

Salabi

**Hubungan Keterampilan Manajemen
Kepala Sekolah, Komunikasi
Organisasi, Pengendalian Konflik,
dan Iklim Organisasi Dengan
Keefektifan Organisasi Madrasah
Aliyah Negeri Di Provinsi
Kalimantan Selatan**

IAIN ANTASARI PRESS

2014

Hubungan Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Kalimantan Selatan

Penulis

Salabi

Cetakan I, Desember 2014

Desain Cover

Henry

Tata Letak

Willy Ramadan

Penerbit

IAIN ANTASARI PRESS

Jl. A. Yani KM. 4,5 Banjarmasin 70235

Telp.0511-3256980

E-mail: antasari^{press}@iain-antasari.ac.id

Pencetak

Aswaja Pressindo

Jl. Plosokuning V No. 73 Minomartani, Ngaglik

Sleman Yogyakarta

Telp. 0274-4462377

E-mail: aswaja^{pressindo}@gmail.com

15,5 x 23 cm; xviii + 228 halaman

ISBN: 978-602-0828-08-4

ABSTRAK

Salabi, Ahmad. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, (II) Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D., (III) Frans Mataheru, Dip. Ed. Ad., Ed.D.

Kata-kata kunci: keterampilan manajerial, komunikasi, konflik, iklim organisasi, keefektifan organisasi, madrasah

Sekolah adalah suatu organisasi yang merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Berarti sekolah adalah salah satu bentuk ikatan kerjasama sekelompok orang yang bermaksud mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama. Dengan demikian efektifnya organisasi tergantung pada kenyataan seberapa jauh tujuan institusional organisasi itu dapat dicapai. Di Indonesia penelitian tentang keefektifan sekolah atau madrasah masih belum banyak dilakukan. Beberapa penelitian lebih banyak melihat keefektifan sekolah atau madrasah dilihat secara umum dengan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian yang spesifik mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan

organisasi madrasah ditinjau dari proses internal selama ini belum banyak dikaji.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan gambaran tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi; (2) menjelaskan hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi; (3) menjelaskan hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik; (4) menjelaskan hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi; (5) menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi; (6) menjelaskan hubungan langsung komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik; (7) menjelaskan hubungan langsung komunikasi organisasi dengan iklim organisasi; (8) menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi; (9) menjelaskan hubungan langsung pengendalian konflik dengan iklim organisasi; (10) menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi; dan (11) menjelaskan hubungan langsung iklim organisasi dengan keefektifan organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan lima jenis angket, yaitu tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi. Data digali dari 182 guru tetap sebagai sampel yang diambil secara *proportional purposive sampling* pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Untuk menganalisis dilakukan dengan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*), karena dengan teknik ini dapat digunakan untuk menjawab permasalahan yang bersifat regresif dan dimensional dalam waktu yang bersamaan. Sebagai alat analisis digunakan program LISREL (*Linear Structure Relation*) versi 8.30.

Hasil analisis persentase menunjukkan bahwa: (1) tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dalam *kategori tinggi*; (2) tingkat komunikasi organisasi pada *kategori sedang*; (3) tingkat pengendalian konflik pada *kategori sedang*; (4) tingkat iklim organisasi pada *kategori sedang*; dan (5) tingkat keefektifan organisasi pada *kategori sedang*.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa: (1) keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan komunikasi organisasi; (2) keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan pengendalian konflik; (3) keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim organisasi; (4) keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi; (5) komunikasi organisasi berhubungan langsung dengan pengendalian konflik; (6) komunikasi organisasi tidak berhubungan langsung dengan iklim organisasi; (7) komunikasi organisasi tidak berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi; (8) pengendalian konflik berhubungan langsung dengan iklim organisasi; (9) pengendalian konflik tidak berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi; (10) iklim organisasi berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi; (11) keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*); (12) komunikasi organisasi berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*); dan (13) pengendalian konflik berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*).

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan penelitian, maka disarankan kepada: (1) para pembuat kebijakan dalam membuat keputusan pendidikan di era otonomi daerah lebih memberikan kesempatan kepada semua kepala sekolah untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial bagi para kepala sekolah; (2) para kepala

sekolah dalam melaksanakan tugas manajerialnya di sekolah, perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor-faktor yang bersifat internal; (3) para guru untuk terus-menerus meningkatkan perhatian dan kepedulian terhadap tugas, terhadap teman sejawat, dan terhadap atasan; (4) agar dilakukan penelitian tentang korelasi tidak langsung antara komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dengan keefektifan organisasi melalui variabel iklim organisasi; (5) menggunakan variabel *exogen* lain, seperti hubungan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi melalui motivasi berprestasi, penerapan birokrasi, dan dinamika kelompok; dan (6) penelitian selanjutnya agar berusaha menemukan variabel lain yang lebih nyata seperti sistem kepemimpinan, proses manajemen, hubungan antar manusia, proses pembuatan keputusan, semangat kerja, kepuasan kerja, dan manajemen stres.

ABSTRACT

Salabi, Ahmad. 2006. *The Relationship of Principals' Managerial Skills, Organizational Communication, Conflict Restraint, and Organizational Climate with Organizational Effectiveness of "Madrasah Aliyah Negeri" in South Kalimantan Province*. Dissertation. The Study Program of Educational Management. Graduate Program of State University of Malang. Advisors: (I) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, (II) Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D., (III) Frans Mataheru, Dip. Ed. Ad., Ed.D.

Key words: managerial skills, communication, conflict, organizational climate, organizational effectiveness, madrasah

School is an organization as a coordinating institution contains of cooperative group of people to gain a purpose. It means that a school is one form of cooperative bound of people who have an agreed purpose to gain. So, the organization effectiveness will depend on the reality about how far the purpose of organization institution can be gained. In Indonesia, research about school or "madrasah" effectiveness has not much been done. More researches look at the school affections generally seen through qualitative approach, while specific researches concerning the principals' managerial skills, organizational communication, organizational climate with "madrasah" organization are viewed from the internal process recently have not been studied.

The purposes of this research are: (1) to describe the principals' managerial skills, organizational communication, conflict restraint, organizational climate, and organizational effectiveness; (2) to explain the direct relationship of the principals' managerial skills with the organizational communication; (3) to explain the direct relationship of the principals' managerial skills with the conflict restraint; (4) to explain the direct relationship of the principals' managerial skills with the organizational climate; (5) to explain the direct and indirect relationship of the principals' managerial skills with the organizational effectiveness; (6) to explain the direct relationship of the organizational communication with the conflict restraint; (7) to explain the direct relationship of the organizational communication with the organizational climate; (8) to explain the direct and indirect relationship of the organizational communication with the organizational effectiveness; (9) to explain the direct relationship of the conflict restraint with the organizational climate; (10) to explain the direct and indirect relationship of the conflict restraint with the organizational effectiveness; and (11) to explain the direct relationship of the organizational climate with the organizational effectiveness.

This research used quantitative approach with survey method. Data were collected by using five types of questionnaires, namely: about the principals' managerial skills, organizational communication, conflict restraint, organizational climate, and organizational effectiveness. Data were taken from 182 permanent teachers as sample using *proportional purposive sampling* in "Madrasah Aliyah Negeri" in South Kalimantan province. The analysis of these data was conducted by using SEM (*Structural Equation Modeling*) technique, because it can be used to answer the problems having regressive and dimensional characteristics simultaneously. As a tool of analysis it was used LISREL (*Linear Structure Relation*) program version 8.30.

The percentage of analysis results shows that: (1) the principals' managerial skill in "Madrasah Aliyah Negeri" in South Kalimantan province was on the *high category*; (2) organizational communication level was on the *middle category*; (3) conflict

restraint level was in the *middle category*; (4) level of organizational climate was on the *middle category*; and (5) organizational effectiveness level was on the *middle category*.

The results of the try-out show that: (1) the principals' managerial skill having relationship and significant with the organizational communication; (2) the principals' managerial skill having relationship with the conflict restraint; (3) the principals' managerial skill having relationship with the organizational climate; (4) the principals' managerial skill having relationship with the organizational effectiveness; (5) the organizational communication having relationship with the conflict restraint; (6) the organizational communication having no relationship with the organizational climate; (7) the organizational communication having no relationship with the organizational effectiveness; (8) the conflict restraint having relationship and significant with the organizational climate; (9) the conflict restraint having no relationship with the organizational effectiveness; (10) the organizational climate having relationship and significant with the organizational effectiveness; (11) the principals' managerial skill indirectly having relationship with the organizational effectiveness through conflict restraint and organizational climate as an intervening variable; (12) the organizational communication indirectly having relationship with the organizational effectiveness through conflict restraint and organizational climate as an intervening variable; and (13) the conflict restraint indirectly having relationship with the organizational effectiveness through organizational climate as an intervening variable.

Based on the findings and the research conclusion, it is suggested: (1) the policy makers in making the educational decision in the local autonomy era are to give more chances to all the principals to join educational and training programs to increase their managerial ability of the principals; (2) the principals in implementing their managerial duties in school, need to give more special attention to the internal factor management; (3) the teachers are expected to increase their attention and their care towards their duties, towards their colleagues, and towards their leaders; (4) so that the research about indirect

correlation among organizational communications, conflict restraints, with the organizational effectiveness through the organizational climate; (5) to be used other variable exogen, for example indirect relationship among the principals' managerial skill with the organizational effectiveness through the motivation achievement, bureaucracy applications, and group dynamics; and (6) to the next researcher to find the more real other variables like leadership system, management process, human relationship, decision making process, morale, satisfaction, and stress management.

UCAPAN TERIMA KASIH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji bagi Allah yang telah melimpahkan Taufiq dan Hidayah-Nya selama penulis menempuh studi Program Doktor di Pascasarjana Universitas Negeri Malang sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat penyelesaian program Doktor Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Penulisan disertasi ini juga dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan yang tulus, terutama kepada:

Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd sebagai pembimbing I sekaligus ketua Program Studi Manajemen Pendidikan, beliau merupakan orang kunci yang selalu mendorong dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan disertasi ini. Di tengah kesibukan beliau memberi perkuliahan dan pembimbingan tesis maupun disertasi, beliau tidak bosan-bosannya menegur penulis untuk selalu berkonsentrasi menyelesaikan penulisan disertasi ini. Sebagai pembimbing I beliau dengan penuh keramahan, kearifan, dan

kesabaran sebagai wujud sifat kebapakan selalu memberikan semangat, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberkati kehidupan Bapak dan keluarga.

Yang terhormat Bapak Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D. sebagai pembimbing II, beliau selalu memotivasi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini dengan sebaik-baiknya. Di tengah kesibukan beliau memberi perkuliahan dan pembimbingan tesis maupun disertasi, beliau dengan penuh ketelitian memberikan masukan, menunjukkan letak urgensi disertasi ini, seringkali beliau mengajukan pertanyaan yang kritis untuk mempertajam penulisan. Peran dan partisipasi beliau sangat besar dalam menunjang selesainya penyusunan disertasi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kasih sayang-Nya kepada Bapak dan keluarga.

Yang terhormat Bapak Frans Mataheru, Dip. Ed. Ad., Ed.D. sebagai pembimbing III, beliau selalu menyiapkan waktu dan kesempatan untuk membaca serta mengoreksi naskah disertasi ini sambil menyadarkan penulis untuk semakin percaya diri, memanfaatkan waktu dan kesempatan serta tidak cepat merasa puas. Ketelatenan dan semangat beliau memacu tekad penulis untuk terus memperbaiki kesalahan dan menemukan sesuatu yang lebih baik. Rangkaian ketulusan beliau tidak mudah untuk dilupakan, untuk itu saya berdo'a semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu menganugerahkan kesehatan dan kelapangan kepada Bapak dan keluarga.

Bapak Prof. H. Ali Saukah, M.A., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana, Bapak Dr. Marthen Pali, M.Psi selaku Asisten Direktur I, Bapak Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd selaku Asisten Direktur II yang telah banyak memberikan kemudahan dan dukungan selama penulis kuliah dan menulis disertasi, semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa selalu melimpahkan karunia-Nya kepada mereka yang jasanya tidak akan pernah saya lupakan.

Dosen-dosen pengajar, khususnya Bapak Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd, Dr. H. Imron Arifin, M.Pd, Dr. Kusmintardjo, M.Pd, Prof. Dr. Salladien, M.Sc., Prof. Dr. I Wayan Ardhana, M.A.,

Prof. Laurens Kaluge, M.A., Ph.D., Prof. H. M. Zaini Hasan, M.Sc., Ph.D., Prof. Dr. Tjokorde Raka Joni, M.Sc., Dr. dr. Lusiana, M.Pd, Prof. Drs. H.A.R. Effendi, M.A. (alm), Prof. Joseph Rijadi Saroyo, M.Sc., Ph.D. (alm), Prof. Drs. Piet Alex Sahertian (alm), dan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, Rektor Universitas Islam Negeri Malang yang telah bersedia menjadi penguji tamu, semoga amal baik Bapak/Ibu selalu diberkati oleh Tuhan Yang Maha Kuasa dan dicatat sebagai amal ibadah yang kekal abadi.

Kepala Tata Usaha Pascasarjana beserta staf, Kepala Perpustakaan Pusat dan Perpustakaan Pascasarjana Universitas Negeri Malang beserta staf yang telah memberikan kemudahan-kemudahan dalam mencari dan meminjam buku atau bahan bacaan lain selama penulis mengikuti studi dan menyusun disertasi, semoga Allah SWT akan membalas semua kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda.

Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan beserta staf, Bapak Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Banjar beserta stafnya yang telah memberi izin, dukungan dan kemudahan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Provinsi Kalimantan Selatan. Bapak Rektor dan Dekan FKIP Universitas Islam Kalimantan yang telah memberikan dukungan dan motivasi; Bapak/Ibu Kepala Sekolah beserta guru-guru dan staf Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan yang telah bersedia memberikan kesempatan dan kemudahan selama penulis mengadakan penelitian.

Teman-teman S3 Manajemen Pendidikan angkatan 2002 seperti Dr. Joni Bungai, M.Pd, Dr. H. M. Sulthon Masyhud, M.Pd, Dr. dr. Saefullah Masrur, S.Pog, Dr. Edi Rachmad, M.Pd, Dr. Johanis Frans Senduk, M.Pd, Dr. Holten Sion, M.Pd, Dr. Rahmad Murbojono, M.Pd, Asrin, S.Ag, M.Pd, Prim Masrokan Mutohar, S.Ag, M.Pd, dan Drs. M. Naim Musafik, S.H., M.Pd, semoga kebersamaan dan kekompakan akan selalu terjalin. Juga rekan-rekanku seperti Dr. Hikmah Eva Trisnantari, M.Pd, Drs. Kasman, M.Pd, Drs. Rusdinal, M.Pd, Drs. H. Sutrisno, M.Pd, Drs. Yahmin, M.Pd dan Wayan Firdaus Mahmudy, M.Com yang selalu memberikan semangat untuk maju.

Kedua kakak tercinta Miftahurrahman, S.Ag dan Dra. Aliatul Makiah, beserta kedua keponakan tersayang Aulia Rahmah dan Ashfia Ruhama yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang tiada terhingga. Isteriku tercinta Husnawati, S.Ag atas segala kasih sayang, pengorbanan dan ketulusannya; Bapak mertua H. Abd Sani dan Ibu mertua Jumas beserta kakak-kakak ipar yang selalu memberikan dukungan, do'a dan motivasi. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu demi satu, semoga segala bantuan dan kerjasama menjadi amal ibadah yang kekal abadi. Amin ya Rabbal Alamin. Wassalam.

Malang, Pebruari 2006

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstrak	iii
Abstract	vii
Ucapan Terima Kasih	xi
Daftar Isi	xv
BAB I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	18
D. Hipotesis Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	20
F. Asumsi Penelitian	21
G. Keterbatasan Penelitian	21
H. Ruang Lingkup Penelitian	22
I. Definisi Operasional	25
BAB II Kajian Pustaka	29
A. Keefektifan Organisasi	29
B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	39
C. Komunikasi Organisasi	51
D. Pengendalian Konflik	57
E. Iklim Organisasi	64

F. Beberapa Temuan Penelitian Yang Relevan	69
G. Kerangka Berfikir	77
BAB III Metode Penelitian	81
A. Rancangan Penelitian	81
B. Populasi Dan Sampel	83
C. Instrumen Penelitian	84
D. Teknik Pengumpulan Data	93
E. Analisis Data	94
BAB IV Hasil Penelitian	115
A. Deskripsi Data Penelitian	115
1. Karakteristik Responden	115
2. Persepsi Responden Tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	119
3. Persepsi Responden Tentang Komunikasi Organisasi	121
4. Persepsi Responden Tentang Pengendalian Konflik	123
5. Persepsi Responden Tentang Iklim Organisasi	125
6. Persepsi Responden Tentang Keefektifan Organisasi	126
B. Pengujian Hipotesis Penelitian	128
1. Pengujian Asumsi-Asumsi Dalam SEM	129
2. Pengujian Model Persamaan Struktural	133
3. Pengujian Hipotesis Penelitian	147
4. Temuan Hasil Penelitian	149
BAB V Pembahasan	151
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	151
1. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Komunikasi Organisasi	151

2. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Pengendalian Konflik	153
3. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Iklim Organisasi	154
4. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Keefektifan Organisasi	155
5. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Pengendalian Konflik	156
6. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Iklim Organisasi	158
7. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	159
8. Hubungan Pengendalian Konflik Dengan Iklim Organisasi	160
9. Hubungan Pengendalian Konflik Dengan Keefektifan Organisasi	160
10. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	162
11. Hubungan Tidak Langsung Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Keefektifan Organisasi	163
12. Hubungan Tidak Langsung Komunikasi Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	164
13. Hubungan Tidak Langsung Pengendalian Konflik Dengan Keefektifan Organisasi	166
B. Pembahasan Data Hasil Pengujian Hipotesis	167
1. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Komunikasi Organisasi	167
2. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Pengendalian Konflik	170

3. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Iklim Organisasi	172
4. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Keefektifan Organisasi	174
5. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Pengendalian Konflik	176
6. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Iklim Organisasi.....	178
7. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	180
8. Hubungan Pengendalian Konflik Dengan Iklim Organisasi.....	183
9. Hubungan Pengendalian Konflik Dengan Keefektifan Organisasi	184
10. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	187
11. Hubungan Tidak Langsung Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dengan Keefektifan Organisasi	189
12. Hubungan Tidak Langsung Komunikasi Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi	191
13. Hubungan Tidak Langsung Pengendalian Konflik Dengan Keefektifan Organisasi	193
BAB VI Penutup	197
A. Kesimpulan	197
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	201
C. Saran-Saran.....	209
Daftar Rujukan	213

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini secara berturut-turut dibahas: (a) latar belakang penelitian; (b) rumusan masalah; (c) tujuan penelitian; (d) hipotesis penelitian; (e) manfaat penelitian; (f) asumsi penelitian; (g) keterbatasan penelitian; (h) ruang lingkup penelitian; dan (i) definisi operasional.

A. Latar Belakang Penelitian

Sekolah adalah suatu organisasi yang merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai organisasi, wadah tersebut merupakan alat dan bukan tujuan (Nawawi, 1982), yang berarti sekolah sebagai salah satu bentuk ikatan kerjasama sekelompok orang yang bermaksud mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama. Sekolah merupakan perwujudan dari relasi antar personal yang didasari oleh berbagai motif, kesamaan motif dalam membantu anak-anak untuk mencapai kedewasaan masing-masing mendorong terbentuknya kelompok yang disebut sekolah. Oleh karena itulah pada setiap sekolah perlu disusun suatu pengorganisasian yang menghasilkan pembagian status dan sekaligus pembagian kerja diiringi pengaturan mekanisme kerja di antara orang-orang yang bekerja sama di suatu sekolah, sebagai usaha mempertinggi kemungkinan tercapainya tujuan sekolah tersebut. Untuk itu suatu sekolah sebagai organisasi kerja harus mampu memanfaatkan secara efektif setiap personel, sarana dan prasarana yang dimiliki, baik yang tersedia di sekolah maupun

di lingkungan sekitar yang akan meningkatkan efisiensi pencapaian tujuannya.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa sebuah sekolah dipandang sebagai totalitas sistem yang pengorganisasiannya dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang disebut tujuan institusional. Dengan kata lain, sekolah didirikan sebagai organisasi kerja adalah alat untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan jenis dan tingkatnya masing-masing, tujuan itu juga merupakan dasar bagi penentuan volume dan beban kerja yang menjadi tanggung jawab dan harus direalisasikan oleh sebuah sekolah. Dengan demikian luas sempitnya atau banyak sedikitnya volume dan beban kerja di sekolah dipengaruhi oleh tujuan yang hendak dicapai, semakin berkembang tujuan maka semakin berkembang pula organisasi sekolah yang berakibat semakin luas volume kerja dan semakin banyak beban kerja. Sebaliknya semakin sempit tujuan maka semakin sedikit volume dan beban kerja di sekolah sebagai organisasi kerja, hal ini sebagaimana pendapat Barnard (dalam Said, 1988) bahwa efektifnya organisasi tergantung pada kenyataan seberapa jauh tujuan organisasi itu dapat dicapai.

