan pula uji normalitas, otokorelasi, heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan homogenitas data.

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis regresi, analisis korelasi dan path analysis. Di samping itu untuk menguji hipotesis kedua dan ketiga digunakan dua model persamaan garis regresi sebagai berikut.

1. Model persamaan garis regresi pertama

$$Y1 = a + b1PART + b2PEMB + b3KUAL + e$$

2. Model kedua

$$Y2 = a + b4PUAS + b5PEMB + b6KUAL + e$$

Keterangan:

Y1 / Y2	= Hasil Belajar Mahasiswa
b1PART	= Partisipasi
b4PUAS	= Kepuasan Berpartisipasi
b2PEMB / b5PEM	= Pembelajaran Organisasi
b3KUAL / b6KUAL	= Kualitas Pengajaran
e	= Error



Phillips (1985) menyatakan bahwa dari kedua persamaan regresi di atas variabel terdahulu mempengaruhi variabel berikutnya, dan tidak dapat berlaku sebaliknya. Hubungan antara partisipasi ataupun kepuasan berpartisipasi dan kesempatan pembelajaran organisasi dan hubungan antara kesempatan pembelajaran organisasi dan kualitas pengajaran merupakan hubungan satu arah bukan hubungan timbal balik. Hal itu berarti bahwa variabel partisipasi ataupun kepuasan berpartisipasi berpengaruh terhadap kesempatan pembelajaran organisasi, dan kesempatan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kualitas pengajaran. Hubungan tersebut tidak dapat dibalik, misalnya kesempatan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap partisipasi atau kepuasan berpartisipasi.

Analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini merupakan prosedur sistematis yang digunakan untuk membangun suatu hubungan sebab akibat dari hubungan antara beberapa variabel yang diasumsikan memiliki hubungan linier. Analisis ini lebih menekankan pada prediksi dan *one way* analisis yang dikembangkan dari analisis regresi. Namun demikian, numerator path analysis identik dengan numerator koefisien analisis korelasi *Product Moment* pada korelasi parsial. Dari kedua model persamaan regresi di atas, koefisien *path analysis* dicari dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Koef. path } b_1 \text{ analysis} = (b_1 \cdot \text{SDPART} / \text{SDY1})$$

$$\text{Koef. path } b_2 \text{ analysis} = (b_2 \cdot \text{SDPEMB} / \text{SDY1})$$

$$\text{Koef. path } b_3 \text{ analysis} = (b_3 \cdot \text{SDKUAL} / \text{SDY1})$$

$$\text{Koef. path } b_4 \text{ analysis} = (b_4 \cdot \text{SDPUAS} / \text{SDY2})$$

$$\text{Koef. path } b_5 \text{ analysis} = (b_5 \cdot \text{SDPEMB} / \text{SDY2})$$

$$\text{Koef. path } b_6 \text{ analysis} = (b_6 \cdot \text{SDKUAL} / \text{SDY2})$$

Berdasarkan pendapat Philips (1985), besarnya koefisien korelasi parsial antara partisipasi dan hasil belajar sama dengan koefisien path analysis  $\beta_1$ , koefisien path analysis  $\beta_2$  sama dengan korelasi parsial antara pembelajaran organisasi dengan hasil belajar, dan seterusnya. Jadi besarnya koefisien korelasi parsial sama dengan koefisien path analysis.

Variabel partisipasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Conway (1980), yang meliputi kegiatan merekrut pegawai baru, membuat anggaran, memilih buku acuan, menyelesaikan permasalahan mahasiswa, menyusun jadwal kuliah, menyelesaikan keluhan staf, mengadopsi metode mengajar, membangun fasilitas gedung baru, menyelesaikan permasalahan yang melibatkan kelompok masyarakat tertentu, menyelesaikan masalah pelayanan administrasi, serta kegiatan membuat kebijakan pengajaran. Untuk mengukur tingkat kepuasan berpartisipasi responden dilakukan dengan cara mengurangi skor total partisipasi yang diberikan dengan skor total partisipasi yang diinginkan masing-masing responden (Conway, 1980).