Upaya mengkaji sekolah sebagai suatu sistem sosial telah dilakukan oleh sejumlah ahli. Lipham, Rankin, dan Hoeh, Jr. (1985) menganggap sekolah sebagai sistem sosial yang kompleks, interaktif, dan dinamis yang dapat dikaji secara struktural dan operasional. Secara struktural sekolah merupakan sistem sosial yang unik, mempunyai hirarki hubungan ke atas, sejajar, dan ke bawah. Secara operasional administratif, sekolah melaksanakan fungsi interaktif antara manusia dengan manusia, dengan kata lain sifat hubungan di sekolah merupakan faktor sentral dalam administrasi sekolah. Sementara itu, Hoy dan Miskel (1987) serta Owens (1991) memandang sekolah sebagai suatu sistem sosial yang mencakup dua gejala sosial yang bersifat *independent* yang pada saat bersamaan berinteraksi satu sama lain, gejala itu adalah: (1) lembaga, yang memiliki peranan dan harapan tertentu untuk mencapai tujuan; dan (2) individu, yang memiliki kepribadian dan disposisi kebutuhan yang menempati ruang sistem. Gejala sosial tersebut sangat penting dicermati terutama

dalam latar persekolahan, yaitu sebagai salah satu perspektif yang dapat dipakai untuk memahami keefektifan organisasi sekolah.

Sehubungan dengan isu tentang keefektifan, Sander dan Wiggins (1985) menekankan bahwa dimensi keefektifan sudah menjadi salah satu paradigma dalam administrasi pendidikan, dalam hal ini, Tilaar (2000) menyatakan bahwa manajemen yang efektif akan menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi. Dalam kaitan dengan pengelolaan sekolah, diperlukan secara efektif upaya-upaya yang dapat mendorong peningkatan mutu pendidikan di sekolah, karena sekolah yang bermutu seharusnya dilihat dari keefektifannya. Pernyataan ini dipandang mendasar karena menurut Scheerens (1991) istilah efektif sering dikaitkan dengan kualitas pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh pemahaman akan pentingnya keefektifan, maka dibutuhkan kajian yang mendalam baik berupa kajian teoritis maupun penelitian-penelitian yang relevan dengan keefektifan organisasi sekolah.

Menurut Steers (1985), keefektifan seringkali diartikan dengan kualitas dan kuantitas keluaran (*output*) barang atau jasa, misalnya bagi seorang ilmuwan bidang riset, keefektifan dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan produk baru, bagi sejumlah sarjana ilmu sosial keefektifan sering ditinjau dari sudut kualitas kehidupan. Selanjutnya Steers (1985) mengatakan bahwa keefektifan organisasi menunjukkan sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep keefektifan menurut Hoy dan Miskel (1987) cukup kompleks, namun indikator dari keefektifan mencakup hasil (*output*) organisasi, moral organisasi, dan kepuasan anggota organisasi.

Etzioni seperti yang dirujuk oleh Sergiovanni (1991) mengatakan bahwa keefektifan sekolah sebagai tolok ukur mutu sekolah menunjuk pada tingkatan sejauh mana pencapaian tujuan organisasi yang dirumuskan. Senada dengan pendapat ini, Hall dan Hord (1984) menyatakan bahwa keefektifan organisasi dilihat dari tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau sejauh mana suatu organisasi merealisasikan

tujuannya. Dari beberapa pendapat itu jelas bahwa konsep keefektifan mempunyai makna yang sangat penting bagi organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah.

Penelitian-penelitian tentang keefektifan sekolah telah banyak dilakukan oleh para pakar pendidikan. Ada yang meninjaunya dari segi tujuan, proses, sistem, dan ada pula yang meninjaunya dari segi adaptasi terhadap lingkungannya. Dengan kata lain, keefektifan sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, karena memang keefektifan sekolah itu bersifat multidimensional (Sergiovanni, Burlingame, Coombs, & Thurston, 1992).

Penelitian tentang sekolah yang baik atau efektif di Amerika Serikat telah banyak dilakukan oleh para pakar pendidikan, diantaranya Lezotte dan Beverley (1983) yang meneliti karakteristik-karakteristik sekolah yang efektif berkaitan dengan pengaruh prestasi belajar; Purnell dan Gotts (1983) yang meneliti sekolah efektif melalui pelibatan orang tua dalam turut membimbing anak di rumah; Frymier (1984) yang meneliti 100 sekolah yang baik melalui perubahan-perubahan; Comer (1984) melalui pelaksanaan Program Pengembangan Sekolah (*School Development Program*); Gibbon (1986) yang meneliti sekolah efektif melalui penerapan Program Perbaikan Sekolah (*School Improvement Program*); Barozzo (1987) yang meneliti sekolah efektif dengan menekankan pada pemberian program pengajaran khusus; penelitian Donovan (dikutip Batsis, 1987) pada sekolah efektif melalui motivasi harapan; Goodlad (dalam Sergiovanni, 1991) yang meneliti sekolah-sekolah yang sukses; serta penelitian Davis (1989) yang meneliti sekolah efektif dan guru-guru efektif.

Penelitian tentang sekolah yang efektif dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah juga telah banyak dilakukan, seperti penelitian Havelock (1973) yang meneliti kepala sekolah sebagai agen perubahan; *National Educational Association* (dalam Sergiovanni & Elliot, 1975) yang meneliti kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah yang baik dan sekolah yang buruk; Edmonds (1979) yang meneliti tentang sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya

dipimpin oleh kepala sekolah yang baik; Croghan (1983) yang meneliti kompetensi kepala sekolah yang efektif pada sekolah lanjutan di Florida; Fullan (dalam Hopkins & Wideen, 1984) menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perubahan sekolah; Hallinger dan Leithwood (1984) yang meneliti dampak positif kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah yang efektif melalui pembelajaran; dan DeRoche (1985) yang mensurvei 2000 kepala sekolah untuk mengidentifikasi pengelolaan sekolah yang baik. Penelitian-penelitian ini mempunyai kedekatan dalam simpulan seperti yang dikemukakan Edmonds (dalam Snayder & Anderson, 1986), bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah, sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula, sekolah efektif senantiasa dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula; seperti juga simpulan penelitian Rutherford (1974) yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menterjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan yang dihayati dan disetujui oleh guru dan murid.

Di antara sejumlah penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, penelitian Blumberg dan Greenfield (1980) menemukan bahwa karakteristik kepala sekolah yang efektif diklasifikasikan dalam delapan tipologi, yaitu kepala sekolah sebagai organisator (*the organizer*); pengakrobat berdasar nilai (*the value-based juggler*); penolong sejati (*the authentic helper*); perantara (*the broker*); humanis (*the humanist*); katalis (*the catalyst*); rasionalis (*the rationalist*); dan politikus (*the politician*). Penelitian Austin (dalam Sergiovanni, 1991) juga menemukan bahwa sekolah yang prestasi muridnya tinggi memiliki kepala sekolah yang terlibat dalam program pengajaran dibandingkan dengan kepala sekolah yang tidak terlibat langsung. Sementara itu, Rutter (dalam Sergiovanni, 1991) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid.

Dari sejumlah hasil penelitian tentang keefektifan organisasi sekolah seperti yang telah disebutkan di atas, maka konsep

keefektifan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak hal. Menurut Barnard (dalam Muhyadi, 1989) secara umum yang mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi tersebut adalah faktor-faktor *internal* dan *eksternal*. Secara lebih spesifik dikatakan Sanders dan Wiggins (1985) bahwa keefektifan sebuah sekolah ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal dan internal, faktor eksternal adalah faktor yang berkaitan dengan lingkungan di luar organisasi, sedangkan faktor internal menyangkut bagian-bagian organisasi yang merupakan komponen sistem. Sekolah sebagai sistem tentu tidak terlepas dari dua pengaruh tersebut yakni pengaruh faktor internal dan eksternal.

Dalam mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah termasuk dalam hal ini keefektifan sekolah yang berciri khas agama, tampaknya faktor keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu tercapainya sekolah yang efektif (Tilaar, 2000). Sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah dituntut keahliannya untuk memimpin dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien sehingga sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah yang menonjol sebagai manajer adalah mengkoordinasikan segala sumber daya yang ada, yang selanjutnya diberdayakan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Ketika kepala sekolah menjalankan perannya sebagai manajer, pada hakikatnya dia adalah seorang perencana, pengelola, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjsumidjo, 2003).

Faktor lain yang dipandang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah komunikasi organisasi yang berlangsung di sekolah tersebut (O'Reilly & Robert dalam Abizar, 1988). Keefektifan komunikasi menunjuk pada tingkat penafsiran penerima terhadap pesan yang disampaikan oleh pengirim. Pada umumnya makin tepat penafsiran penerima terhadap pesan yang disampaikan oleh pengirim, makin efektif komunikasi yang terjadi (Stoner, 1986). Komunikasi yang berhasil terjadi ketika informasi, gagasan atau perasaan yang secara intensif ditafsirkan penerima di kirim secara efektif, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi diperlukan untuk mengkoordinasi dan meningkatkan perhatian anggota organisasi pada tujuan organisasi melebihi dari tujuan pribadi, tanpa komunikasi maka perilaku anggota organisasi tidak dapat diarahkan pada pencapaian tujuan. Lebih lanjut pendapat Edmonds (1979) menyatakan bahwa komunikasi adalah alat untuk mentransformasikan informasi, ide-ide, perasaan, dan sikap di antara orang-orang dalam organisasi. Demikian juga dengan pendapat Barnard (dalam Meggism, 1978) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan fungsi yang harus dikembangkan dan dipelihara karena komunikasi merupakan masalah manajemen yang utama. Hal senada juga dikemukakan oleh Kreps (1986) yang menelaah penelitian tentang komunikasi menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Faktor berikutnya yang juga dipandang mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap keefektifan sekolah sebagai sebuah organisasi adalah pengendalian konflik (Liputo, 1988; Tosi, Rizzo, & Carrol, 1990; Handoko, 1997). Ketika kepala sekolah menjalankan perannya sebagai manajer untuk mengorganisasikan segala sumber yang ada, tentu akan ada pihak lain terutama guru yang merasa dirinya tertekan oleh peran kepala sekolah tersebut. Dalam organisasi sekolah hal itu bisa terjadi dan merupakan variasi dari suasana kerja dan sekaligus sebagai indikator adanya efek samping dari suatu perasaan tidak senang dari sebagian guru terhadap peran kepala

sekolah. Konflik ini dipicu oleh kurang komunikatifnya kepala sekolah dalam memainkan perannya, kemungkinan lain sebagai akibat sikap guru yang tidak kooperatif dengan kepala sekolah. Dalam menghadapi hubungan antar teman sejawat yang telah terindikasi munculnya konflik ini maka kepala sekolah hendaknya mempunyai sifat arif dan bijaksana. Menurut Patty dan Kaluge (dalam Pidarta, 1995), kepala sekolah harus mampu mengayomi semua personel yang ada dengan tidak membedakan antara guru dengan guru lainnya, kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengelola konflik itu dan memanfaatkannya untuk kepentingan pendidikan. Di samping harus dapat mengelola, kepala sekolah juga harus dapat mencari jalan keluar yang menyenangkan semua pihak untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Faktor lainnya yang dipandang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah iklim organisasi. Iklim organisasi pada prinsipnya merupakan suasana bekerja, bergaul, dan belajar dalam organisasi pendidikan (Pidarta, 1988). Iklim organisasi ini secara langsung mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan keefektifan organisasi sekolah. Steers (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi melalui segi-segi keefektifan kerjasama, prestasi kerja, dan keterikatan organisasi. Hoy dan Miskel (1987) menyatakan bahwa sekolah dengan iklim partisipatif akan memiliki siswa yang berprestasi tinggi. Iklim organisasi itu sendiri sebenarnya tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan juga dipengaruhi atau disebabkan oleh faktor-faktor lain, keterampilan manajerial kepala sekolah, keefektifan komunikasi, dan pengendalian konflik dipandang memiliki hubungan atau pengaruh terhadap iklim sekolah, hal ini seperti yang dinyatakan bahwa iklim sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan, strategi manajemen, upaya komunikasi, saling hubungan, dan harapan (De Roche, 1985), lebih tegas lagi Kimbrough dan Burkett (1990) menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan pemeran kunci yang dapat mempengaruhi sifat dari iklim organisasi.

Di Indonesia penelitian tentang keefektifan sekolah atau madrasah masih belum banyak dilakukan. Shaeffer (dalam

Arifin, 1998) merupakan peneliti kualitatif yang memfokuskan studinya pada profil sekolah dasar di Salak (Turen) Kabupaten Malang. Dalam penelitian tersebut Shaeffer mengarahkan perhatian pada peranan sekolah dasar dalam perubahan sosial yang terjadi dalam masyarakat di negara sedang berkembang. Namun, penelitian Shaeffer tersebut lebih ditekankan kepada aspek historis, pendiskripsian, dan perbandingan tiga profil sekolah dasar. Penelitian tentang sekolah dasar juga telah dilakukan oleh Bafadal (1994) dengan pendekatan kualitatif pada tiga Sekolah Dasar Negeri (SDN) yang baik di Sumekar (Madura) dengan fokus penelitian pada proses perubahan. Namun demikian, penelitian Bafadal pada tiga situs SDN yang baik itu hanya menyinggung sedikit peran kepala sekolah sebagai salah satu aktor pengubah sekolah menjadi baik. Penelitian lainnya dilakukan oleh Arifin (1998) juga dengan pendekatan kualitatif terhadap Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar berprestasi di Malang (Jawa Timur). Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar yang berprestasi, namun penelitian Arifin tersebut lebih ditekankan kepada aspek historis, pendeskripsian, dan perbandingan tiga profil peran kepemimpinan kepala sekolah pada Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar beserta *sosio-kultural-religius* dan geografis yang melatarbelakanginya.

Penting dikemukakan bahwa penelitian tentang madrasah yang bersifat mendalam masih jarang dilakukan. Salah satu di antara peneliti yang pernah mengamati madrasah adalah Steenbrink (1996) yang memfokuskan penelitiannya pada perubahan pendidikan Islam dari pesantren, ke madrasah, dan ke sekolah sebagai pengaruh modernisasi. Hasil penelitian ini secara umum mengungkapkan proses pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam di Indonesia, namun penelitian ini masih bersifat umum dengan mendiskripsikan semua jenjang madrasah dan lebih ditekankan pada aspek historis serta kurang membahas secara khusus madrasah beserta proses internal yang mempengaruhinya. Penelitian lain yang berkaitan dengan madrasah dilakukan oleh Daulay (dalam Arifin, 1998), dalam

penelitian tersebut Daulay membandingkan kurikulum Pendidikan Islam di pesantren, madrasah, dan sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Namun penelitian Daulay ini hanya terbatas pada tahap perbandingan kurikulum, sehingga hasil penelitiannya lebih bersifat teoritik dengan pendekatan *content-analysis* dan tidak secara khusus mengamati lembaga madrasah dan keefektifannya. Hasil-hasil penelitian seperti terurai di atas pada dasarnya kurang menyentuh persoalan yang esensial pada proses pengembangan sekolah atau madrasah. Sedangkan menurut kajian Kyte (1972), Greenleaf (1977), Lipham (1985), Sergiovanni (1991), dan Dubin (1991), menyebutkan bahwa kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolahnya.

Beberapa penelitian di atas lebih banyak melihat keefektifan sekolah atau madrasah dilihat secara umum dengan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian yang spesifik mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses internal selama ini belum banyak dikaji di Indonesia. Untuk mengintegrasikan dan memfokuskan kriteria pengukuran keefektifan organisasi di masa datang ditinjau dari proses internal organisasi, maka penelitian tentang hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses internalnya layak dan sangat penting dilakukan.

Penelitian ini dinyatakan layak dilakukan karena: (1) secara *substansial* variabel-variabel penelitian seperti keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses internal selama ini belum banyak dilakukan; (2) keefektifan organisasi merupakan tema sentral dalam teori dan praktik administrasi pendidikan (Hoy & Miskel, 1987); dan (3) secara metodologis penelitian terhadap variabel-variabel tersebut dapat dilakukan (dapat diamati dan diukur). Secara *fragmentis* penelitian ini perlu dilakukan karena hasilnya dapat dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan perlu

tidaknya pendidikan dan/atau pelatihan khusus untuk jabatan kekepalasekolahan, karena kepala sekolah memerlukan kompetensi profesional dalam mengelola dan memimpin sekolah, melalui kompetensi itu para kepala sekolah akan memiliki wawasan yang menjadikan mereka lebih profesional dalam mengelola konflik dan menempatkan potensi segenap staf sekolah dan siswa sebagai sumbangan yang bermanfaat untuk mewujudkan tujuan organisasi pendidikan (Mantja, 2002).

Penelitian ini dilakukan di provinsi Kalimantan Selatan, pemilihan lokasi ini dengan pertimbangan: *Pertama*, berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa pada bulan Januari 2002 provinsi ini sudah merintis pelaksanaan *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (MPMBS), untuk itu memerlukan kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang tinggi. Kelemahan madrasah adalah karena perkembangan dari segi historis dan yuridisnya masih menghasilkan mutu pendidikan yang rendah, selain itu manajemennya juga masih perlu dibenahi dengan menekankan tugas pembinaannya ke arah *School Based Management* yang terbuka sesuai dengan tuntutan masyarakatnya yang semakin maju dan berkembang. *Kedua*, di provinsi Kalimantan Selatan sepanjang literatur-literatur penelitian yang ada belum pernah dilakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan sekolah dan/atau madrasah, sehingga hasil penelitian ini akan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan pengelolaan pendidikan di madrasah. *Ketiga*, provinsi Kalimantan Selatan merupakan wilayah yang perkembangan pendidikannya secara kuantitatif masih rendah dibandingkan perkembangan pendidikan di Indonesia pada umumnya (Depag, 2002), baik dilihat dari segi pembiayaan pemerintah yang masih merupakan bantuan lepas, tingginya angka putus sekolah, pendistribusian buku paket yang kurang, maupun pendistribusian guru negeri yang tidak merata. Sehingga hasil penelitian ini nantinya memungkinkan dapat digeneralisasikan ke wilayah yang lebih luas.

Latar penelitian ini adalah pendidikan menengah keagamaan yaitu Madrasah Aliyah Negeri, latar penelitian ini diambil dengan beberapa pertimbangan. *Pertama*, mengacu pada

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 18 ayat (1) tentang Pendidikan Menengah yang menyebutkan bahwa Madrasah Aliyah (MA) adalah jalur pendidikan menengah yang merupakan lanjutan dari pendidikan dasar. Jenjang pendidikan ini berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama (Undang-Undang Sisdiknas, 2003). *Kedua*, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.0489/U/I/1992 tentang Sekolah Menengah Umum (SMU) dalam Pasal 1 Ayat (6) ditegaskan bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. *Ketiga*, diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa konsekuensi yang cukup signifikan pada beberapa bidang kewenangan, sehingga kewenangan daerah menjadi lebih otonom, termasuk bidang pendidikan.

Suatu perubahan mendasar yang telah terjadi dalam manajemen pendidikan di Indonesia adalah suatu manajemen yang pada mulanya bersifat *sentralistik* berubah menjadi *desentralistik* dan menempatkan otonomi pendidikan pada tingkat sekolah (Shaleh, 2004). Dalam konteks itulah, maka lembaga pendidikan seperti Madrasah Aliyah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional juga mempunyai berbagai konsekuensi, antara lain pola pembinaannya harus mengikuti pola pembinaan yang mengacu kepada sekolah-sekolah umum, dituntut untuk menggunakan kurikulum nasional, menggunakan buku paket dan menetapkan sistem ujian yang sama, ikut serta dalam UAN dan berbagai peraturan yang diatur oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Selain itu, Madrasah Aliyah juga dibebani untuk menampung anak-anak yang berasal dari keluarga kurang mampu secara ekonomi dan sosial. Walau demikian, Madrasah Aliyah dengan segala keterbatasan yang dimilikinya telah menjawab komitmen pemerintah dalam gerakan pendidikan untuk semua (*educational for all*), sehingga nantinya lulusan

Madrasah Aliyah akan menggambarkan seseorang yang memiliki profil sebagai berikut: (1) mempunyai keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya; (2) memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan; (3) menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos kerja untuk melanjutkan pendidikan; (4) menerapkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup di masyarakat lokal dan global; (5) mampu berekspresi, menghargai seni dan keindahan; (6) mampu berolah raga, menjaga kesehatan, membangun ketahanan dan kebugaran jasmani; dan (7) berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis (Shaleh, 2004).