Variabel kesempatan pembelajaran organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Smylie dkk. (1996). Kondisi yang berkaitan dengan hal itu adalah terciptanya kesempatan untuk bekerja atau belajar dengan orang lain, kerja sama, keterbukaan komunikasi, kebebasan tukar-menukar pendapat, dan saling memberi masukan (Smylie dkk., 1996).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel peningkatan kualitas pengajaran, dioperasionalkan dalam bentuk penggunaan metode mengajar baru, pengaruh peraturan lembaga pada cara mengajar, usaha mencari cara mengajar baru, program atau cara mengajar baru yang diimplementasikan oleh lembaga (Smylie dkk., 1996).

Sejalan dengan pendapat Reynolds (lewat Arismunandar, 1996) dan Djohar (1999), maka pada penelitian ini menggunakan ukuran hasil belajar yang bersifat non akademis, karena ukuran hasil belajar akademis berupa nilai tes dipandang memiliki kelemahan yang berupa kemungkinan ada manipulasi atau juga terlalu menyederhanakan konsep belajar yang sebenarnya. Variabel hasil belajar diukur secara kualitatif dan dioperasionalisasikan dalam bentuk tanggung jawab, kualitas kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan pemecahan masalah, serta antusiasme belajar mahasiswa (Smylie dkk., 1996).

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis data penelitian dengan program SPSS diperoleh hasil seperti terangkum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Mean	SD	Median	Modus	Kisaran Aktual	Kisaran Teoretis
Partisipasi	14,44	5,67	13	12	10 - 37	10 - 44
Kepuasam berpartisipasi	-6,78	7,09	-6	-3	0 - 33	0 - 33
Pembelajaran Organisasi	14,52	3,21	15	15	9 - 32	10 - 40
Kualitas Pengajaran	7,81	2,11	8	9	4 - 16	4 - 44
Hasil Belajar	12,07	3,06	12	12	5 - 20	5 - 20

Tabel 2.  
Hasil Analisis Korelasi

Variabel	Partispasi	Kepuasan Berpartisi-pasi	Pembe-lajaran Organisasi	Kualitas Pembe-lajaran	Hasil belajar
Partispasi	1,000				
Kepuasan Berpartisi-pasi	0,568 0,000	1,000			
Pembe-lajaran Organisasi	0,341 0,000	0,342 0,000	1,000		
Kualitas Pembe-lajaran	0,338 0,000	0,383 0,000	0,482 0,000	1,000	
Hasil belajar	0,264 0,005	0,100 0,290	0,279 0,003	0,311 0,001	1,000

Tabel 3  
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koeff Beta	Standard Error	t-Value
Partispasi	b1	0,083	0,052	1,578
Kepuasan Berpartisipasi	b4	-0,029	0,052	-0,557
Pembelajaran Organisasi	b2	0,126	0,099	1,269
	b5	0,171	0,099	1,710
Kualitas Pembelajaran	b3	0,285	0,151	1,887
	b6	0,357	0,154	2,316
Multiple RY1 = 0,372		FY1 Total = 5,820	Sig .F = 0,001	
Multiple RY2 = 0,348		FY2 Total = 4,996	Sig. F = 0,0028	