Dalam menjalankan fungsinya, maka Madrasah Aliyah juga memiliki visi ke depan yang meliputi tiga karakteristik, yaitu: *Islami*, *populis* dan *berkualitas* (Rahim, 2001; Sumardi & Sonhadji, 2002). Karakter *Islami* pada madrasah merupakan iklim organisasi yang harus tercermin dalam kurikulum dan proses pendidikan serta perilaku semua komponen pendidikan mulai dari kepala sekolah sampai dengan para siswa. Karakter *Islami* yang utama berarti kesadaran sebagai pribadi muslim untuk menjalankan perintah dan larangan agama secara konsisten dalam segala situasi dan kondisi, termasuk di lingkungan madrasah. Karakter *Islami* juga berarti orientasi pendidikan yang holistik dan tidak terbatas pada cita-cita praktis, tetapi juga dengan menempatkan nilai-nilai spiritual dalam proses pencapaian tujuan pendidikan. Karakter *Islami* juga berarti strategi pembelajaran keagamaan yang tidak verbalistik, sehingga memudahkan para siswa untuk mengembangkan keterampilan dan wawasan keislamannya secara terpadu. Selain itu, karakter *Islami* dari pendidikan Islam itu juga berarti ajakan dan seruan bagi lingkungan sekitar madrasah untuk meningkatkan syiar Islam melalui media pendidikan. Karakter *populis* mengisyaratkan bahwa Madrasah Aliyah Negeri ini harus senantiasa memikirkan dan melibatkan diri sepenuhnya pada kepentingan masyarakat di sekitarnya, pendidikan hendaknya dilaksanakan dalam semangat yang merakyat sehingga

melahirkan lulusan yang berprestasi dan sekaligus peduli dengan nasib sesama. Madrasah Aliyah yang mempunyai karakter populis bukan hanya melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran agama saja, tetapi juga mempunyai tugas untuk memberikan bimbingan hidup di masyarakat. Sedangkan *berkualitas* merupakan tantangan bagi Madrasah Aliyah untuk dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dan keterampilan sehingga mampu menghadapi tantangan masa depan, karena penghargaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh tingkat kualitas lulusan dan keefektifan organisasinya.

Kualitas pendidikan itu tercermin dalam dua tataran, yaitu *proses* pendidikan yang menggambarkan suasana pembelajaran yang aktif dan dinamis serta konsisten dengan program dan target pembelajaran, serta *hasil* pendidikan yang menunjuk pada kualitas lulusan dalam bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik. Jadi seandainya Madrasah Aliyah Negeri gagal dalam mewujudkan visi ini, maka lembaga pendidikan ini akan kehilangan identitasnya, terpuruk dan tertinggal dari lembaga-lembaga pendidikan lain serta masyarakat pendukungnya (Rahim, 2001; Shaleh, 2004).

Visi atau pandangan terhadap masa depan madrasah juga harus dirubah. Madrasah Aliyah Negeri masa depan tidak lagi dipandang sebagai lembaga pendidikan keagamaan saja, tetapi harus dilihat sebagai jenis pendidikan umum yang sama dengan sekolah-sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan, tetapi berciri khas agama Islam. Untuk itu perlu dilakukan suatu kebijakan dan strategi yang mampu mendorong peningkatan kualitas dan mampu mengatasi kekurangan yang ada pada madrasah. Rahim (2001) menjelaskan, untuk memberikan ciri khas Islam pada Madrasah Aliyah tidak cukup hanya memberi ciri formal dalam kurikulumnya saja, tetapi dengan memasukkan nuansa Islam dalam mata pelajaran *Mafikibb* (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, dan Bahasa Inggris) agar lebih bernuansa dan berkaitan dengan kajian keislaman. Sebaliknya dengan memberikan nuansa ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang studi agama untuk menjembatani pemaduan ilmu agama

dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga ciri khas pada Madrasah Aliyah muncul perpaduan antara IMTAQ (iman dan taqwa) dan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi). Langkah selanjutnya adalah menciptakan suasana keagamaan di lingkungan madrasah, penciptaan suasana keagamaan ini tidak terbatas dalam proses belajar mengajar saja, tetapi harus didukung dengan perbaikan fisik dan sarana keagamaan maupun dalam pergaulan, cara berpakaian, simbol dan pelaksanaan aktivitas keagamaan. Dengan demikian, maka hanya ciri khusus agama Islam perlu dipertahankan dengan muatan kurikulum pendidikan agama yang benar-benar standar dapat memperkuat keamanan dan ketaqwaan lulusan Madrasah Aliyah berbeda dengan sekolah umum, sedangkan dalam mata pelajaran eksak dan ilmu sosial serta bahasa asing harus diupayakan dapat berkompetisi dengan sekolah umum.

Hal ini merupakan tantangan bagi para pengelola pendidikan di madrasah seperti kepala madrasah, guru-guru, staf administrasi, pengurus yayasan/BP3 dan Kandepag atau Kanwil Depag, karena lembaga pendidikan sebagaimana halnya Madrasah Aliyah tidak hanya dituntut untuk mampu menciptakan manusia-manusia yang matang dalam bidang agama, tetapi sekaligus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sejajar dengan *output* atau lulusan pendidikan umum. Untuk itu, Madrasah Aliyah perlu mengembangkan peran dan fungsinya agar pembinaan peserta didik dapat berlangsung optimal, tentu dengan manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah yang baik, agar pengembangan madrasah dapat berjalan untuk merespon desentralisasi dalam bidang pendidikan.

Desentralisasi pendidikan memang membawa perubahan paradigma manajemen pendidikan di daerah, namun dalam tingkat mikro di madrasah tidak serta-merta membawa perubahan orientasi pada manajemen lembaga. Keberadaan madrasah perlu diupayakan agar berfungsi efektif, yaitu dengan meningkatkan kemampuan dan kinerja para kepala madrasah dari cara kerja yang mengandalkan manajemen yang berorientasi pada rutinitas menjadi manajemen yang berorientasi pada

kualitas (Syafaruddin, 2005). Oleh karena itu, keefektifan kepemimpinan kepala madrasah merupakan perilaku manajerial yang harus diwujudkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari setiap lembaga madrasah. Para kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajerial dan otonomi dalam membuat rencana perubahan untuk peningkatan mutu lulusan, sehingga keberadaan madrasah yang bercirikan agama Islam benar-benar setara dan memiliki keunggulan komparatif dengan sekolah umum lainnya.

Sebagai wujud tanggung jawab peneliti terhadap fenomena yang terjadi di lembaga pendidikan madrasah, maka melalui penelitian ini dikaji secara mendalam mengenai hal-hal yang berhubungan dengan keefektifan organisasi. Dalam hal ini peneliti berupaya mengungkap beberapa aspek insani yang dimiliki oleh kepala madrasah yang diduga dapat mempengaruhi keefektifan lembaga madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan. Dalam penelitian ini dicari hubungan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri. Permasalahannya adalah bagaimana sebenarnya pola hubungan yang terjadi di antara kelima variabel tersebut. Melalui penelitian dengan judul Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan ini diharapkan mampu mengungkap permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan lembaga Madrasah Aliyah sekaligus bisa memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, secara umum masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik dan iklim organisasi dengan keefektifan

organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan? Apakah terdapat hubungan di antara masing-masing variabel tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung? Dan bagaimana model hubungan antar variabel tersebut secara struktural?

Selanjutnya masalah pokok tersebut dijabarkan dalam beberapa masalah khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
2. Apakah terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
3. Apakah terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
4. Apakah terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
5. Apakah terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
6. Apakah terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
7. Apakah terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
8. Apakah terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?

9. Apakah terdapat hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
10. Apakah terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?
11. Apakah terdapat hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Dari uraian latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan gambaran tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
2. Mendeskripsikan hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
3. Mendeskripsikan hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
4. Mendeskripsikan hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
5. Mendeskripsikan hubungan langsung dan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
6. Mendeskripsikan hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;

7. Mendeskripsikan hubungan langsung antara komunikasi dengan organisasi iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
8. Mendeskripsikan hubungan langsung dan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
9. Mendeskripsikan hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
10. Mendeskripsikan hubungan langsung dan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
11. Untuk mendeskripsikan hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
2. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
3. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
4. Terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
5. Terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;

6. Terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
7. Terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
8. Terdapat hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
9. Terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
10. Terdapat hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Departemen Agama, gambaran tingkat keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dalam hal keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi ini dapat dijadikan dasar dalam pembinaan dan pengembangan madrasah yang ada di bawah tanggung jawabnya;
2. Bagi kepala sekolah Madrasah Aliyah, penelitian ini dapat dijadikan masukan agar lebih menyadari bahwa jabatan kepala sekolah bukan merupakan jabatan yang bersifat teknis pengajaran, melainkan merupakan jabatan atau tugas-tugas yang memerlukan kemampuan profesional dalam manajerial dan administratif;
3. Hasil temuan ini juga dapat menambah pengetahuan tentang hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi yang diharapkan

dapat memberikan temuan baru dan memperkaya teori manajemen pendidikan maupun teori perilaku organisasi. Hasil ini juga dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain yang ingin mengungkap masalah keefektifan organisasi.

F. Asumsi Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian korelasional, karena berusaha menemukan hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat. Ada beberapa asumsi yang mendasari pelaksanaan penelitian ini, asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keefektifan organisasi sebuah lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan;
2. Di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri terjadi proses kerjasama antar personel yang terlibat di dalamnya yang menggambarkan proses internal organisasi;
3. Keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi pada dasarnya ditentukan oleh penilaian kognitif para guru terhadap situasi, kondisi, dan proses hubungan antar personel;
4. Guru-guru Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan mampu melakukan penilaian kognitif terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi dan keefektifan sekolah di mana mereka bekerja.

G. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan yang berkaitan dengan penelitian yang dilaksanakan, keterbatasan tersebut antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menguji variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi sebagai variabel bebas, dan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri sebagai variabel terikat;

2. Penelitian ini hanya menggunakan angket sebagai teknik penggalan data, dengan sangat menyadari keterbatasan dan keunggulan teknik angket ini, kebenaran informasi yang diperoleh dianggap cerminan penilaian kognitif para guru terhadap keadaan dan situasi yang sebenarnya;
3. Angket penggal data berbentuk skala penilaian dengan didasari skor yang diberikan kepada alternatif jawaban harus dihitung berdasarkan frekuensi jawaban atas alternatif yang telah diberikan bobot sebelumnya;
4. Responden penelitian ini hanya guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

H. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri yang berada di provinsi Kalimantan Selatan. Permasalahan yang dikaji bersifat hubungan jalur antara variabel, sehingga terdapat beberapa variabel terikat dan beberapa variabel bebas, satu variabel bisa menjadi variabel bebas dalam satu situasi hubungan tertentu dan bisa menjadi variabel terikat pada situasi hubungan yang lain, hal ini bergantung pada jumlah variabel *endogenous* yang berfungsi sebagai variabel terikat. Penjabaran variabel-variabel tersebut di rinci dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Variabel, Subvariabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Subvariabel	Indikator
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (KMKS) = X1	1. Keterampilan Konseptual	a. Perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc) b. Pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg) c. Evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev)

Variabel	Subvariabel	Indikator
	2. Keterampilan Hubungan Manusiawi	a. Kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj) b. Peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt) c. Tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr)
	3. Keterampilan Teknikal (Katz, 1955; Elsbree, McNally & Wynn: 1967; Sergiovanni & Carver, 1980; Hersey & Blanchard: 1982)	a. Bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm) b. Bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan &Konseling di sekolah (Bk) c. Bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As)
Komunikasi Organisasi (KOMO) = X2	1. Komunikasi ke Bawah	a. Pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In) b. Pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub) c. Pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa)
	2. Komunikasi ke Atas	a. Pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La) b. Penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl) c. Pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr)
	3. Komunikasi Horizontal (Steers, 1977)	a. Diskusi antara teman sejawat (Ht) b. Saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi)

Variabel	Subvariabel	Indikator
Lanjutan Tabel 1.1Pengendalian Konflik (PK) = X3	1. Konflik intra Individu	a. Perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp) b. Pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt)
	2. Konflik antar Individu	a. Perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp) b. Perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn)
	3. Konflik antar Kelompok	a. Perbedaan latar belakang individu (Pl) b. Tekanan untuk keseragaman bersama (Tk)
	4. Konflik Organisasi (Steers, 1984; Campbell, Corbally & Nystrand, 1983)	a. Pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts)
Iklim Organisasi (IO) = X4	1. Keterpisahan (disengagement)	a. Pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km) b. Sikap individualis guru-guru di sekolah (Id)
	2. Halangan (hindrance)	a. Pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr) b. Kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta)
	3. Semangat (esprit)	a. Semangat melaksanakan tugas (Sm) b. Keakraban di antara guru (Ka)
	4. Keintiman (intimacy)	a. Suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk)
	5. Keberjarakan (aloofness)	a. Keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk)

Variabel	Subvariabel	Indikator
	6. Penekanan Hasil (production emphasis)	a. Tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk) b. Mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko)
	7. Dorongan (thrust)	a. Pemberian contoh kerja yang baik (Mc)
	8. Perhatian (consideration) (Halpin & Croft, 1971; Owens, 1991)	a. Kesiediaan membantu bawahan (Mb)
Keefektifan Organisasi (KO) = X5 Lanjutan Tabel 1.1	1. Adaptasi	a. Pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl) b. Inisiatif melakukan perubahan (Iv) c. Pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw) d. Pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb)
	2. Pencapaian tujuan	a. Dorongan untuk berprestasi (Pr) b. Penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv)
	3. Integrasi	a. Perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks) b. Pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha)
	4. Latensi (Parsons, 1960; Hoy & Miskel, 1987; Soetopo, 2001)	a. Kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt) b. Pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly)

I. Definisi Operasional

Beberapa istilah yang terdapat dalam penelitian dijadikan butir-butir variabel penelitian dan perlu dijelaskan secara operasional. Istilah-istilah dimaksud adalah:

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan serta keahlian kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam menggunakan teknik-teknik atau strategi tertentu dalam menterjemahkan, menjabarkan, dan mengaplikasikan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di sekolah. Adapun yang menjadi indikator untuk variabel ini adalah: (1) perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc); (2) pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg); (3) evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev); (4) kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj); (5) peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt); (6) tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr); (7) bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm); (8) bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk); dan (9) bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As).
2. Komunikasi organisasi adalah sistem penyampaian informasi yang berlaku pada Madrasah Aliyah Negeri dari pengirim kepada penerima yang bertujuan agar penerima memiliki pengertian yang sama dengan pengirim tentang isi informasi yang disampaikan. Adapun yang menjadi indikator untuk variabel ini adalah: (1) pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In); (2) pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub); (3) pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa); (4) pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La); (5) penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl); (6) pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr); (7) diskusi antara teman sejawat (Ht); dan (8) saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi).
3. Pengendalian konflik oleh kepala sekolah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi dalam penyelenggaraan Madrasah Aliyah Negeri. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator adalah: (1) perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp); (2) pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt); (3) perbedaan pendapat antara guru

dan kepala sekolah (Pp); (4) perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn); (5) perbedaan latar belakang individu (Pl); (6) tekanan untuk keseragaman bersama (Tk); dan (7) pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts).

4. Iklim organisasi adalah derajat kecenderungan suasana di lingkungan kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap berbagai aspek yang ada dalam lingkungan Madrasah Aliyah Negeri. Iklim organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku mereka secara nyata dan dapat diamati saat menjalankan tugas-tugas di sekolah. Dalam penelitian ini suasana itu merupakan kontinum yang bergerak dari keadaan 'tertutup' sampai dengan 'terbuka' yang dipersepsi oleh para guru. Indikator yang digunakan adalah: (1) pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km); (2) sikap individualis guru-guru di sekolah (Id); (3) pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr); (4) kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta); (5) semangat melaksanakan tugas (Sm); (6) keakraban di antara guru (Ka); (7) suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk); (8) keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk); (9) tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk); (10) mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko); (11) pemberian contoh kerja yang baik (Mc); dan (12) kesediaan membantu bawahan (Mb).
5. Keefektifan organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah derajat kemampuan Madrasah Aliyah Negeri sebagai organisasi untuk mewujudkan tujuan institusional dengan memanfaatkan dan menyesuaikan sumber daya yang tersedia dilihat dari kecenderungan keefektifan proses hubungan antara kepala sekolah dengan bawahan dan hubungan antar bawahan, yang dipersepsi oleh para guru. Indikator yang digunakan adalah: (1) pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl); (2) inisiatif melakukan perubahan (Iv); (3) pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw); (4) pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb); (5) dorongan untuk berprestasi (Pr); (6) penekanan terhadap produktivitas kerja

(Pv); (7) perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks); (8) pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha); (9) kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt); dan (10) pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini dikaji mengenai: (a) keefektifan organisasi; (b) keterampilan manajerial kepala sekolah; (c) komunikasi organisasi; (d) pengendalian konflik; (e) iklim organisasi; (f) beberapa temuan penelitian yang relevan; dan (g) kerangka berfikir.

A. Keefektifan Organisasi

1. Konsep Keefektifan Organisasi

Istilah keefektifan organisasi (*organizational effectiveness*) telah digunakan dalam berbagai cara pandang yang berbeda dalam literatur tentang organisasi. Ada sementara orang yang menyamakan istilah tersebut dengan keuntungan atau produktivitas, sementara yang lainnya mengkaitkan dengan kepuasan kerja (Steers, 1985). Ada juga yang mendefinisikannya dengan pencapaian tujuan, memfokuskan pada hasil tambah, proses dan konteks-konteks organisasi (Holdaway & Johnson, 1993). Meskipun demikian pengertian efektifitas memiliki arti yang sangat penting bagi suatu organisasi hanya saja sekali lagi dalam kenyataannya konsep tersebut sukar didefinisikan secara pasti (Muhyadi, 1989). Salah satu penyebabnya adalah konsep keefektifan organisasi ini merupakan suatu konsep yang *multi-dimensional* dan sebagai fenomena *unidimensional* (Sergiovanni, 1987).

Menurut Holdaway dan Johnson seperti yang dikutip Creemers dan Reynolds (1993), keefektifan organisasi

merupakan suatu fenomena beraneka segi (*multi-faceted phenomenon*) sehingga sulit sekali merinci apa yang dimaksud dengan konsep keefektifan itu sendiri, oleh sebab itu Steers (1985) mengatakan bahwa pengertian keefektifan organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung kepada kerangka acuan yang dipakainya. Dengan adanya kerangka acuan tertentu dalam mengkaji pengertian keefektifan sekolah, maka tidak mengherankan apabila terdapat sekian banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan persepsi yang dimiliki.

Di antara berbagai pengertian tentang efektifitas atau keefektifan tersebut maka yang lazim ditemui adalah efektifitas berkenaan dengan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat produktifitas yang tinggi (Muhyadi, 1989). Pengertian ini tidak salah, hanya nampaknya kurang representatif sebab tercapainya tingkat produktifitas yang tinggi baru merupakan satu kriteria dari sekian banyak kriteria lainnya. Adanya berbagai kriteria inilah yang juga menjadi sebab mengapa pengertian tentang efektifitas organisasi itu sulit dan bervariasi.

Terkait dengan penjelasan di atas maka perlu dipaparkan beberapa pendapat tentang pengertian efektifitas atau keefektifan organisasi tersebut. Etzioni seperti yang dikutip Steers (1984) dan Sergiovanni (1987) menyatakan bahwa efektifitas sebagai kemampuan organisasi dalam mencari sumber dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian sebuah organisasi agar mencapai efektif maka organisasi tersebut juga harus efisien. Senada dengan pendapat ini maka Robbins (1984) mengaitkan keefektifan dengan pencapaian tujuan sebuah organisasi, jadi sebuah organisasi yang mampu untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuannya maka organisasi tersebut dapat dikatakan efektif.

Steers (1985) menyatakan bahwa efektifitas menunjuk pada seberapa jauh tujuan kegiatan dapat dicapai. Pengertian ini nampaknya juga banyak digunakan oleh pakar dalam mendefinisikan keefektifan organisasi. Torbet senada dengan

pendapat ini yang mendefinisikan keefektifan sebagai kesesuaian antara maksud organisasi dan hasil-hasil yang diperoleh organisasi (Sergiovanni, dkk., 1992). Dengan kata lain keefektifan organisasi dapat dilihat dari perbandingan antara tujuan-tujuan yang dimaksud oleh organisasi dengan hasil yang diperoleh. Demikian juga Bernard (dalam Gibson, Ivanicevich & Donnelly, 1988) menyatakan bahwa keefektifan adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan usaha kerjasama. Hall (1974) juga berpendapat yang sama dimana keefektifan organisasi dilihat dari tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya.

Meskipun begitu banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya tentang keefektifan organisasi sehingga menimbulkan perbedaan di antara pakar tersebut. Namun kebanyakan pakar dewasa ini masih menganggap keefektifan organisasi sebagai pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Rumusan pengertian ini dijadikan dasar dalam memahami pengertian keefektifan organisasi pada bahasan selanjutnya.

2. Pendekatan Keefektifan Organisasi

Sepanjang perkembangan teori manajemen pendidikan dalam kaitannya dengan pembahasan keefektifan organisasi, ada beberapa model teoritik sebagai pendekatan yang sangat berguna dalam menetapkan keefektifan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (1987), yaitu '*Goal Model of Organizational Effectiveness*' dan '*System Resource Model of Organizational Effectiveness*'.

Pendekatan pencapaian tujuan merupakan pendekatan berdasarkan pada pandangan tradisional tentang keefektifan organisasi, yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah

mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pengukurannya melalui tujuan-tujuan operasional yang telah dicapai organisasi (Daft & Steers, 1986).

Sekolah pada dasarnya juga merupakan sebuah organisasi. Sekolah dapat dikatakan efektif apabila mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Biasanya tingkat pencapaian ditandai dengan prestasi lulusan sekolah dalam bidang keterampilan dasar yang diukur melalui tes prestasi terstandar (Frymier dkk., 1984; Sergiovanni, 1991). Dengan demikian, apabila digunakan pendekatan tujuan, maka prestasi siswa memainkan peranan penting dalam menetapkan efektif-tidaknya sebuah sekolah. Para penganjurnya memiliki asumsi bahwa sekolah memang memiliki banyak tujuan, namun berapapun banyaknya menurut mereka sekolah tidak akan dikatakan efektif oleh murid, orang tua, dan masyarakat lainnya selama sekolah tersebut tidak sukses mengajarkan keterampilan-keterampilan dasar. Pendekatan ini cocok digunakan apabila tujuan yang ingin dicapai jelas, merupakan hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur (Cameron, 1986), selain itu pendekatan ini memberi kemudahan bagi peneliti dalam mendefinisikan dan mengukur keefektifan sebuah sekolah (Sergiovanni, 1991).

Namun penyandaran penetapan keefektifan suatu sekolah pada prestasi murid semata sebagaimana diukur melalui tes prestasi akademik terstandar telah banyak dikritik. Rowan, Dwyer, dan Bossert seperti dikutip Sergiovanni (1991) menyebutkan kelemahan pertama terletak pada pendefinisian keefektifannya yang sangat sempit, di mana keefektifan sekolah hanya diukur dari satu dimensi, yaitu prestasi akademik siswa. kedua, walaupun pendekatan tersebut didasarkan pada asumsi-asumsi yang logis dan dianggap penting, namun kelangsungannya sangat terancam. Sebab menurut Sergiovanni (1991) yang mengutip pendapat Robbins, untuk menerapkannya maka sekolah harus dalam kondisi memiliki tujuan yang jelas, tujuan tersebut harus diidentifikasi dan didefinisikan cukup tegas sehingga dimengerti dan disepakati oleh kepala sekolah, supervisor, guru-guru, dan mereka sendiri harus mampu mengukur perkembangannya. Padahal menurut

Sergiovanni (1991) dalam kenyataan sehari-hari kondisi tersebut sering tidak ditemukan di sekolah-sekolah.

Pendekatan kedua adalah pendekatan sistem, atau sering pula disebut juga dengan pendekatan proses atau pendekatan multidimensional. Pendekatan ini berdasarkan pada konsep sistem terbuka, biasanya digunakan oleh para peneliti yang ingin memandang organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang terdiri dari masukan, transformasi, dan keluaran (Hoy & Miskel, 1987). Dalam perspektif model sistem ini keefektifan organisasi di lihat bukan dari tingkat pencapaian tujuannya sebagaimana dalam perspektif model tujuan, melainkan konsistensi internal, efisiensi penggunaan semua sumber yang ada, dan kesuksesan dalam mekanisme kerjanya (Hoy & Ferguson, 1985). Ada dua asumsi yang mendasari pendekatan ini. Pertama, organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang harus mampu memanfaatkan dan merefleksikan lingkungan sekitarnya. Kedua, organisasi merupakan sebuah sistem yang dinamis, dan ketika menjadi besar maka kebutuhannya semakin kompleks, sehingga tidak mungkin didefinisikan hanya melalui sejumlah kecil tujuan organisasi yang bermakna.

Berorientasi pada pendekatan sistem maka efektif-tidaknya sekolah dilihat bukan dari tingkat pencapaian tujuannya, melainkan pada proses dan kondisinya yang disebut dengan karakteristik sekolah (Sergiovanni, 1991). Dalam hal ini ada dua karakteristik sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Owens (1991). Pertama, karakteristik internal sekolah yang meliputi gaya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pengajaran, kedisiplinan, dan proses pembuatan keputusan. Kedua, karakteristik eksternal sekolah yang meliputi keadaan lingkungan sekitar organisasi. Sudah barang tentu yang demikian ini mencakup karakteristik masyarakat, seperti kekayaan, tradisi sosial-kultur, struktur kekuatan politik, dan demografinya.

Pendekatan sistem sebagai suatu perspektif dalam menentukan efektif-tidaknya sekolah telah banyak diterima oleh para peneliti administrasi pendidikan (Sergiovanni, 1991). Mereka berasumsi bahwa ada hubungan antara karakteristik

sekolah dan kualitas keluaran siswa. Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan demikian, Austin (1979) misalnya dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang kepemimpinan kepala sekolahnya terlibat dalam pemrograman pengajaran cenderung memiliki siswa-siswa dengan prestasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang tidak atau kurang memiliki karakteristik tersebut. Sementara itu Rutter (1979) yang meneliti sekolah lanjutan di London menyimpulkan bahwa iklim dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan alat yang sangat penting bagi peningkatan kualitas lulusan siswa. Oleh karena itu para peneliti administrasi pendidikan menegaskan bahwa kepala sekolah memang bekerja mempengaruhi kualitas lulusan siswa, tetapi harus melalui pemberian perhatian sebaik mungkin pada pembinaan proses dan kondisi yang dapat mempertinggi kualitas lulusan.

Walaupun pendekatan sistem sebagai satu cara dalam menentukan efektif-tidaknya sekolah telah banyak diterima oleh para peneliti administrasi pendidikan, namun pendekatan sistem ini diduga memiliki beberapa kelemahan, terutama apabila diaplikasikan di lembaga-lembaga pendidikan (Hoy & Miskel, 1987). Pertama, dengan terlalu menekankan pada input, alat, dan proses dalam melihat efektif-tidaknya sekolah sebagaimana dalam pendekatan sistem, maka masalah target dan lulusan cenderung terabaikan (Hoy & Miskel, 1987; Sergiovanni, 1991). Kedua, karena memperhatikan peningkatan input atau perolehan sumber daya merupakan tujuan operasional bagi organisasi, maka pendekatan sistem itu pada dasarnya merupakan suatu pendekatan tujuan.

Kedua model pendekatan tersebut memang tampak berbeda. Pendekatan tujuan lebih menekankan pada keberhasilan pencapaian tujuan dalam menetapkan efektif-tidaknya sekolah, sementara pendekatan sistem lebih memperhatikan pada karakteristik proses dan kondisi seperti konsistensi internal, kesuksesan mekanisme kerja, dan efisiensinya dalam mendayagunakan semua sumber daya yang tersedia dalam menetapkan efektif-tidaknya sekolah. Walaupun begitu keduanya tidak perlu dipertentangkan, keduanya saling

melengkapi satu sama lain, sehingga mungkin dan perlu dikombinasikan sehingga menghasilkan satu pernyataan sekolah yang efektif (Hoy & Ferguson, 1985; Steers, Ungson, & Mowday, 1985; Hoy & Miskel, 1987). Sergiovanni (1991) juga menganjurkan agar para kepala sekolah, para teoritis, dan para peneliti untuk tidak memilih salah satu di antaranya, melainkan keduanya. Lebih lanjut, menurut Sergiovanni (1991) apabila pendekatan tujuan dikombinasikan dengan pendekatan sistem, maka siapapun orangnya akan lebih komprehensif dalam memahami keefektifan sekolah.

Selanjutnya, suatu kombinasi pendekatan tujuan dan pendekatan sistem menghendaki penyatuan pilihan beragam yang dapat menentukan dan mengevaluasi keefektifan sekolah dengan menggunakan beragam kriteria. Perspektif ini disebut pendekatan *relativistic multiple-contingency* untuk keefektifan organisasi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa tidak ada pernyataan tunggal tentang keefektifan organisasi yang mungkin dan diharapkan. Artinya organisasi sekolah menghendaki jenis ukuran keefektifan yang berbeda (Soetopo, 2001).

3. Kriteria Keefektifan Organisasi

Parsons (1960) telah mengembangkan sebuah model keefektifan organisasi yang mengkombinasikan pendekatan tujuan dan pendekatan sistem. Model Parsons tersebut menegaskan bahwa keefektifan organisasi itu dapat di lihat dari empat dimensi, yaitu: (1) adaptasi; (2) pencapaian tujuan; (3) integrasi; dan (4) latensi. Asumsi dasarnya adalah bahwa semua sistem sosial, apabila ingin hidup dan berkembang maka harus mampu memecahkan empat masalah, yaitu masalah-masalah pengakomodasian lingkungan, penetapan dan pencapaian tujuan, pemeliharaan solidaritas antara komponen-komponen sistem, dan penciptaan dan pemeliharaan motivasional sistem dan pola-pola nilai. Menurut Parsons (1960), apabila sebuah organisasi mampu menyelesaikan keempat masalah tersebut dengan sebaik-baiknya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan efektif.

Lebih lanjut berdasarkan kerangka kerja Parsons tersebut, maka Hoy dan Miskel (1987) juga mengajukan empat dimensi keefektifan untuk sekolah menengah, yaitu adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan latensi. Dari dimensi adaptasi maka efektif-tidaknya sekolah dilihat dalam hubungan dengan penyesuaian diri terhadap tuntutan lingkungannya; dari dimensi pencapaian tujuan efektif-tidaknya sekolah diukur dari tercapainya tujuan pendidikan; dari dimensi integrasi efektif-tidaknya sekolah dikaitkan dengan dipertahankannya solidaritas dari kekohesifan unsur-unsur sistem; dan akhirnya dari dimensi latensi efektif-tidaknya sekolah dinilai dari terciptanya dan dipertahankannya komitmen organisasional.

Demikian pula dengan Soetopo (2001) setelah mengadakan penelitian tentang keefektifan organisasi mulai dari tingkat sekolah menengah sampai perguruan tinggi menyimpulkan bahwa keefektifan organisasi adalah suatu konsep multidimensional, dan tidak ada kriteria tunggal yang dapat mencakup hakikat keefektifan organisasi yang kompleks. Selanjutnya ia memberi panduan berupa formulasi yang lebih komprehensif untuk membimbing usaha penelitian keefektifan organisasi agar menggunakan keempat dimensi ini, yaitu adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan latensi.

4. Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Manajemen Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Masalah keefektifan selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen, karena berkaitan dengan produktivitas yang diharapkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan bahwa keefektifan sekolah tidak muncul atau terbentuk dengan begitu saja, tetapi muncul atau terbentuk karena faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi. Khusus dalam penelitian ini faktor-faktor dimaksud adalah keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, manajemen konflik, dan iklim organisasi.

Hasil penelitian Blumberg dan Greenfield (1980) menemukan bahwa salah satu karakteristik kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mempunyai harapan tinggi terhadap prestasi belajar siswa dan unjuk kerja guru, untuk dapat merealisasikan harapan tersebut maka kepala sekolah harus mengoptimalkan sumber daya di sekolah dengan menjalankan keterampilan manajerial. Penelitian Shaeffer (1979) mengenai kualitas pendidikan di sekolah menemukan bahwa faktor guru dan manajemen sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa. Faktor guru dimaksud berkenaan dengan unjuk kerja dalam mengelola proses pembelajaran dan standar kualitas lulusan pendidikan guru, sedangkan faktor manajemen sekolah berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pendidikan secara makro dan kemampuan manajerial kepala sekolah.

Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1982) dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skill* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku. Oleh karena itu, agar kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga keterampilan tersebut. Dengan demikian maka kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial dapat memperluas dan lebih memantapkan wawasan sehingga lahirnya pola pikir, sikap, dan perilaku kepala sekolah yang efektif, sekaligus terwujudnya sekolah yang efektif.

Hasil penelitian Mott (dalam Hoy & Miskel, 1987) menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan kecil antara

sentralisasi pengambilan keputusan dengan keefektifan. Pada organisasi yang sangat sentralisasi, keefektifan cenderung rendah. Keefektifan akan tinggi jika pemimpin membuat struktur tugas-tugas dan iklimnya terbuka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasi terbuka, maka keefektifan organisasi akan tinggi. Dengan kata lain makin terbuka iklim organisasi makin tinggi keefektifan organisasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai keefektifan organisasi tidak cukup hanya dengan penstrukturan tugas-tugas saja, tetapi harus disertai oleh iklim kerja yang terbuka (Hoy & Miskel, 1987).

Hasil penelitian Miner (1988) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang tertutup. Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja (Davis, 1981), sedangkan motivasi, performansi, dan kepuasan kerja merupakan sebagian dari komponen keefektifan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Organisasi yang memiliki situasi kerja dengan iklim yang terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi dari pada yang menggunakan iklim tertutup (Hoy & Miskel, 1987). Berdasarkan temuan Miner, Hoy dan Miskel ini dapat disimpulkan bahwa makin terbuka iklim organisasi makin tinggi keefektifan organisasi, sebaliknya makin tertutup iklim organisasi, makin rendah keefektifan organisasi.

Penelitian Guthrie dan Reed (1984) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah hal yang esensial dalam hubungan interpersonal dan sangat penting bagi keefektifan organisasi. Kimbrough dan Burkett (1990) menyatakan antara lain bahwa komunikasi ke atas di dalam sekolah atau sistem sekolah sangat penting jika menginginkan keefektifan sekolah tetap berlanjut. Sedangkan Down dan Hain dalam telaahnya mengenai penelitian komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Kreps, 1986).

Untuk menciptakan iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif, menurut telaah Patty dan Kaluge dibutuhkan peranan kepala sekolah dalam penempatan personalia, pembinaan antar hubungan dan komunikasi, dinamisasi dan penyelesaian konflik, pemanfaatan informasi, dan peningkatan lingkungan kerja serta lingkungan belajar. Karena iklim yang kondusif di samping akan mempengaruhi kegairahan guru dalam bekerja, juga berpengaruh langsung terhadap sikap guru dalam pelaksanaan inovasi di sekolah (Pidarta, 1995).

Untuk memperkuat temuan ini, hasil penelitian Austin (1979) dapat pula dijadikan rujukan, bahwa sekolah-sekolah yang sukses menunjukkan saling ketergantungan antara beberapa aspek dalam organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, karakteristik-karakteristik berikut ditemukan dalam sekolah-sekolah unggul, yaitu: (1) kepemimpinan instruksional yang kuat; (2) pengembangan program, perencanaan pengajaran; (3) harapan-harapan performansi yang tinggi; (4) kepercayaan bahwa semua siswa dapat mempelajari keterampilan-keterampilan dasar; (5) iklim yang positif; (6) pengawasan terhadap fungsi-fungsi sekolah, kurikulum dan program pengembangan staf; (7) dukungan staf yang kuat; (8) pemberian semangat; serta (9) tanggung jawab serta partisipasi siswa. Dalam penelitian ini, terlihat banyak karakteristik-karakteristik yang menjadi fokus penelitian.

Berdasarkan pandangan dari para ahli dan hasil-hasil penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi, pengendalian konflik, komunikasi organisasi, dan keterampilan manajerial kepala sekolah. Komunikasi mempengaruhi keefektifan organisasi asalkan disertai pengendalian konflik dan iklim yang terbuka. Keterampilan manajerial kepala sekolah sendiri secara langsung mempengaruhi keefektifan organisasi.

B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

1. Konsep Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Salah satu peranan dan tanggung jawab kepala sekolah adalah sebagai manajer pendidikan. Berhasilnya kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dan pengelola

pendidikan itu ditentukan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor di antara faktor dimaksud adalah keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah. Keterampilan manajerial seorang pemimpin itu dapat memungkinkan ia meraih sukses atau hasil gemilang dalam pekerjaannya, khususnya dalam hal membuat perencanaan program, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh stafnya. Penjelasan di atas mengandung makna bahwa keterampilan manajerial berkaitan erat dengan keberhasilan seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengawasan). Apabila seorang manajer terampil dan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya, maka setiap fungsi manajemen itu dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin sehingga memberikan dampak yang signifikan terhadap keefektifan kerja dalam organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa keterampilan dan kemampuan manajerial mempunyai hubungan pengaruh yang nyata terhadap keefektifan pelaksanaan fungsi manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Dalam praktek dan operasionalisasi kegiatan pendidikan, keterampilan manajerial dimaksud sering pula ditetapkan sebagai pertimbangan atau syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang yang akan diangkat menjadi pemimpin pada suatu instansi atau organisasi formal seperti halnya organisasi sekolah. Pertimbangan dan persyaratan demikian itu tentu saja dikaitkan dengan dampak positif yang signifikan dari keterampilan manajerial terhadap keberhasilan pengelolaan suatu institusi pendidikan atau sekolah.

2. Komponen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan manajerial yang perlu dimiliki oleh para pemimpin institusi formal, baik pada level puncak (*top manager*), level menengah (*middle manager*) maupun pada level bawah (*first or supervisory level*) menurut Megginson, Mosley dan Pietri (1992) mencakup empat bidang keterampilan, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusiawi

(*human-relation skills*), keterampilan teknik (*technical skills*), dan keterampilan administratif (*administrative skills*). Sedangkan menurut Wagner III dan Hollenbeck (1992) ada tiga bidang keterampilan yang harus dimiliki oleh para manajer, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusiawi (*human-relation skills*), keterampilan teknik (*technical skills*). Nampak jelas di atas bahwa ada tiga bidang keterampilan manajerial yang dikemukakan, baik oleh Megginson dkk. maupun oleh Wagner III dan Hollenbeck, namun Megginson dkk. menambahkan satu keterampilan lagi, yaitu keterampilan administratif. Sehubungan dengan itu, maka dalam kajian berikut pembahasannya hanya dibatasi pada tiga bidang keterampilan saja dengan pertimbangan bahwa di dalam pembahasan ketiga konsep keterampilan manajerial tersebut telah mencakup pula keterampilan administratif. Berikut ini adalah pembahasan atas ketiga keterampilan manajerial tersebut.

a. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Penguasaan konsep-konsep mendasar mengenai suatu bidang keahlian atau bidang tugas adalah hal yang sangat diperlukan oleh setiap orang yang hendak menekuni bidang keahlian atau tugas dimaksud. Menguasai konsep-konsep dalam suatu bidang keahlian atau tugas juga akan menolong orang yang bersangkutan untuk mempelajari dan menganalisis secara sistematis berbagai fenomena empirik yang dihadapi dalam hidup sehari-hari (Hoy & Miskel, 1987). Mempelajari dan menganalisis secara sistematis suatu fenomena empirik memungkinkan seseorang dapat memahami, memaknai dan kemudian melakukan tindakan konkrit untuk menanggapi dan menjelaskan arti fenomena atau gejala empirik dimaksud. Inilah yang dimaksud dengan keterampilan konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan mengartikulasikan suatu gejala atau permasalahan yang nyata dengan menggunakan pengetahuan dan kemampuan konseptual yang dimilikinya. Artinya menerapkan pengetahuan tentang konsep-konsep serta prinsip-prinsip kerja tertentu untuk menjelaskan secara

empirik dan operasional suatu gejala dan permasalahan yang dihadapi sehingga dapat dipahami dan dipraktekkan oleh orang lain.

Mengenai keterampilan konseptual dalam manajemen, ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya. Davis dan Newstrom (1989) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual itu adalah semacam kesanggupan untuk berfikir dan mengartikan berbagai macam istilah, kerangka kerja berfikir mengenai banyak hal. Selanjutnya Megginson, Mosley dan Pietri (1992) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual itu merupakan kesanggupan mental yang diperlukan untuk memperoleh dan menerima informasi dari berbagai sumber, menganalisis dan menginterpretasi informasi dimaksud guna menghasilkan keputusan-keputusan pada tingkat yang lebih kompleks atau rumit. Sedangkan menurut Wagner III dan Hollenbeck (1992) keterampilan konseptual adalah kesanggupan untuk memahami dan menghayati proses kerja dalam suatu organisasi dengan unit-unitnya secara keseluruhan, memahami bagaimana caranya staf diatur menurut kebutuhan kerja dalam organisasi, menyatukan kembali semangat, pemikiran dan usaha bersama menuju kepada tujuan umum dan khusus yang akan dicapai, dan menata hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan unit-unitnya dengan keadaan lingkungan sekitarnya.

Penjelasan di atas memperlihatkan bahwa keterampilan konseptual itu merupakan aspek terpenting yang seharusnya dan sangat perlu dimiliki oleh para manajer atau pemimpin organisasi. Perlunya keterampilan konseptual bagi seorang manajer dimaksud lebih konkret dijelaskan oleh Wagner III dan Hollenbeck (1992) mencakup kemampuan berfikir dari manajer dan kemampuan tersebut berhubungan erat dengan perencanaan dan pengorganisasian. Dengan demikian, keterampilan konseptual itu selalu digunakan oleh para manajer pada manajemen puncak yang bertanggung jawab serta berusaha keras dalam mengembangkan dan meningkatkan hasil kerja organisasi.