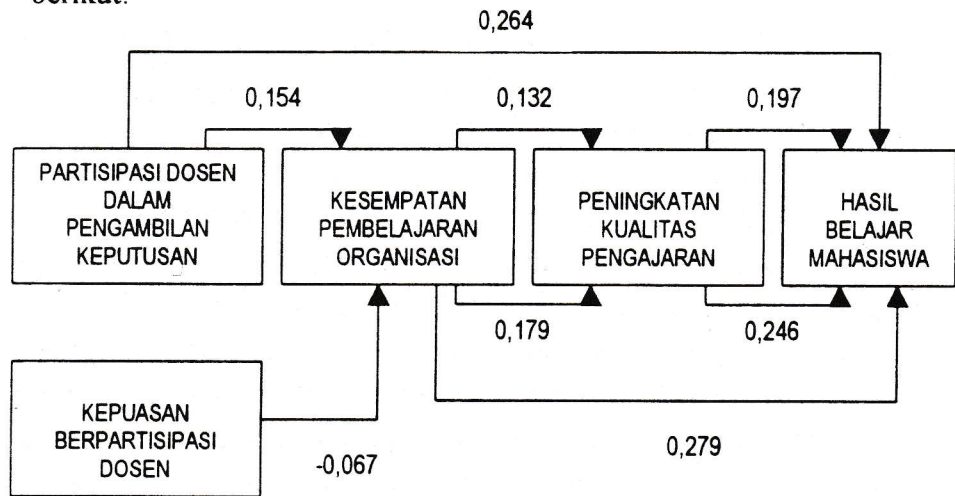
Berdasarkan analisis korelasi maupun analisis regresi parsial nampak' ada hubungan antara partisipasi dosen (partisipasi yang diberikan) dengan hasil belajar sebesar 0,264 (26,4%) pada tingkat probabilitas 0,005. Persamaan regresi antara kedua variabel tersebut adalah  $Y (\text{HASIL}) = 10 + 0,143\text{PART}$ . Artinya hipotesis pertama yang berbunyi Ada hubungan positif antara partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa tidak berhasil ditolak.

Berdasarkan hasil path analysis diperoleh koefisien path untuk pengaruh variabel partisipasi terhadap kesempatan pembelajaran organisasi sebesar 0,154. Pengaruh variabel kesempatan organisasi pada kualitas pengajaran sebesar 0,132, serta koefisien path pengaruh variabel kualitas pengajaran terhadap variabel hasil belajar adalah sebesar 0,197 pada taraf probabilitas F 0,001. Angka koefisien path tersebut menunjukkan hipotesis kedua yang berbunyi kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama merupakan variabel antara memiliki pengaruh positif pada hubungan antara partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dan hasil belajar mahasiswa gagal ditolak.

Berdasarkan uji path diperoleh koefisien path pengaruh kepuasan berpartisipasi terhadap kesempatan pembelajaran organisasi sebesar -0,067, pengaruh kesempatan pembelajaran organisasi pada kualitas sebesar 0,179, serta pengaruh kualitas pengajaran terhadap hasil belajar sebesar 0,246 semua pada taraf probabilitas F 0,002. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang berbunyi kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama merupakan variabel antara yang memiliki pengaruh positif pada hubungan antara kepuasan berpartisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dan

hasil belajar mahasiswa juga tidak dapat ditolak berdasar pada hasil analisis tersebut.

Secara keseluruhan, hasil analisis dan uji ketiga hipotesis penelitian itu dapat digambar dalam bentuk model sebagai berikut.



Model 2.

Hubungan Antara Partisipasi dan Kepuasan Berpartisipasi, Kesempatan Pembelajaran Organisasi, Kualitas Pengajaran dan Hasil Belajar Mahasiswa.

### Kesimpulan

Berdasar analisis data penelitian dapat disimpulkan menjadi enam hasil penelitian sebagai berikut.

1. Partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan hasil belajar mahasiswa. Hal itu berarti kesempatan berpartisipasi yang diberikan oleh

- perdosenan tinggi dapat digunakan untuk meningkatkan hasil belajar mahasiswa.
2. Keesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama sebagai variabel antara yang memiliki pengaruh positif pada hubungan antara partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa. Partisipasi yang diberikan kepada dosen dalam pengambilan keputusan akan lebih efektif meningkatkan hasil belajar mahasiswa apabila terdapat kesempatan bagi dosen untuk mengembangkan diri dan peningkatan kualitas pengajaran.
  3. Pengaruh kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama sebagai variabel antara yang memiliki pengaruh positif pada hubungan antara kepuasan berpartisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa. Kepuasan berpartisipasi terhadap hasil belajar mahasiswa secara langsung tidak berpengaruh terhadap hasil belajar mahasiswa, tetapi kepuasan berpartisipasi berpengaruh positif terhadap hasil belajar mahasiswa melalui kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran.