Berdasarkan atas pemikiran dan penjelasan yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual itu adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang termasuk para manajer atau pemimpin organisasi untuk memahami, menyelidiki dan menganalisis semua permasalahan yang muncul dalam penanganan pekerjaan dari suatu organisasi yang dipimpinnya. Atas pemahaman dan analisis yang tepat, seorang pemimpin organisasi dapat menemukan cara tepat untuk menyelesaikan atau mengatasi persoalan yang dihadapi sebagai upaya meningkatkan prestasi kerja anggota organisasi atas prestasi kerja organisasi. Jika ditinjau dari organisasi sekolah, maka keterampilan konseptual kepala sekolah adalah kemampuan atau daya berfikir analitis dan kritis yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat, mengenal dan menghayati semua permasalahan dan berbagai bentuk aktivitas yang berkaitan dengan penyelenggaraan proses belajar mengajar di sekolah. Melalui penghayatan yang didasarkan atas sikap analitis dan kritis dimaksud, maka seorang kepala sekolah menempatkan dirinya secara tepat dalam menyelesaikan berbagai persoalan dan mengembangkan usaha-usaha tertentu untuk mencapai hasil belajar yang diharapkan.

b. Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human Relation Skills*)

Seorang manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajerialnya senantiasa berinteraksi dan berurusan dengan manusia. Keadaan dan kenyataan demikian inilah yang memperkuat pendefinisian manajemen yang sering dijumpai dalam berbagai literatur bahwa manajemen itu adalah proses dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (kerjasama) dengan memanfaatkan orang lain. Robbins (1984) lebih tegas lagi menjelaskan manajemen itu sebagai proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan.

Agar lebih terfokus pembahasan terhadap istilah keterampilan hubungan manusiawi dalam kajian ini, maka berikut dikemukakan pendapat beberapa ahli manajemen. Megginson, Mosley dan Pietri (1992) memberikan penjelasan mengenai keterampilan hubungan manusiawi itu berkaitan dengan berbagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memahami keadaan orang lain (orang yang dipimpin) sehingga mempermudah dalam melakukan hubungan yang efektif dengan mereka. Keterampilan interpersonal demikian diperlukan untuk menciptakan dan memelihara jaringan hubungan kerja sama dengan orang lain yang berada di dalam kepemimpinannya. Definisi keterampilan hubungan manusiawi seperti yang dikemukakan oleh Megginson, dkk. tersebut di atas sejalan dengan rumusan yang dikemukakan oleh Wagner III dan Hollenbeck (1992), bahwa keterampilan hubungan manusiawi itu merupakan suatu kemampuan dalam diri manajer untuk bekerja dan membangun kerja sama yang efektif dengan dan antara anggota di dalam suatu organisasi atau unit organisasi.

Dalam melakukan pendekatan dengan staf untuk mengatur pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi, seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan khusus yang disebut keterampilan hubungan manusiawi. Apabila seorang pemimpin memiliki konsep yang jelas dan utuh mengenai keterampilan hubungan manusiawi serta mampu mengaplikasikannya secara nyata dalam praktek manajerial dan kepemimpinannya, maka pemimpin dimaksud dapat mengenal, memahami dan menganalisis karakteristik perilaku setiap anggota stafnya dengan baik. Keadaan demikian dapat pula memudahkan dalam mengatur, memberi tugas dan membagi tanggung jawab sesuai kompetensi atau kesanggupan mental dan fisik setiap anggota staf yang ada. Keterampilan hubungan manusiawi yang efektif dapat meletakkan dasar hubungan dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan semua anggota organisasi. Para anggota organisasi dapat menerima, menghargai serta

mengikuti pemimpinnya dengan baik dan penuh dedikasi dan melakukan pekerjaan dalam suasana yang menyenangkan.

Menurut Wahjosumidjo (2003) agar kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkan keterampilan hubungan manusiawi ke dalam tindakan atau perilaku: (1) mampu memahami perilaku manusia dan proses kerjasama; (2) mampu memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) mampu berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) mampu menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis; serta (5) mampu berperilaku yang dapat diterima.

Dalam konteks sekolah, terjadi bahwa jika kepala sekolah mampu mengaplikasikan keterampilan hubungan manusiawi dengan efektif dalam mengatur dan memimpin proses pembelajaran di sekolah, maka akan tercipta iklim kerja yang harmonis dan penuh semangat di kalangan guru (DeRoche, 1987), dalam iklim kerja demikian akan memberikan dampak yang positif terhadap hasil belajar siswa.

Dikemukakan oleh Stoops dan Johnson (1967), bahwa keterampilan hubungan manusia dapat membangun kerja tim, membangun semangat tim, dan menyatukan individu ke dalam kesatuan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Campbell seperti yang dikutip oleh Stoops dan Johnson (1967) mengenai perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan hubungan manusiawi dengan guru adalah sebagai berikut: (1) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan; (2) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan; (3) memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi; (4) memberikan dukungan semangat dan moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah; (5) mengatur sekolah secara baik; (6) menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan tegas pendirian; (7) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan; (8) menjernihkan permasalahan; (9) mengikutsertakan guru

dalam pengambilan keputusan; dan (10) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.

Selanjutnya dalam kaitan dengan perilaku hubungan manusiawi kepala sekolah maka Oliva (1984) mengemukakan sebagai berikut: (1) menerima kritik yang konstruktif; (2) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan guru; (3) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan personel sekolah lainnya; (4) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat; dan (5) mendukung program sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka perilaku hubungan manusiawi yang dilakukan kepala sekolah meliputi; (1) menjalin hubungan kerjasama dengan para guru, dengan terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah; (2) menjalin komunikasi dengan guru, komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru; (3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, kepala sekolah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar mengajar; (4) membangun semangat dan moral kerja para guru, bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugas maka kewajiban kepala sekolah untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya; (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, pemberian penghargaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pengakuan terhadap prestasi yang telah diraih guru dengan usahanya yang maksimal, sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasinya; (6) menjernihkan segala permasalahan di sekolah, sekolah sebagai salah satu institusi tidak lepas dari berbagai masalah, agar tidak berlarut-larut dan semakin kompleks maka kepala sekolah segera mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya; (7) mengikutsertakan para guru dalam merumuskan pengam-

bilan keputusan, guru merupakan pelaksana setiap keputusan di sekolah, agar keputusan dapat diterima oleh semua pihak maka guru harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan; (8) menyelesaikan konflik di sekolah, konflik yang bertentangan dengan tujuan sekolah patut dihindarkan, namun keberadaan konflik tidak bisa dihindarkan, maka tugas kepala sekolah mengelola konflik; (9) menghormati peraturan sekolah, tidak hanya guru, siswa dan personel sekolah yang harus taat kepada peraturan sekolah akan tetapi kepala sekolah juga harus menghormati peraturan sekolah; (10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara guru, semua guru berkeinginan untuk mendapat promosi, kenaikan gaji atau penghargaan lainnya, maka kepala sekolah menciptakan suasana adil dalam memberikan penghargaan; dan (11) tidak membebani tugas tambahan yang berlebihan kepada guru, tugas yang diberikan secara berlebihan dapat menurunkan semangat kerja guru, apalagi jika tidak merata pembagian tugasnya akibatnya tidak dapat menyelesaikan tugas secara baik.

c. Keterampilan Teknikal (*Technical Skills*)

Sebagaimana halnya keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusiawi, maka keterampilan teknis juga berkaitan erat dengan aspek kemampuan dalam diri seorang manajer. Kemampuan yang dimaksudkan di sini adalah bagaimana seorang manajer dapat menggunakan pengetahuan yang dimilikinya secara fungsional dan efektif untuk mengupayakan dan mengelola fasilitas (sarana dan prasarana) milik instansi. Dalam hal ini termasuk juga kemampuan untuk mencari, menemukan dan menggunakan strategi, metode dan atau cara kerja yang tepat dalam mengambil keputusan serta melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan organisasi.

Mengenai penjelasan arti istilah keterampilan teknis tersebut berikut ini beberapa orang ahli manajemen mengemukakan pendapatnya. Megginson, Mosley dan Pietri (1992) menjelaskan bahwa keterampilan teknis adalah

kemampuan menggunakan pengetahuan yang telah dimiliki untuk mengelola sarana dan prasarana serta teknik atau cara-cara tertentu dalam suatu disiplin khusus atau dalam lapangan pekerjaan tertentu. Sedangkan Wagner III dan Hollenbeck (1992) memberikan penjelasan mengenai keterampilan teknis ini sebagai keterampilan yang berkaitan dengan pemahaman mengenai pengetahuan yang bersifat khusus tentang berbagai prosedur kerja, dan penggunaan alat-alat yang diperlukan untuk meningkatkan hasil layanan dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis berkaitan dengan usaha dan keberhasilan manajer dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh staf. Maksudnya adalah bagaimana cara dan usaha yang ditempuh manajer untuk senantiasa mengendalikan perilaku kerja dari para staf agar pekerjaan yang ditangani berjalan searah dengan tujuan dan rencana semula.

Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis menurut Sutisna (1990) adalah: (1) kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas; (2) kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; (3) kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu; (4) kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa; (5) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; (6) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; (7) membantu guru dalam *mendiagnosa* kesulitan belajar siswa; (8) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; (9) menyusun anggaran belanja sekolah; (10) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perbekalan dan perlengkapan; (11) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah; (12) mengatur fasilitas fisik sekolah, meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman, dan pengendalian keamanan.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah kemampuan yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pengajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan

satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta teknik-teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

3. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi

Orang yang menjadi kunci kepemimpinan pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa memang kepala sekolah menempati posisi yang sangat penting, melebihi dari personil-personil lainnya bagi terciptanya suatu sekolah yang efektif.

Lipham, Rankin dan Hoeh (1985) dengan tegas menekankan perlunya kepala sekolah memiliki keterampilan-keterampilan konseptual, teknis, dan insani terutama dalam pencapaian tujuan dan perwujudan tujuan pendidikan. Berdasarkan pendapat ini, Mantja (2002) mengemukakan bahwa dalam penyiapan khusus jabatan kekepalasekolahan, di bidang administrasi pendidikan ada lima kelompok kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi fungsi dasar kepala sekolah, yakni: (1) program instruksional; (2) kepegawaian; (3) kesiswaan; (4) sumber-sumber fisik dan financial; dan (5) hubungan masyarakat dan sekolah. Sementara itu Blumberg dan Greenfield (1980) meletakkan kompetensi kepala sekolah berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya yang lebih menekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan.

Berdasarkan peran administratif kepala sekolah, Wiles dan Bondi (1983) menyarankan agar dalam penyiapan kepala sekolah harus disediakan mata kuliah yang memberikan kompetensi manajemen sekolah, pengembangan program dan kurikulum, undang-undang pendidikan/peraturan sekolah, supervisi pengajaran, dan hubungan insani, sehingga kepala sekolah memiliki keterampilan dalam: (1) *technical skills and tasks*; (2) *interpersonal skills*; (3) *instructional skills*; dan (4) *political skills*. Sedangkan Sergiovanni (1991) menekankan kompetensi kepala sekolah berdasarkan peran utamanya, yaitu *statesperson leadership*, *educational leadership*, *organizational leadership*, *administrative leadership*, *supervisory leadership*, dan *team leadership*.

Hoyle, English dan Steffy (1985) yang merupakan anggota dari *American Association of School Administrator (AASA)*, berdasarkan hasil-hasil penelitian dan ide-ide untuk suksesnya kepemimpinan kepala sekolah menyarankan agar setiap kepala sekolah mempunyai beberapa keterampilan yang meliputi: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan.

Said (1988) dalam tulisannya mengidentifikasi beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat membawa sekolah menghasilkan prestasi-prestasi sesuai dengan yang diharapkan, keterampilan itu adalah: (1) keterampilan teknis; (2) keterampilan kemanusiaan, dan (3) keterampilan pendidikan. Selanjutnya dikatakan pula kehadiran ketiganya belum menjamin peningkatan kualitas sekolah sampai ke tingkat *excellence*. Untuk itu kepala sekolah juga harus memiliki: (4) keterampilan simbolik; dan (5) keterampilan kultural.

Pidarta (1995) yang mengidentifikasi peranan kepala sekolah sebagai pencipta iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif mengemukakan beberapa peranan, yaitu: (1) menempatkan personalia sesuai dengan spesialisasi dan keterampilannya; (2) membina antar hubungan dengan komunikasi; (3) mendinamiskan dan menyelesaikan konflik; (4) menghimpun dan memanfaatkan informasi; dan (5) memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja dan lingkungan belajar.

Wahjosumidjo (2002) mengemukakan ada empat macam tugas penting kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, yaitu: (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi; (2) pengejawantahan tujuan organisasi; (3) mempertahankan kebutuhan organisasi; dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi. Selanjutnya disebutkan pula

untuk memperbaiki kepemimpinan seorang kepala sekolah, ada tiga kategori keterampilan yang paling mudah diperbaiki melalui pelatihan, yaitu: keterampilan pengelolaan (*managerial skills*); pengetahuan teknis (*technical knowledge*); dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*).

Berdasarkan pendapat dan pandangan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi sekolah.

C. Komunikasi Organisasi

1. Konsep Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata Latin *communicare* yang berarti *membuat agar menjadi umum* atau dalam bahasa Inggris *Common*. Dari kata dasar *common* tersebut kemudian menjadi *communication* dan selanjutnya diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi *komunikasi*, yang dimaksud dengan umum (*common*) dalam hal ini adalah kebersamaan khususnya dalam hal pengertian. Istilah komunikasi sendiri sudah dipakai demikian luas dalam kehidupan sehari-hari, dan juga telah menjadi obyek studi para ahli dalam waktu yang cukup lama. Tentang definisi atau rumusan pengertian komunikasi cukup banyak dikemukakan oleh para ahli. Akan tetapi, mereka kebanyakan sepakat dengan asumsi bahwa komunikasi adalah suatu proses yang dinamis, yakni suatu transaksi yang akan mempengaruhi pengirim dan penerima, serta merupakan suatu proses personal dan simbolik yang membutuhkan kode abstraksi bersama.

Thoha (2002) mengartikan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi juga dapat didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Dalam redaksi yang lebih lengkap Handoko (1997) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, dan perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar

kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Perpindahan data yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu seperti membaca, menulis, mendengar, berbicara, dan lain-lain untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Memahami komunikasi sebagaimana yang telah diuraikan di atas, ternyata komunikasi mempunyai cakupan yang cukup luas, bukan hanya terbatas pada pentingnya informasi yang disampaikan tetapi kemampuan serta keterampilan pengirim dan penerima termasuk cara yang digunakan dalam transformasi. Untuk kejelasan pemahaman tentang komunikasi ini maka dapat dipandang dari beberapa aspek.

Pendapat Reitz seperti yang dirujuk Muhyadi (1988) mengemukakan bahwa secara garis besar pengertian komunikasi dapat dikelompokkan menjadi dua perspektif, yaitu: (1) komunikasi dalam perspektif kognitif (*cognitive perspective*), dan (2) komunikasi dalam perspektif tingkah laku (*behavior perspective*). Dalam pengertian pertama, komunikasi dapat diartikan sebagai penggunaan kata-kata, huruf-huruf, lambang-lambang, atau alat lain yang sejenis untuk mencapai kebersamaan atau saling memiliki informasi tentang sesuatu obyek atau kejadian. Informasi dalam pengertian ini mencakup segala sesuatu yang dapat berupa fakta, pendapat, ide-ide, sikap, atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan kemudian disampaikan kepada orang lain menggunakan kata-kata atau lambang-lambang yang lain. Jika informasi itu dapat disampaikan dan kemudian diterima dengan cermat, maka penerima akan memiliki informasi yang sama dengan pengirim.

Dari perspektif tingkah laku, komunikasi dapat mencakup tingkah laku *verbal* maupun simbolik (*nonverbal*), yang dengan cara demikian pengirim dapat menyampaikan maksudnya pada diri penerima. Pemahaman komunikasi dari perspektif tingkah laku ini yang lebih dipentingkan adalah efek pada diri si penerima. Pengirim berkeinginan agar penerima memperoleh akibat tertentu dari pesan atau informasi yang disampaikan. Cara

yang ditempuh mungkin berupa penggunaan lambang-lambang (simbol) atau mungkin berupa bahasa verbal.

Sementara itu Miller seperti yang dikutip Nimran (1999) membagi definisi komunikasi menjadi dua aliran, yaitu: (1) definisi yang berorientasi pada sumber (*source oriented*), dan (2) definisi yang berorientasi pada penerima (*receiver oriented*). Kebanyakan definisi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan. Karena melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka definisi ini cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif, lebih menekankan pada pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan dan sifat persuasif. Dengan kata lain komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif. Sedangkan definisi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa komunikasi sebagai semua kegiatan dalam mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan. Jadi proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima yang bertujuan agar penerima memiliki pengertian yang sama dengan pengirim tentang informasi yang disampaikan. Dalam praktek berorganisasi, komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, menggunakan berbagai alat dan dapat berlangsung ke berbagai arah.

2. Bentuk Komunikasi dalam Organisasi

Adanya pemahaman yang baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arahan dasar yang tampak dengan terbentuknya saluran-saluran komunikasi. Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya. Salah satu fungsi terpenting dari struktur organisasi adalah

membatasi aliran komunikasi, dengan demikian akan mengurangi permasalahan kelebihan informasi. Beberapa permasalahan organisasi dipecahkan dengan membatasi aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses, dan dianalisis.

Adanya aliran dalam organisasi merupakan pedoman agar seseorang dapat berkomunikasi dalam organisasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah mengalir dari puncak pimpinan ke berbagai jenjang yang ada di dalamnya, berisi pesan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan (Muhyadi, 1989). Dalam bentuk yang nyata sebagian besar isi pesan yang disampaikan berupa instruksi atau perintah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang antara lain mencakup; tugas apa yang harus dilaksanakan, siapa yang harus melaksanakan, di mana, kapan, dan bagaimana cara melaksanakannya. Selain itu komunikasi dari atas ke bawah dapat pula berupa petunjuk, pengarahan, penjelasan, tegoran, dan permintaan laporan. Sebagian besar komunikasi dari atas ke bawah disampaikan lewat saluran formal misalnya pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat resmi, konferensi-konferensi, dan juga dalam bentuk komunikasi lisan dan tulisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok-kelompok kecil.

b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya dan praktek serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Komunikasi ini juga bersifat

memberi informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan, hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas (Handoko, 1997)

c. Komunikasi horizontal (*lateral communication*)

Komunikasi ini merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hirarki yang sama dalam suatu organisasi. Misalnya komunikasi yang terjadi antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama atau di antara Departemen pada tingkat organisasi yang sama (Handoko, 1997). Komunikasi seperti ini perlu dilakukan dalam rangka koordinasi antara teman sejawat, dan dapat pula dimanfaatkan untuk saling memperoleh informasi yang dapat membantu memperbaiki dan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing anggota. Komunikasi ini dapat berlangsung secara formal maupun secara informal (Muhyadi, 1989).

d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)

Komunikasi ini merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan wewenang secara langsung. Komunikasi ini berlangsung menyilang, seseorang mungkin saja berkomunikasi dengan orang lain yang kedudukannya lebih tinggi atau lebih rendah dan mereka berada pada bagian yang berbeda (Muhyadi, 1989). Komunikasi ini bertujuan untuk saling tukar informasi guna memecahkan masalah yang pemecahannya memerlukan masukan dari berbagai sumber.

3. Hubungan Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, dan Pengendalian Konflik dengan Keefektifan Organisasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam penampilan seorang manajer (pemimpin). Menurut Liputo (1988) seorang manajer mempergunakan 80% waktunya untuk mengadakan komunikasi dengan orang lain, termasuk dengan bawahan,

kawan, dan pengawas. Komunikasi merupakan alat di mana informasi disalurkan, komunikasi yang efektif akan menjadi kunci manajemen yang efektif. Hasil rewiuw Down dan Hain mengenai penelitian komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Kreps, 1986). Penelitian O'Reilly dan Robert yang dikutip Abizar (1988) menemukan bahwa partisipasi aktif dalam jaringan organisasi dan penggunaan informasi organisasi secara efektif ternyata berhubungan dengan tingginya prestasi kerja organisasi. Selanjutnya dalam penelitian itu disimpulkan pula bahwa ada hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan performance organisasi (Muhammad, 1989).

Edmond (1979) dalam penelitian lainnya menekankan karakteristik-karakteristik sekolah dengan kepala sekolahnya. Dari hasil studinya di sekolah-sekolah di kota New York menemukan bahwa tidak ada sekolah unggul yang terlihat dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu rendah. Seorang kepala sekolah yang baik diperlukan sebagai sosok yang menaruh kepercayaan kokoh terhadap tujuan utama sekolah dan mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota sekolah. Apa yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian lainnya, bahwa sekolah-sekolah yang benar-benar unggul selalu menempatkan kepala sekolah yang kompeten.