#### **Daftar Pustaka**

- Conway, James A. (1980). *Power and participatory decision making in selected English schools. Approach to school management*. London: Harper and Row Publishers.
- Corcoran, Thomas dan Margaret Goertz. (1995). Instructional capacity and high performance schools. *Educational researcher* December 1995, Vol. 24 No. 9 pp. 27-31.
- Damodar, G. (1988). *Basic econometrics*, Third Edition, Singapore, Mc Graw Hill Book Inc.

- Djohar. (1999). Ebtanas bukan ukuran keberhasilan belajar. *Harian kedaluatan rakyat*. Jumat Wage 14 Mei 1999.
- Ebmeier, Howard dan Thomas L. Good (1981). The effects of instructing teachers about good teaching on mathematics achievement of fourth grade students. *Evaluation Studies Review Annual Volume 6*. Sage Publication Inc.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences*, Hal. 496-516.
- Greenfield, Thomas B. (1980). *Theory about organization: A new perspective and its implications for schools. approach to school management*. London: Harper and Row Publishers.
- Hair, J.R. dkk. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Clifft.
- Huck, S.W. dan W.H. Cormier. (1996). *Reading statistics and research*. Second Edition, London: Harper and Collins Publishers Inc.
- Hughes, Larry W. (1994). *The Principal as Leader*. New York: Macmillan College Publishing Company.
- Landers, Thomas dan Judith Myers. (1980). *Organizational and administrative theory. approach to school management*. London: Harper and Row Publishers.
- Lauffer, Arwand. (1978). *Doing continuing education and staff development*. New York: McGraw Hill Inc.
- Lipman, Pauline. (1997). Restructuring in context: A case study of teacher participation and the dynamics of ideology, race and power. *American Education Research Journal*, Spring, 1997 Vol. 34 No. 1 pp. 3-37.



- Marks, Helen M. dan Karen Seashore Louis. (1997). Does empowerment affect the classroom? The implication of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational evaluation and policy analysis, Fall 1997, Vol. 19 No. 3 pp. 245-275.*
- Mendenhall, William dan Robert J. Beaver. (1992). A course in business statistics. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Pawitra, Teddy. (1999). Toward global learning organization: The case for sinar mas group. *Kelola gadjah mada university business review, No. 20/VIII/1999, pp. 91-101.*
- Phillips, Bernard. (1985). *Sociological research methods an introduction.* Homewood Illinois: The Dorsey Press.
- Pratt, David. (1980). Curriculum design and development. USA: Harcourt Brace Javanovich Inc.
- Smart, John C. dan John, Edward P.St. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses. *Educational evaluation and policy analysis, Fall 1996 Vol. 3 pp. 219-241.*
- Smylie, Mark A. dkk., (1996). Instructional outcomes of school based participative decision making. *Educational evaluation and policy analysis, Fall 1996 Vol. 18 No. 3 pp. 181-198.*
- Snelbecker, Glenn E. (1974). *Learning theory, instructional theory, and psychoeducational design.* New York: McGraww Hill Company.
- Tilaar, H.A.R. (1992). *Penelitian dalam sektor pendidikan yang memiliki dampak makro.* Kumpulan Makalah Seminar Dies Natalis XXVII IKIP Yogyakarta, Penerbit Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pendidikan IKIP Yogyakarta.

Tracy, Sandra J. dan Robert H. MacNaughton. (1993). *Assisting and assesing educational personnel*. Boston: Allyn and Bacon A Divison of Simon and Schuster Inc.

Tuckman, Bruce W. (1975). *Measuring eucational outcomes, fundamentals of testing*. USA: Harcourt Brace Javanovich, Inc.