Mengenai hubungan dengan iklim organisasi ternyata penelitian De Wine dan Barone (dalam Muhammad, 1989) menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif. Demikian pula berdasarkan hasil studi Schuler dan Blank, ternyata ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaharuan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh karyawan. Selanjutnya Down dan Hain (dalam Kreps, 1986) melaporkan hasil penelitiannya bahwa mutu iklim komunikasi, umpan balik personal, dan hubungan dengan atasan, berhubungan dengan interpretasi anggota-anggota organisasi terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan

penelitian Albrecht (dalam Abizar, 1988) memperlihatkan bahwa anggota-anggota organisasi yang merupakan komunikator kunci lebih puas dengan iklim komunikasi organisasi dibanding dengan anggota-anggota yang bukan komunikator kunci.

Selanjutnya dalam mencapai tujuan organisasi sering terjadi konflik, konflik ini bisa terjadi disebabkan oleh masalah komunikasi, masalah organisasi, dan masalah pribadi (Handoko, 1997). Apabila komunikasi terhalang dan pemisahan terjadi semakin kuat, maka akan terjadi banyak prasangka, kecemasan, dan ketegangan batin. Dengan demikian untuk memperlancar komunikasi maka segala sesuatu yang dapat menjadi konflik harus dikelola dengan jalan memaksimalkan hal yang menguntungkan dan meminimalkan yang merugikan (Owens, 1991).

Penemuan-penemuan ini berimplikasi bahwa komunikasi yang bermutu tinggi dan partisipasi aktif dalam aktivitas komunikasi ternyata membawa ke arah peningkatan kepuasan dan efektifitas organisasi.

D. Pengendalian Konflik

1. Konsep Konflik

Secara definitif konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama, karena sudut pandang mereka yang berbeda. Kata konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis (Kartono, 1998).

Robbins (1984) menyatakan konflik adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintanginya yang menyebabkan frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Fink seperti yang dikutip Kartono (1998) mendefinisikan konflik sebagai relasi-relasi psikologis yang antagonis, interest eksklusif dan tidak dapat dipertemukan, sikap emosional

bermusuhan, struktur nilai yang berbeda, interaksi yang antagonis, jelas, berbentuk perlawanan halus, terkontrol tersembunyi, tidak langsung hingga pada bentuk perlawanan terbuka. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya kurang sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lainnya tidak juga merupakan konflik (Kolman & Thomas; Barelson & Steiner dalam Said, 1988). Mastenbroek (1987) melihat konflik sebagai ketentuan yang tidak dapat dijalankan, pernyataan ketidakpuasan, proses pengambilan keputusan yang tidak tepat. Sementara itu, konflik organisasi diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Handoko, 1997). Sedang mengenai terjadinya konflik, Owens (1991) mengatakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat (keinginan), persepsi, nilai, maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok.

Berdasarkan pengertian tersebut, konflik dapat dinyatakan sebagai suatu keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam suatu sistem sosial (satuan pendidikan) yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu sistem sosial (satuan pendidikan) yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal dan diwujudkan dalam perilaku yang tidak atau kurang sejalan dengan pihak lain yang terlibat di dalamnya ketika mencapai tujuan tertentu (Soetopo & Supriyanto, 2003). Selanjutnya konflik itu pada dasarnya adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi, jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik, maka pada dasarnya konflik itu dapat dikatakan tidak ada (Nimran, 1999).

Dalam setiap kehidupan manusia termasuk di dalamnya kehidupan sebuah organisasi apapun akan mengalami konflik, dan konflik itu sendiri akan muncul serta sulit untuk dihindari. Lebih-lebih dalam sebuah organisasi yang melibatkan banyak orang dimana mereka akan saling berinteraksi, berkomunikasi dan tidak jarang dalam berinteraksi dan berkomunikasi itu akan timbul perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, dan perbedaan-perbedaan yang lain. Sementara itu perbedaan-perbedaan itu menjadi salah satu penyebab munculnya konflik.

Perbedaan yang muncul pertama adalah tinjauan konflik dari sudut pandang *tradisional* yang menyatakan bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari, karena itu menunjukkan adanya kerusakan fungsi dalam kelompok. Konflik dilihat sebagai hasil yang *disfungsional* sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Pandangan *hubungan manusiawi* menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka konflik tidak harus bersifat buruk, tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok. Sedang pandangan *interaksionis* menyatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif di dalam kelompok, tetapi justru mutlak perlu bagi kelompok agar dapat menghasilkan semangat dan kreativitas (Muhyadi, 1989; Nimran, 1999).

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut setiap pimpinan satuan pendidikan dapat melihat bagaimana dirinya menyoroti konflik yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal yang perlu digarisbawahi adalah konflik itu wajar sudah dan sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, perlu diambil nilai positifnya karena adanya konflik berarti menandakan adanya dinamika dalam organisasi tersebut. Karena itu konflik tidak perlu ditakuti, sebab konflik dapat menimbulkan perubahan positif yang pada gilirannya dapat mendorong efektifnya organisasi.

2. Jenis-jenis Konflik

Sebagaimana telah diketahui bahwa setiap individu dalam suatu unit kerja atau organisasi memiliki kepentingan yang berbeda-beda serta terdapat persaingan pribadi yang tidak tampak, perbedaan kepentingan serta persaingan ini merupakan awal terjadinya konflik. Sementara itu konflik sendiri tidak dapat dihindari dan pasti akan muncul. Munculnya konflik dalam suatu organisasi tersebut bukan merupakan tanda-tanda kelemahan dari suatu organisasi (Luthans, 1981).

Beberapa penulis telah mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang dihadapi oleh setiap individu dalam organisasi. Handoko (1997) membedakan ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu: (1) konflik dalam diri individu; (2) konflik antar individu dalam organisasi; (3) konflik antara individu dan kelompok; (4) konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama; dan (5) konflik antar organisasi. Nimran (1999) membedakan empat jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu: (1) konflik intra individu; (2) konflik antar individu; (3) konflik antar kelompok; dan (4) konflik organisasi. Dilihat dari segi materinya, Soetopo dan Supriyanto (2003) membedakan konflik menjadi empat, yaitu: (1) *konflik tujuan*; (2) *konflik peranan*; (3) *konflik nilai*; dan (4) *konflik kebijakan*.

Selanjutnya Soetopo dan Supriyanto (2003) membedakan konflik menjadi tiga dilihat dari segi instansionalnya, yaitu: (1) konflik peranan dalam institusi dengan kebutuhan pribadi; (2) konflik peranan dengan peranan; dan (3) konflik pribadi dengan pribadi. Gitosudarmo dan Sudita (2000) membedakan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi menjadi enam macam, yaitu: (1) konflik dalam diri seseorang; (2) konflik antar individu; (3) konflik antar anggota kelompok; (4) konflik antar kelompok; (5) konflik intra organisasi; dan (6) konflik antar organisasi. Sementara itu berdasarkan hasil penelitiannya dalam latar persekolahan (Schmuck, 1972), konflik yang sering muncul adalah (1) konflik antara dua individu (*conflict between individuals*), konflik ini timbul karena dua orang yang bekerjasama saling mempunyai ketergantungan, dan mempunyai pandangan yang

berbeda. Untuk memecahkan konflik antar dua individu tersebut dapat meminta bantuan pihak ketiga sebagai penasehat untuk menemukan pemecahan masalah melalui metode *problem solving*; (2) konflik di antara dua sistem (*conflict between subsystems*), konflik ini terjadi antara interaksi dua kelompok antar team pengajar dan persatuan guru di wilayah sekolah yang bersangkutan; (3) konflik antara guru dengan murid (*conflict with dissatisfied teachers and students*), konflik ini terjadi dalam hubungannya dengan penegakan disiplin sekolah.

3. Strategi Pengendalian Konflik

Pengendalian konflik merupakan suatu strategi *resolusi* yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi *destruktif* melainkan dapat menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas pengendalian konflik sebenarnya tidak terlalu rumit. Aktivitas intinya meliputi: (1) perencanaan analisis konflik; (2) evaluasi konflik-konflik; dan (3) memecahkan konflik dengan baik (Kartono, 1998). Termasuk bagian dari pengendalian konflik juga adalah usaha untuk merangsang dan mengembangkan konflik sehingga dapat mencapai titik kritis, namun jangan sampai tiba pada titik kepatuhan membahayakan organisasi. Apabila hal terakhir ini terjadi dikhawatirkan mengandung konsekuensi bahaya dan menjadi tugas baru yang sangat berat.

Beberapa ahli seperti Megginson, Mosley dan Pietri (1986) maupun Owens (1991) menawarkan dua strategi manajemen konflik yang akhir-akhir ini berkembang cukup *prospektif* dan dapat diterima, mereka sepakat bahwa manajemen konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, dimensi yaitu: (1) kebermanfaatan atau *cooperativeness*; dan (2) kegigihan atau *assertiveness*. *Cooperativeness* adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan minat pihak lain, sedangkan *assertiveness* adalah keinginan untuk memenuhi keinginan dan niat diri sendiri. Berdasarkan dua dimensi itu ditawarkan beberapa strategi untuk mengelola konflik, yang efektif, yaitu: (1) *kompetisi*; (2) *kolaborasi*; (3) *kompromi*; (4) *penghindaran*; dan (5) *penyesuaian*.

Secara tradisional Winardi (1994) menyatakan konflik dapat dihadapi dengan cara bersikap acuh, menekan, atau menyelesaikannya. Sikap acuh berarti tidak adanya upaya langsung untuk menghadapi konflik yang telah termanifestasi, dalam keadaan demikian konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan *destruktif*. Menekan sebuah konflik yang terjadi menyebabkan menurunnya dampak konflik yang negatif, tetapi tidak berusaha mengatasi, maupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Sedangkan penyelesaian konflik terjadi apabila latar belakang terjadinya konflik diabaikan dan tidak diantisipasi kondisi-kondisi yang antagonis sebagai penyebab kembali munculnya konflik di masa yang akan datang.

Hendricks (1992) menawarkan lima gaya dalam menyelesaikan konflik, yaitu : (1) gaya penyelesaian konflik dengan mempersatukan (*integrating*), cara penyelesaian konflik dengan gaya ini mendorong tumbuhnya berfikir kreatif, karena masing-masing individu dapat *mensitesiskan* informasi dari perspektif yang berbeda; (2) gaya penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*), maksudnya dengan menaikkan status pihak lain sehingga pihak lain merasa rela mengalah dan gaya ini bila digunakan dengan efektif akan melanggengkan hubungan antar individu; (3) gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*), gaya ini tekanannya pada diri sendiri, dimana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, gaya ini sering diasosiasikan dengan istilah gertakan; (4) gaya penyelesaian konflik dengan menghindari (*avoiding*), adalah gaya menghindari dari persoalan; dan (5) gaya penyelesaian konflik dengan kompromis (*compromising*).

Upaya lain yang dapat digunakan untuk menangani konflik, khususnya konflik organisasi adalah: (1) pendekatan tawar menawar; (2) pendekatan birokratis; (3) pendekatan sistem (Pondy, 1978). Sedangkan Handoko (1997) mengemukakan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan konflik di masa mendatang dengan langkah-langkah: (1) dominasi dan penekanan; (2) kompromi; dan (3) pemecahan masalah integratif.

4. Hubungan Pengendalian Konflik, Keterampilan Manajerial, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Dari beberapa penelitian yang dilakukan, Robbins (1984) melaporkan bahwa para manajer dari tingkat atas dan menengah memberikan penilaian terhadap konflik dalam posisi atau ranking yang sama kedudukannya dengan perencanaan, komunikasi motivasi dan pengambilan keputusan. Jadi menurut Robbins, adanya konflik itu penting bagi organisasi dan dipandang sebagai sesuatu yang positif.

Liputo (1988) dalam telaahnya juga mengatakan bahwa walaupun konflik sudah dianggap wajar terjadi dalam organisasi, namun 20% dari waktu para manajer berhubungan dengan penanganan masalah konflik, bagaimana pengaruh konflik terhadap organisasi bergantung pada penanganannya. Selanjutnya dikatakan bahwa ternyata konflik mempunyai dampak yang cukup besar terhadap karyawan, oleh karena itu setiap manajer harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelola dengan baik, sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Caranya adalah dengan menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi, berkomunikasi secara terbuka atau dengan kata lain mengadakan manajemen terbuka.

Hampir senada, Handoko (1997), Gitosudarmo dan Sudita (1997) mengatakan bahwa penyebab utama terjadinya konflik adalah faktor komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi, dan perbedaan pribadi antara karyawan. Selanjutnya dikatakan pula mengenai hubungan konflik dengan prestasi kerja (*performance*) organisasi, apabila tingkat konflik terlalu rendah maka performance organisasi akan mengalami *stagnasi* karena perubahan-perubahan organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, sehingga kelangsungan hidup organisasi terancam. Namun bila tingkat konflik terlalu tinggi maka kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi.

Selanjutnya Muhyadi (1989) mengatakan meskipun konflik dapat meningkatkan penampilan (menguntungkan) organisasi, tetapi sampai pada tingkat tertentu dapat berubah menjadi

konflik yang merugikan organisasi, oleh karena itu seorang manajer atau pimpinan berkewajiban mengendalikan dan mengarahkan konflik agar tetap berada pada titik optimal, sehingga dapat menguntungkan organisasi.

E. Iklim Organisasi

1. Konsep Iklim Organisasi

Satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan pencapaian tujuan organisasi yang kurang diperhatikan adalah faktor-faktor non material yang ada dan dimiliki oleh organisasi. Pimpinan biasanya terlena dengan faktor-faktor material yang dimiliki sehingga faktor psikologis seperti kondisi dan situasi pekerjaan dalam organisasi kurang diperhatikan, padahal faktor psikologis tersebut sangat menentukan, faktor psikologis di sini adalah mengenai iklim organisasi.

Adanya istilah iklim organisasi (*organizational climate*) bukanlah sesuatu yang baru, jadi wajar bila telah muncul beberapa pendapat tentang iklim organisasi ini. Misalnya Owens (1991) menyatakan bahwa iklim organisasi menunjuk pada persepsi orang-orang yang ada dalam organisasi, sehingga pengkajian mengenai iklim ini dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Senada dengan pengertian ini Tagiuri (dalam Owens 1991) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Berdasarkan pengertian ini, Miner (1988) menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu; (2) iklim organisasi lebih mendiskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya; (3) iklim organisasi berasal dari praktek organisasi; dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Hoy dan Miskel (1987) mengemukakan bahwa iklim organisasi dan lebih khusus iklim sekolah (*school climate*) adalah persepsi guru-guru mengenai lingkungan kerjanya di sekolah.

Sedangkan Scheider seperti yang dikutip Seyfarth (1991) bahkan iklim sekolah menunjuk kepada suatu gaya manajerial yang mempengaruhi persepsi karyawan mengenai nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Hal senada dinyatakan oleh DeRoche (1985) bahwa iklim organisasi sekolah merupakan produk dari saling hubungan antar faktor-faktor personel, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan sekolah. Sedangkan Litwin dan stringer (dalam Sergiovanni, 1980) kemudian mencoba mendefinisikan iklim organisasi sekolah sebagai suatu produk dari dua sisi perilaku, yaitu sisi perilaku sekolah sebagai pemimpin, dan sisi perilaku guru sebagai kelompok yang dipimpin. Kedua sisi tersebut barstatus sebagai unsur-unsur pembentuk *symphony* atau *ensemble* dalam sebuah nyanyian. Bahkan dengan tegas Owens (1991) mengatakan bahwa iklim organisasi sekolah dapat diibaratkan sebagai *tone of the schools*.

Bertolak dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi para anggota organisasi terhadap berbagai aspek yang ada di dalam organisasi. Berkaitan dengan konsep di atas, Steers (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari dua sisi pandang, yaitu: (1) iklim organisasi dilihat dari persepsi para anggota terhadap organisasinya; dan (2) iklim organisasi dilihat dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya. Sedangkan Sergiovanni (1987) menjelaskan bahwa iklim sekolah dapat dijelaskan pada dua tingkatan yaitu organisasi dan individu. Secara organisasi, iklim sekolah adalah karakteristik-karakteristik sekolah yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lain serta mempengaruhi perilaku kepala sekolah, guru-guru, dan para siswa. Sedangkan secara psikologis (individu) iklim sekolah adalah perasaan perseptual yang dimiliki para guru dan siswa untuk sekolahnya masing-masing.

2. Komponen-Komponen Iklim Organisasi

Komponen-komponen yang perlu dinilai mengenai iklim organisasi menurut Owens (1991) sekurang-kurangnya meliputi:

(1) keintiman antar individu; (2) keterlibatan mereka dalam kegiatan pengambilan keputusan; (3) persepsi guru terhadap guru lain sebagai anggota kelompok; (4) *morale*; (5) kelancaran komunikasi; (6) keterbukaan; (7) peraturan; (8) beban tugas; (9) perlakuan secara manusiawi; (10) kesejawatan dan kesetiakawanan; (11) keakraban atau kehangatan; dan (12) penghargaan terhadap prestasi yang telah dicapai.

Sedangkan Halpin (1971) telah mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan 'Organizational Climate Description Questionnaire' (OCDQ). Pada intinya terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) "*Open Climate*" yang menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan; (2) "*Autonomous Climate*", yaitu situasi dimana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka; (3) "*The Controlled Climate*" yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama; (4) "*The Familiar Climate*", yaitu adanya rasa kesejawatan yang tinggi antara pimpinan dan anggota; (5) "*The Paternal Climate*" yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota; dan (6) "*The Closed Climate*" yang ditandai suatu situasi dimana rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.

Berdasarkan klasifikasi iklim organisasi tersebut, Halpin menyimpulkan ada tiga klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) "*Open Climate*", (2) "*Familiar Climate*", dan (3) "*Autonomous Climate and Paternal Climate*". Pada akhirnya, Halpin mengklasifikasikan iklim organisasi menjadi dua, yaitu "*Open Climate*" dan "*Closed Climate*". Dua klasifikasi itu bukanlah pemilahan secara diskrit, tetapi merupakan kontinum yang terbuka sampai pada yang tertutup.

Halpin dan rekannya Croft menyusun instrumen dalam bentuk kuesioner yang disebut dengan "*Organizational Climate Description Questionnaire*" (OCDQ) yang memungkinkan untuk merekam Iklim Organisasi. Angket ini diberikan dalam suatu situasi kelompok

untuk menggali minat intrinsik terhadap lembaga, dan hasil temuannya dapat digunakan untuk maksud evaluasi diri staf. Selain itu skor-skor yang telah dirancang untuk menggambarkan iklim memberikan pemahaman “*faktorial*” yang baik.

Ada delapan komponen iklim yang dikemukakan oleh Halpin (1971) yang merupakan pemilahan dari karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan komponen itu adalah: Karakteristik Kelompok: (1) “*Disengagement*” atau keterpisahan, yaitu suatu ukuran terhadap kecenderungan staf tidak terlibat dan tidak ‘committed’ terhadap pencapaian tujuan organisasi; (2) “*Hindrance*” atau halangan, yaitu mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan mereka; (3) “*Esprit*” atau semangat, yaitu mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan; (4) “*Intimacy*” atau keintiman, yaitu ukuran kekohesifan antar staf dalam organisasi; Perilaku Pemimpin: (5) “*Aloofness*” atau keberjarakan, yaitu menggambarkan ukuran perilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak sosial dengan staf; (6) “*Production Emphasis*” atau penekanan pada hasil, yaitu mengacu pada perilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal; (7) “*Thrust*” atau rasa yakin, yaitu mengacu pada ukuran perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf; dan (8) “*Consideration*” atau perhatian, yaitu mengacu pada ukuran perilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya (Owens, 1991; Halpin, 1971).

3. Hubungan antara Iklim Organisasi, Komunikasi Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Studi Garland dan O’Reilly (dalam Owens, 1991) menemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan disebabkan oleh prestasi staf, tetapi oleh tanggung jawab untuk mengembangkan lingkungan (situasi atau iklim) yang memungkinkan pengembangan organisasi mencapai level yang tinggi. Selanjutnya penelitian Gordon dan McIntyre (dalam Moedjiarto, 2002) menyimpulkan bahwa hubungan yang baik

antara kepala sekolah dengan guru saja belumlah cukup untuk meningkatkan norma-norma belajar di sekolah. Namun kemampuan untuk melakukan hubungan dan bekerja dengan orang lain, dilaporkan sebagai asset yang paling penting bagi kepala sekolah menengah atas. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penciptaan sekolah unggul dengan membentuk suatu iklim sekolah yang positif, diawali dengan hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang antara kepala sekolah dan guru-guru.

Dalam kaitan dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang menggambarkan iklim organisasi, penelitian Fiedler (dalam Owens, 1991) menemukan bahwa jika hubungan pemimpin dan bawahan baik (misalnya pemimpin mempercayai, menghargai, dan disenangi), maka pemimpin lebih mudah memberikan pengaruh dan otoritas dari pada jika hubungan pemimpin dan bawahan tidak baik (misalnya pemimpin kurang menghargai dan kurang memberikan kepercayaan). Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah yang terampil menggunakan hubungan kemanusiaan akan lebih menopang iklim yang terbuka (memberi kepercayaan, menghargai) dari pada kepala sekolah tidak terampil (kurang menghargai dan kurang memberi kepercayaan, pada gilirannya akan membuat organisasi menjadi efektif. Menurut DeRoche (1987), Iklim organisasi yang positif dan produktif dengan berbagai karakteristiknya tidak terlepas dari adanya komunikasi yang efektif. Stupak (dalam Soetopo, 2001) menekankan fungsi pemimpin adalah menciptakan suasana (*atmosphere*) dan iklim di mana para pegawai dapat berkembang, karena kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan variabel kunci yang mempengaruhi sifat dari iklim sekolah. Dengan demikian keterampilan seorang pemimpin berpengaruh terhadap iklim organisasi yang dipimpinnya. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan pandangan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan iklim organisasi. Keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap iklim organisasi asalkan disertai dengan komunikasi organisasi yang efektif.

F. Beberapa Temuan Penelitian yang Relevan

Untuk memberikan wawasan tentang studi empirik yang telah dilakukan oleh para peneliti, berikut disajikan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hasil-hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoritis kepada penelitian ini.

Hasil-hasil penelitian tentang keefektifan sekolah sebagai sebuah organisasi dihubungkan dengan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah antara lain dapat disebutkan sebagai berikut:

Hasil telaah Jonelle Pool tahun 1974 dari *Project Rome* di Universitas Georgia terhadap beberapa hasil penelitian tentang kepala sekolah yang terangkum dalam "*Compilations of Competency Statements for School Administrations as Derived from Literature*" menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif berfungsi sebagai pemimpin pembelajaran, selain itu kepala sekolah juga harus mengelola sistem yang ada dalam organisasi sebagai bentuk kompetensi yang diperlukan dalam tugas kekepalasekolahan. Reviuw ini membuat satu ringkasan bahwa keterampilan dasar dari Katz sangat berguna dalam kompetensi kepala sekolah, seperti kepala sekolah memerlukan keterampilan konseptual untuk merencanakan, mengembangkan dan meneliti; keterampilan teknis untuk mengelola proses-proses di sekolah; dan keterampilan manusiawi untuk melibatkan anggota staf dalam pengambilan keputusan mengenai proses pengembangan sekolah (Snyder & Anderson, 1986).

Hasil telaah dari literatur-literatur yang membahas tentang keefektifan organisasi sekolah dilakukan oleh Patricia Cloud Duttweiler (1990) dengan judul "*A Broader Definition of Effective Schools: Implications from Research and Practice*" ia menggambarkan secara komprehensif apa yang disebut dengan sekolah efektif didasarkan yang pada hasil studi yang pernah dilakukan. Menurut Duttweiler kata efektif harus dijelaskan sesuai definisi '*kalimat*' nya dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) memusatkan perhatian pada siswa; (2) lebih memperkaya program-program secara akademik; (3) memberikan pengajaran yang mengutamakan pembelajaran siswa; (4) mempunyai iklim

yang positif; (5) mengembangkan hubungan secara kolegal; (6) mempunyai pengembangan staf secara luas; (7) praktik kepemimpinan yang demokratis; (8) mengembangkan pemecahan masalah secara kreatif; dan (9) melibatkan para orang tua dan masyarakat (Sergiovanni, 1991).

Penelitian yang sangat terkenal dilakukan oleh Ronald R. Edmonds pada tahun 1979 terhadap Sekolah Dasar yang sukses di kota New York, dalam hasil studinya yang berjudul "*Some Schools Work and More Can*" ia lebih menekankan pada pentingnya memperluas kebijakan sekolah dengan kesepakatan para guru dalam misi untuk mencapai tujuan, hasil penelitian ini mengidentifikasi sekolah-sekolah yang efektif itu mempunyai ciri: (1) kepemimpinan administratif yang kuat; (2) iklim hubungan manusia yang tertib; (3) sering memonitor terhadap kemajuan siswa; (4) mengharapkan persyaratan yang tinggi bagi semua siswa; dan (5) pengajaran difokuskan pada kemampuan seluruh siswa (Ornstien & Levine, 1989; Gray & Wilcox, 1995). Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa tidak ada sekolah-sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, seorang kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi orang yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah (Snyder & Anderson, 1986).

Penelitian Donald A. Erickson tahun 1977 dari *the National Institute of Education* (NIE) yang berjudul "*An Overdue Paradigm Shift in Educational Administrations*" melihat bahwa kesuksesan suatu sekolah merupakan hasil dari beberapa variabel yang saling bergantung dalam sebuah organisasi sekolah. Ciri-ciri berikut merupakan tanda suksesnya sekolah: (1) kepemimpinan pembelajaran yang kuat; (2) program pengembangan, perencanaan, perintah; (3) harapan yang tinggi terhadap performansi; (4) yakin semua siswa dapat belajar; (5) iklim yang positif; (6) lebih mengawasi fungsi sekolah, kurikulum dan program staf; (7) dorongan kuat pada staf; (8) dukungan pelayanan; dan (9) pertanggungjawaban terhadap prestasi siswa (Snyder & Anderson, 1986).

Hasil penelitian Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis, dan Ecob dengan judul *“Key Factors for Effective Junior Schooling”* seperti yang dikutip Preedy (1993) menyebutkan ada 12 faktor kunci yang sangat menentukan keefektifan sekolah menengah, yaitu: (1) *purposeful leadership of the staff by the headteacher*; (2) *the involvement of the deputy head*; (3) *the involvement of teachers*; (4) *consistency amongst teachers*; (5) *structured sessions*; (6) *intellectually challenging teaching*; (7) *the work-centered environment*; (8) *limited focus within sessions*; (9) *maximum communication between teachers and pupils*; (10) *record keeping*; (11) *parental involvement*; dan (12) *positive climate*.

Penelitian Sagala (1995) tentang *“Studi Keefektifan Organisasi pada Sekolah Menengah Pertama PTP VII dan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kotamadya Pematang Siantar”* menyatakan bahwa keefektifan organisasi sekolah sangat ditentukan oleh dua faktor, yaitu keefektifan manajerial kepala sekolah dan performansi mengajar guru. Demikian pula hasil studi yang dilakukan oleh Haryana (1995) mengenai *“Studi tentang Gaya Kepemimpinan Wanita Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Keefektifan Organisasi Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang”* menyimpulkan bahwa keefektifan sekolah juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Kesimpulan ini diperkuat hasil penelitian Kadariah (2001) tentang *“Keterampilan Kepemimpinan Wanita Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Lebih Baik pada Sekolah Dasar Negeri Percobaan Kotamadya Malang”*, dalam kesimpulan ditemukan bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih baik, maka kepala sekolah harus memiliki keterampilan yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan, yaitu: (1) keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*); (2) keterampilan dalam hubungan manusiawi (*skill in human relation*); (3) keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*); (4) keterampilan dalam administrasi personalia (*skill in personnel administration*); dan (5) keterampilan dalam evaluasi (*skill in evaluation*).

Penelitian Hasmiah (2001) tentang *“Hubungan antara Perilaku Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran dan Keefektifan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Polewali Mamasa Sulawesi*

Selatan” menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara perilaku kepala sekolah sebagai penyedia sumber, sebagai sumber pembelajaran, dan sebagai komunikator dengan keefektifan Sekolah Dasar, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa ternyata perilaku kepala sekolah sebagai komunikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan keefektifan sekolah. Penelitian Wahyudi (1999) tentang *“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Unjuk Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang”* menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan kinerja guru sekolah dasar. Demikian pula penelitian Sulistyorini (2000) tentang *“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani dan Kesehatan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Mojokerto”* menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim organisasi sekolah dasar dan kinerja gurunya.

Selanjutnya penelitian Sugeng (2001) tentang *“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Unjuk Kerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri di Kota Malang”* dan Gemnafle (2003) tentang *“Hubungan Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dengan Kinerja Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara”* menemukan simpulan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah ternyata berhubungan langsung secara signifikan dengan unjuk kerja guru dalam mengajar di Sekolah Menengah Umum. Demikian pula penelitian yang dilakukan Hidayati (2005) tentang *“Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta se Kabupaten Jember”* dalam kesimpulannya menemukan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah berhubungan langsung secara signifikan dengan motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Jember.

Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi dan kinerja guru. Hal ini berarti bahwa, semakin baik kegiatan kepala sekolah dalam membuat perencanaan sekolah, mengorganisasikan semua kegiatan, mengevaluasi kegiatan, menjalin kerjasama, menjalin komunikasi, memotivasi, menyelesaikan konflik, membimbing guru dalam proses belajar mengajar, membimbing dalam melaksanakan bimbingan dan konseling, serta membimbing dalam melaksanakan administrasi sekolah dan kelas, akan membuat iklim organisasi dan kinerja karyawan menjadi semakin baik.

Penelitian keefektifan sekolah dihubungkan dengan pencapaian prestasi siswa banyak pula dilakukan oleh para peneliti, untuk sekolah dasar dilakukan oleh Gilbert Austin tahun 1979 yang membandingkan sekolah yang memiliki angka rata-rata statistik lebih tinggi dengan sekolah yang memiliki angka di bawah rata-rata, dalam tulisannya yang berjudul *“Exemplary Schools and the Search for Effectiveness”* disimpulkan bahwa sekolah-sekolah yang sukses menunjukkan adanya saling ketergantungan praktik-praktik tertentu dalam organisasi sekolah, sekolah-sekolah unggul juga memiliki karakteristik: (1) kepemimpinan instruksional yang kuat; (2) pengembangan program, perencanaan pengajaran; (3) harapan-harapan performansi yang tinggi; (4) kepercayaan bahwa semua siswa dapat mempelajari keterampilan-keterampilan dasar; (5) iklim yang positif; (6) pengawasan terhadap fungsi-fungsi sekolah, kurikulum dan program pengembangan staf; (7) dukungan staf yang kuat; (8) pemberian semangat; dan (9) tanggung jawab dan partisipasi siswa. Penelitian yang dilakukan oleh Wilbur B. Brookover dan Lawrence W. Lezotte pada sekolah dasar yang berada di daerah perkotaan, terutama yang miskin dan siswa yang sedikit, dalam kesimpulan penelitian yang berjudul *“Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement”* tahun 1979 disebutkan bahwa kriteria keefektifan sekolah menggunakan keterampilan dasar para siswa dalam membaca dan matematika. Selanjutnya penelitian untuk sekolah

menengah dilakukan oleh Joan Lipsitz tahun 1984 dengan judul "*Successful Schools for Young Adolescent*", dalam penelitian itu ia membandingkan skor tes prestasi, rendahnya absensi dan angka putus sekolah siswa dan staf sebagai kriteria keefektifan sekolah (Sergiovanni, 1991).

Selanjutnya penelitian tentang keefektifan organisasi dihubungkan dengan keefektifan proses internal diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Paul E. Mott yang dimuat dalam bukunya "*The Characteristics of Effective Organizations*" tahun 1972 mencoba mengkombinasikan beberapa hasil penelitian untuk merumuskan satu model keefektifan organisasi. Pandangannya tentang keefektifan organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk menggerakkan sumber daya yang ada serta bertindak mencapai tujuan dan untuk beradaptasi. Hasil penelitian Mott menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara *sentralisasi* pengambilan keputusan dengan keefektifan. Pada organisasi yang sangat *desentralisasi* keefektifan cenderung rendah, keefektifan akan tinggi jika pemimpin membuat struktur tugas-tugas dan iklim yang terbuka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai keefektifan organisasi, tidak cukup hanya penstrukturan tugas-tugas, tetapi harus disertai oleh iklim kerja yang terbuka, sebagaimana yang disimpulkan oleh Mott bahwa struktur sekolah yang formal dan kompleks disertai iklim yang partisipatif akan kondusif untuk tercapainya keefektifan organisasi (Hoy & Miskel, 1987).

Penelitian Pongoh (1997) mengenai "*Hubungan Komunikasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Minahasa*" menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal dengan keefektifan organisasi Sekolah Menengah Kejuruan Negeri, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah ternyata memiliki sumbangan efektif yang lebih besar terhadap keefektifan organisasi. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Suriansyah (1993) yang meneliti tentang "*Kontribusi Komunikasi Penugasan Terhadap Efektifitas Kerja*

Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kotamadya Banjarmasin”, dari kesimpulan penelitian ini ditemukan adanya hubungan dan kontribusi yang signifikan antara komunikasi penugasan ke bawah dan komunikasi ke atas terhadap efektifitas kerja, selain itu komunikasi ke atas memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap efektifitas kerja dibandingkan dengan komunikasi yang diberikan oleh komunikasi ke bawah terhadap efektifitas kerja guru.

Penelitian Lengkong (1996) tentang “*Hubungan Kausal antara Budaya Sekolah, Dinamika Organisasi Informal dan Iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Manado*”, dari hasil penelitian ini ditemukan disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan berarti antara iklim sekolah dengan keefektifan organisasi. Kesimpulan ini hampir sama dengan penelitian Supiyanto (1999) dengan judul “*Model Hubungan Kausal antara Keefektifan Komunikasi, Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Tuban*” yang menyimpulkan bahwa secara meyakinkan keefektifan komunikasi dan iklim sekolah berhubungan langsung dengan keefektifan sekolah, sedangkan tingkat keefektifan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat keefektifan sekolah melalui iklim sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Soetopo (1990) dengan judul “*Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi Sekolah Menengah Atas di Kotamadya Malang*”, dalam hasil penelitian itu ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan berorientasi pada manusia (*relationship oriented*) dengan keefektifan organisasi sekolah. Dari hasil penelitian itu pula diketahui bahwa ternyata guru-guru SMA lebih cenderung mempersepsi kepala sekolahnya berdimensi kepemimpinan *integrated* daripada dimensi kepemimpinan lain, selain itu guru-guru cenderung menilai kepala sekolahnya lebih besar orientasi kepemimpinan terhadap tugas daripada orientasi kepemimpinan terhadap manusia. Demikian pula dengan

penelitian Soetopo (2000) terhadap organisasi Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kotamadya Malang dengan judul "*Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*", dalam penelitian itu ditemukan kesimpulan bahwa keefektifan organisasi lebih banyak ditentukan sistem komunikasi organisasi dan proses perumusan tujuan, selain itu juga ditentukan oleh proses kepemimpinan, proses pembuatan keputusan, kekuatan motivasi, proses kontrol, dan proses interaksi saling pengaruh.

Berkenaan dengan manajemen konflik di lingkungan sekolah belum banyak penulis temukan dari hasil kajian penelitian. Hasil penelitian yang menggambarkan bagaimana peran pimpinan dalam upaya mengelola konflik, baik perannya sebagai administrator, manajer, maupun sebagai pendidik.

Sumarmi (1992) yang melakukan penelitian tentang "*Hubungan antara Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, Masa Menjabat dan Golongan Pangkat dengan Teknik Pengelolaan Konflik Organisasional Pejabat di Lingkungan IKIP Malang*" akhirnya menemukan kesimpulan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan pangkat dengan teknik pengelolaan konflik organisasional, ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin lama masa kerja seorang pejabat, dan semakin tinggi golongan pangkat seorang pejabat maka akan semakin baik teknik pengelolaan konflik organisasional yang digunakan. Hasil penelitian ini juga menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja menjabat dengan teknik pengelolaan konflik organisasional, jadi antara pejabat yang masa menjabatnya kurang dari lima tahun atau lebih dari lima tahun dalam hal teknik mengelola konflik tidak ada bedanya.

Suyanto (1995) yang menganalisis "*Persepsi Dosen dan Pimpinan Jurusan tentang Teknik-teknik Pengendalian Konflik Organisasi di IKIP Surabaya*" menemukan bahwa di antara sekian banyak teknik pengendalian konflik yang ada, maka teknik akomodasi (*dialogis*) dipersepsi oleh dosen maupun pimpinan jurusan sebagai teknik yang paling banyak digunakan oleh

pimpinan jurusan. Dari karakteristik teknik akomodasi, cara ini bertujuan mengakomodasi kepentingan dari masing-masing pihak yang terlibat konflik, sehingga hasil akhir pengendalian konflik dapat memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik.

Penelitian Suwardani (1997) tentang "*Penggunaan Teknik Pengendalian Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Performansi Kerja Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri se-Kodya Denpasar*" menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknik pengendalian konflik organisasi dengan performansi guru. Kepala sekolah mempunyai kemampuan yang baik untuk memimpin sekolah yang mempunyai potensi tinggi dalam hal munculnya konflik, selain itu kepala sekolah juga memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengendalikan konflik dengan berbagai cara, hal ini menunjukkan keefektifannya terhadap peningkatan performansi kerja guru. Selanjutnya penelitian Seramto (2003) dengan judul "*Hubungan Peran Kepala Sekolah dalam Mengendalikan Konflik dengan Motivasi Berprestasi Guru Sekolah Menengah Umum Negeri Kota Malang*" menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, sebagai pemimpin dan sebagai pendidik berhubungan positif yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru.

G. Kerangka Berfikir

Berdasarkan paparan dan hasil temuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa variabel-variabel penelitian yang telah dipaparkan memiliki hubungan yang satu dengan lain. Hubungan antara variabel bergantung pada adanya variabel *endogenous*, dalam setiap hubungan terdapat variabel *endogenous* atau variabel terikat dan variabel *exogenous* atau variabel bebas. Penentuan hubungan antar variabel ini berdasarkan teori yang telah dikaji. Variabel *endogenous* pertama adalah komunikasi organisasi dengan variabel *exogenous* keterampilan manajerial kepala sekolah. Variabel *endogenous* kedua adalah manajemen konflik dengan variabel *exogenous* keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi. Variabel *endogenous* ketiga adalah iklim organisasi

dengan variabel *exogenous* keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan pengendalian konflik. Variabel *endogenous* keempat adalah keefektifan organisasi dengan variabel *exogenous* keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi.

Hubungan pertama, keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai variabel bebas mempengaruhi komunikasi organisasi sebagai variabel terikat. Pada hubungan kedua, keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai variabel bebas mempengaruhi pengendalian konflik sebagai variabel terikat. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang berorientasi pada keterampilan hubungan manusiawi yang tinggi disertai pengendalian konflik berhubungan dengan komunikasi organisasi yang kuat. Dengan kata lain, makin baik keterampilan manajerial pada hubungan manusiawi, makin efektif komunikasi organisasi.

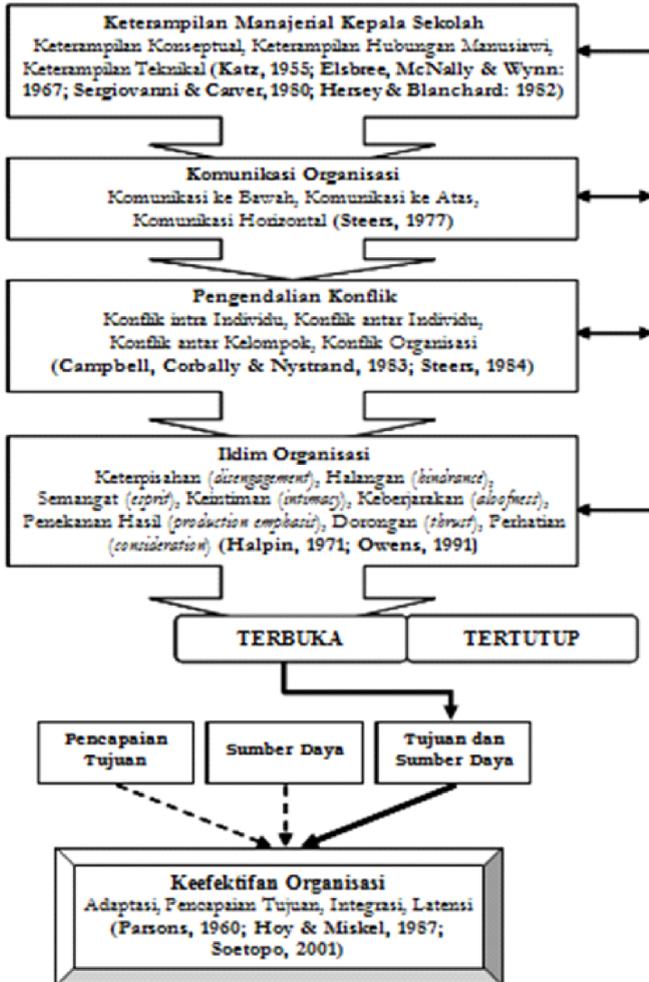
Pada hubungan ketiga, keterampilan manajerial kepala sekolah, secara langsung mempengaruhi komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan manusiawi berhubungan dengan iklim organisasi yang terbuka, atau dengan kata lain makin baik keterampilan manajerial kepala sekolah pada hubungan manusiawi makin terbuka iklim organisasi. Keterampilan manajerial juga mempengaruhi iklim organisasi asal disertai komunikasi organisasi dan pengendalian konflik. Dengan kata lain, keterampilan manajerial kepala sekolah yang makin berorientasi kepada hubungan manusiawi diikuti iklim organisasi yang semakin terbuka, asalkan disertai komunikasi yang kuat dan pengendalian konflik yang sesuai.

Hubungan keempat menjelaskan hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi sebagai variabel bebas, dan keefektifan organisasi sebagai variabel terikat. Pola hubungan keempat ini dirinci lagi dalam hubungan langsung dan tidak langsung. Keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi

organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi masing-masing berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang makin berorientasi pada hubungan manusiawi diikuti makin efektifnya organisasi, makin kuatnya komunikasi organisasi diikuti makin tingginya keefektifan organisasi, makin tepat teknik pengendalian konflik diikuti makin tingginya keefektifan organisasi, dan makin terbuka iklim organisasi diikuti makin tingginya keefektifan organisasi.

Keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui komunikasi organisasi. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan manusiawi berhubungan dengan keefektifan organisasi asal disertai pengendalian konflik yang tepat. Keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan manusiawi berhubungan dengan keefektifan organisasi asal disertai komunikasi yang baik. Keterampilan manajerial kepala sekolah juga mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi. Secara teoritis, keterampilan manajerial kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan manusiawi yang tinggi berhubungan dengan keefektifan organisasi asal disertai iklim yang terbuka. Komunikasi organisasi mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi. Secara teoritis, komunikasi organisasi yang terbuka berhubungan dengan keefektifan organisasi asal disertai iklim yang terbuka. Demikian pula pengendalian konflik mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi. Karena secara teoritis, konflik yang ada dapat dikelola dengan baik asal disertai iklim organisasi yang terbuka.

Rangkuman kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini dapat disimpulkan dalam bentuk paradigma teoritik penelitian seperti tampak pada gambar 2.1 berikut ini;



Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini dibahas: (a) rancangan penelitian; (b) populasi dan sampel; (c) instrumen penelitian; (d) teknik pengumpulan data; dan (e) analisis data.

A. Rancangan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan hubungan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah (X_1), komunikasi organisasi (X_2), pengendalian konflik (X_3), dan iklim organisasi (X_4) dengan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri (Y) di provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Pemilihan pendekatan kuantitatif ini dengan pertimbangan bahwa penelitian ini mengkaitkan beberapa variabel, data-datanya berupa angka yang dikumpulkan melalui survey menggunakan instrumen angket, sedangkan kesimpulan diambil berdasarkan sampel yang dianggap representatif dari suatu populasi (Fraenkel & Wallen, 1993; Walizer & Wienir, 1990).

Singarimbun dan Effendy (1995) mengatakan bahwa pada umumnya unit analisis dalam penelitian survey adalah individu, karena itu unit analisis dalam penelitian ini adalah guru pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Selanjutnya dikatakan bahwa penelitian survey dengan tipe *Explanatory Research* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel-variabel terikat dengan cara penyajian hipotesis. Sedangkan dari desain waktu survey, penelitian ini termasuk penelitian survey *Cross*

Sectional, yaitu pengambilan data penelitian dilakukan dalam satu waktu secara serempak (Fraenkel & Wallen, 1993; Babbie, 1986). Pengambilan data dilakukan secara *Cross Sectional* karena validitas dan reliabilitas data variabel-variabel penelitian ini tidak terikat oleh perubahan waktu.

Dalam penelitian terdapat beberapa *variabel exogenous* dan beberapa *variabel endogenous*. Variabel *exogenous* adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain dalam suatu model, sedangkan variabel *endogenous* adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model (Asher, 1983; Cohen & Cohen, 1983). Hubungan yang ada pada analisis adalah hubungan kausal, yaitu hubungan yang terjadi karena variabel *exogenous* mempengaruhi variabel *endogenous*. Model hubungan antar variabel bisa berbentuk *rekursif* (satu arah) dan *non-rekursif* (dua arah atau timbal balik) (Asher, 1983). Penelitian ini berada pada posisi hubungan kausal rekursif, karena dalam kajian teori ditemukan istilah-istilah variabel satu mempengaruhi atau berpengaruh kuat (*strongly influenced*) terhadap variabel lain, variabel yang satu bergantung pada variabel yang lain, variabel yang satu menentukan variabel yang lain, variabel yang satu mempersyaratkan variabel lain, dan variabel yang satu mengakibatkan variabel yang lain.

Penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Ferdinand (2002) mengatakan bahwa pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti menganalisis permasalahan yang bersifat *regresif* dan *dimensional* dalam waktu yang bersamaan. Regresif artinya pengujian hubungan antar konstruk, sedangkan dimensional adalah pengujian dimensi-dimensi yang terdapat dalam konstruk. Selanjutnya Solimun (2002) mengatakan bahwa di dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*analisis faktor konfirmatori*), pengujian model hubungan antar variabel laten (*path analisis*) dan untuk melakukan perkiraan (*analisis regresi*). SEM ini digunakan bukan untuk merancang suatu model teori, tetapi lebih ditujukan pada memeriksa dan membenarkan suatu model. Oleh karena itu, syarat utama dalam menggunakan SEM

adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang didasarkan pada justifikasi teori.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Babbie (1986), unit analisis suatu penelitian dibedakan menjadi individu-individu, kelompok-kelompok sosial, dan benda-benda sosial. Dalam penelitian ini unit analisisnya adalah individu karena analisis dilakukan berdasarkan perasaan, pendapat, dan perilaku individu guru-guru Madrasah Aliyah Negeri di Kalimantan Selatan tentang variabel-variabel penelitian.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru tetap dan berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar pada 34 Madrasah Aliyah Negeri di Kotamadya dan Kabupaten wilayah provinsi Kalimantan Selatan yang berjumlah 386 orang. Penetapan jumlah sampel penelitian berdasarkan tabel sampel yang disusun oleh Krejcie dan Morgan (dalam Sugiyono, 2003). Menurut tabel itu, jika jumlah populasi sekitar 380-386, maka jumlah sampel adalah sekitar 182 orang dengan taraf kepercayaan 5% atau sekitar 21,20% yang diambil secara *purposive* dari jumlah populasi. Menurut Ferdinand (2002) dan Solimun (2002), jumlah ini sudah memungkinkan dan memenuhi syarat dianalisis dengan SEM.

Dengan demikian pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional purposive sampling* (Ary & Razavich, 1985; Ardhana, 1987). Teknik *proportional purposive sampling* ini mengacu pada pemilihan guru-guru tetap yang dipersyaratkan telah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), syarat ini dimaksudkan agar persepsi yang diberikan guru-guru terhadap kepala sekolah benar dan tepat, atau mendekati kebenaran dan ketepatan. Mereka yang telah menjadi Pegawai Negeri Sipil sudah tidak berada pada masa percobaan sebagai pegawai negeri, di samping itu mereka secara relatif dapat diasumsikan telah dapat menggambarkan situasi sekolah termasuk kepala sekolahnya dengan obyektif.

Dalam penelitian ini guru-guru tidak tetap tidak dijadikan sampel penelitian dengan alasan: (1) guru tidak tetap kebanyakan datang ke sekolah hanya pada saat mengajar; (2) dengan terbatasnya keberadaan di sekolah, guru tidak tetap tidak terlalu memahami keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi; (3) persepsi tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi oleh guru memerlukan kontinuitas dan intensitas psikologis yang tinggi, hal ini hanya bisa dilakukan oleh guru tetap yang secara kontinyu mengalami, mengindra, dan memahami keberadaan pimpinan dan situasi sekolah.

C. Instrumen Penelitian

Salah satu faktor yang sangat penting dalam penelitian keilmuan terutama penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif adalah validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk itu, pada bagian ini diuraikan penyusunan instrumen, pemberian skor, dan uji coba instrumen.

1. Penyusunan Instrumen

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi sebagaimana dipersepsi oleh para guru Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Sedang data sekunder adalah data pelengkap berupa data madrasah, data guru, dan data siswa yang diperoleh dari Kantor Departemen Agama dan bagian administrasi pada masing-masing MAN di wilayah provinsi Kalimantan Selatan yang berkaitan dengan topik penelitian.

Proses penyusunan instrumen dilakukan sendiri oleh peneliti mengacu pada teori, variabel konstruk dan variabel indikator di bawah bimbingan dan persetujuan para dosen pembimbing. Butir-butir pertanyaan instrumen dibedakan menjadi dua, yaitu pernyataan *favorabel* (*favorable*) dan

pernyataan *tak favorabel* (*unfavorable*). Pernyataan *favorabel* adalah pernyataan yang mendukung atau memihak, sedangkan pernyataan *tak favorabel* adalah pernyataan yang tidak mendukung atau tidak memihak (Cooper & Emory, 1995; Azwar, 1988). Pernyataan yang *favorabel* oleh Mueller (1991) disebut pernyataan positif dan pernyataan yang *tak favorabel* disebut pernyataan negatif. Terhadap pernyataan *favorabel* jawaban responden yang ideal adalah mendukungnya, sedangkan terhadap pernyataan *tak favorabel* idealnya responden memilih untuk tidak mendukungnya. Pembuatan pernyataan yang terdiri atas pernyataan *favorabel* dan *tak favorabel* ini bertujuan untuk menghindari responden memilih pilihan tertentu secara seragam tanpa memperhatikan isi pernyataan. Pembuatan dan penempatan masing-masing jenis pernyataan itu dilakukan secara acak supaya tidak mudah ditebak.

Keterampilan manajerial kepala sekolah diukur berdasarkan sikap dan kepribadiannya melalui angket yang dikembangkan dengan mengacu pada pendapat Katz (1955); Elsbree, McNally dan Wynn (1967); Sergiovanni dan Carver (1980); Hersey dan Blanchard (1982), yaitu: (1) perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc) sebanyak dua item; (2) pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg) sebanyak tiga item; (3) evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev) sebanyak enam item; (4) kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj) sebanyak tiga item; (5) peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt) sebanyak satu item; (6) tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr) sebanyak tiga item; (7) bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm) sebanyak lima item; (8) bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk) sebanyak lima item; dan (9) bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As) sebanyak empat item. Secara keseluruhan keterampilan manajerial kepala sekolah ini diukur dari 32 item pertanyaan.

Komunikasi organisasi diukur berdasarkan sistem penyampaian informasi melalui angket yang dikembangkan dengan mengacu pada pendapat Steers (1977), yaitu: (1) pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In) sebanyak

dua item; (2) pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub) sebanyak tiga item; (3) pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa) sebanyak empat item; (4) pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La) sebanyak empat item; (5) penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl) sebanyak tiga item; (6) pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr) sebanyak dua item; (7) diskusi antara teman sejawat (Ht) sebanyak tiga item; dan (8) saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi) sebanyak tiga item. Secara keseluruhan komunikasi organisasi ini diukur dari 24 item pertanyaan.

Pengendalian konflik diukur melalui angket yang dikembangkan berdasarkan pendapat Campbell, Corbally dan Nystrand (1983); Steers (1984), yaitu: (1) perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp) sebanyak tiga item; (2) pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt) sebanyak tiga item; (3) perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp) sebanyak lima item; (4) perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn) sebanyak tiga item; (5) perbedaan latar belakang individu (Pl) sebanyak tiga item; (6) tekanan untuk keseragaman bersama (Tk) sebanyak tiga item; dan (7) pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts) sebanyak tiga item. Secara keseluruhan pengendalian konflik ini diukur dari 23 item pertanyaan.

Iklm organisasi diukur melalui angket yang dikembangkan berdasarkan pendapat Halpin dan Croft (1963); Owens (1991), yaitu: (1) pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km) sebanyak tiga item; (2) sikap individualis guru-guru di sekolah (Id) sebanyak dua item; (3) pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr) sebanyak satu item; (4) kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta) sebanyak dua item; (5) semangat melaksanakan tugas (Sm) sebanyak tiga item; (6) keakraban di antara guru (Ka) sebanyak empat item; (7) suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk) sebanyak tiga item; (8) keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk) sebanyak dua item; (9) tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk) sebanyak tiga item; (10) mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko) sebanyak satu item; (11) pemberian contoh kerja yang baik (Mc)

sebanyak tiga item; dan (12) kesediaan membantu bawahan (Mb) sebanyak tiga item pertanyaan. Secara keseluruhan iklim organisasi ini diukur dari 30 item pertanyaan.

Keefektifan organisasi diukur melalui angket yang dikembangkan berdasarkan pendapat Parsons (1960); Hoy dan Ferguson (1985); Hoy dan Miskel (1987); dan Soetopo (2001), yaitu: (1) pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl) sebanyak dua item; (2) inisiatif melakukan perubahan (Iv) sebanyak dua item; (3) pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw) sebanyak tiga item; (4) pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb) sebanyak dua item; (5) dorongan untuk berprestasi (Pr) sebanyak empat item; (6) penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv) sebanyak lima item; (7) perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks) sebanyak dua item; (8) pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha) sebanyak sepuluh item; (9) kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt) sebanyak empat item; dan (10) pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly) sebanyak tiga item. Secara keseluruhan keefektifan organisasi ini diukur dari 37 item pertanyaan. Untuk lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran 6b.

2. Pemberian Skor

Menurut Sugiyono (2003), pada dasarnya terdapat dua macam instrumen penelitian, yaitu: instrumen yang berbentuk tes untuk mengukur prestasi belajar dan instrumen yang berbentuk non tes seperti angket atau kuesioner, observasi, dan wawancara. Dalam penelitian ini alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan adalah non tes, yaitu berupa angket atau kuesioner. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam angket dikembangkan berdasarkan atas teori manajemen yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. pertanyaan atau pernyataan dalam angket diukur dengan menggunakan skala Likert, yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2003). Jawaban dari setiap item instrumen tersebut memiliki gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, yaitu berupa kata-kata

seperti: selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Dengan demikian, dalam pengukuran variabel penelitian ini seluruh responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu alternatif jawaban dalam skala satu sampai dengan lima.

Pemberian skor diawali dengan pemberian kode terhadap jawaban responden dengan kriteria berikut: (1) jika butir angket bernada positif (*favorable*), maka kode terbesar ada pada persepsi yang mendukung topik, misalnya selalu berkode 5, sering berkode 4, kadang-kadang berkode 3, jarang berkode 2 dan tidak pernah berkode 1; (2) jika butir angket bernada negatif (*unfavorable*), maka kode terbesar ada pada persepsi yang menolak topik, misalnya tidak pernah berkode 5, jarang berkode 4, kadang-kadang berkode 3, sering berkode 2, dan selalu berkode 1. Dengan demikian maka dalam kalimat positif skor tertinggi 5 diberikan pada alternatif jawaban pertama yakni selalu yang berarti bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut, dan ini berarti pula menggambarkan bahwa responden sangat yakin dengan apa yang diungkapkan dalam pernyataan itu. Demikian pula sebaliknya dalam kalimat negatif, apabila responden memilih alternatif jawaban kelima yakni tidak pernah, maka skor yang diberikan adalah 5 karena hal ini menunjukkan bahwa responden tidak yakin dengan isi pernyataan yang diungkapkan.

Selanjutnya untuk rerata masing-masing variabel penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi dibandingkan dengan kategori penilaian sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Penilaian ini ditetapkan berdasarkan rentang skor *minimum* yang mungkin diperoleh subyek dari butir-butir item variabel dengan skor *maksimum* yang mungkin diperoleh subyek dari butir-butir item variabel. Rentang jumlah skor minimum dan skor maksimum itu dibagi lima sama besar (Arikunto, 1989). Pernyataan yang dibuat untuk mengungkap persepsi responden tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan

keefektifan organisasi berdasarkan skala Likert dengan kriteria kategori penilaian sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi.

3. Uji Coba Instrumen

Sebelum instrumen digunakan untuk menggali data, terlebih dahulu instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya agar instrumen yang disusun dapat digunakan untuk menjangkau data secara akurat. Karena syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel adalah digunakannya instrumen penelitian yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data. Instrumen dinyatakan valid apabila dapat mengungkapkan sesuatu yang hendak diukur, dan dinyatakan reliabel apabila dipakai beberapa kali untuk mengukur obyek sama akan memperoleh hasil yang tidak jauh berbeda. Dari hasil uji coba tersebut akan diketahui mana item-item pertanyaan yang akan digunakan dan mana yang akan digugurkan.

Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 orang guru MAN yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dan tidak termasuk responden penelitian, penetapan jumlah ini didasarkan pada pendapat Borg dan Gall (1983) yang menyatakan bahwa sampel uji coba untuk penelitian korelasional minimum 30 kasus. Menurut Sugiyono (2003) bahwa apabila masing-masing item mempunyai korelasi positif dengan skor total item, maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Ferdinand (2002) dan Solimun (2002) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan untuk mengetahui validitas instrumen dalam SEM adalah analisis faktor konfirmatori. Untuk mengetahui tingkat validitas suatu indikator instrumen dalam mengukur variabel laten (*variabel konstruk*) dapat dilihat pada angka *loading factor* (λ) dalam analisis yang menggunakan data *standardized* atau data matriks korelasi. Semakin besar λ maka semakin valid suatu instrumen.

Selanjutnya Solimun (2002) mengatakan bahwa batasan minimal angka λ yang menyatakan bahwa suatu instrumen itu valid sampai saat ini belum ada yang mengemukakannya. Oleh karena itu, pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji-t dengan taraf signifikansi 5% atau

menggunakan analisis korelasi *Product Moment*, yaitu mengkorelasikan skor suatu indikator dengan skor total indikator. Masrun (1979) dan Azwar (1997) mengatakan bahwa suatu indikator itu valid jika angka korelasi minimal 0.3 atau ($r = \geq 0.3$), namun Ferdinand (2002) mengatakan bahwa nilai λ (faktor loading) minimal untuk menyatakan bahwa semua indikator berdimensi sama dalam membentuk faktor adalah 0.40.

Menurut Solimun (2002) pengujian reliabilitas instrumen dalam SEM dapat dilihat pada nilai *error* variabel (dimana δ adalah lambang *error* untuk variabel *exogen* dan ϵ adalah lambang *error* untuk variabel *endogen*) dalam analisis yang menggunakan data *standardized* atau data matriks korelasi. Perhitungan untuk mengetahui reliabilitas tiap indikator adalah: $1 - \delta$ untuk variabel *exogen*, dan $1 - \epsilon$ untuk variabel *endogen*. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa semakin kecil nilai δ dan ϵ maka reliabilitas instrumen semakin tinggi. Batasan minimal untuk menyatakan bahwa suatu indikator adalah reliabel sampai saat ini belum ada yang mengemukakan, oleh karena itu, untuk menguji reliabilitas indikator dalam penelitian ini menggunakan koefisien alpha Cronbach melalui aplikasi komputer *WaSol Statistica versi 1.3 for windows*. Suatu instrumen dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien alpha minimal 0.6 ($\alpha \geq 0.6$) (Malhotra dalam Solimun, 2002). Selanjutnya untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 7.

Dari hasil analisis korelasi sebagaimana tergambar pada Lampiran 7, dapat diketahui bahwa dari 32 butir instrumen yang dipergunakan untuk menjaring data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS), semuanya sudah memenuhi syarat, karena masing-masing item memiliki koefisien validitas (r) di atas 0,30 ($> 0,30$). Sedangkan dari hasil uji reliabilitas instrumen terbukti bahwa perangkat instrumen tersebut sudah meyakinkan dan layak dipergunakan dalam penelitian, karena sudah memiliki koefisien alpha di atas 0,60 ($>0,60$) yaitu sebesar 0,95042. Dengan demikian, untuk menjaring data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dipergunakan 32 item pertanyaan/pernyataan.

Selanjutnya uji coba instrumen untuk menjaring data tentang komunikasi organisasi (KOMO), digunakan sebanyak 24 butir instrumen yang kesemuanya juga sudah memenuhi syarat, karena masing-masing item memiliki koefisien validitas (r) di atas 0,30 ($>0,30$). Sedangkan di lihat dari hasil uji reliabilitas instrumen terbukti bahwa perangkat instrumen tersebut juga sudah layak dipergunakan dalam penelitian, karena memiliki koefisien alpha di atas 0,60 ($>0,60$) yaitu sebesar 0,89839. Dengan demikian, untuk menjaring data tentang komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dipergunakan 24 item pertanyaan/pernyataan.

Uji coba instrumen untuk menjaring data tentang pengendalian konflik (PK) digunakan sebanyak 23 item pertanyaan/pernyataan, dari 32 item instrumen yang ada terdapat 4 (empat) item yang tidak memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian ini, karena memiliki koefisien validitas (r) di bawah 0,30 ($>0,30$). Item pertanyaan/pernyataan tersebut adalah item nomor 3 dengan koefisien korelasi sebesar 0,26423; item nomor 6 dengan koefisien korelasi sebesar 0,14983; item nomor 16 dengan koefisien korelasi sebesar 0,24236; dan item nomor 18 dengan koefisien korelasi sebesar -0,38443. Berdasarkan hasil uji coba tersebut, maka keempat item pertanyaan/pernyataan tersebut tidak dipergunakan (digugurkan) dalam kegiatan pengumpulan data dalam penelitian ini. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam menjaring data tentang pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 19 item pertanyaan/pernyataan. Selanjutnya untuk hasil uji reliabilitas instrumen penggali data juga sudah memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian, karena memiliki koefisien alpha di atas 0,60 ($>0,60$) yaitu sebesar 0,74160. Dengan demikian, untuk menjaring data tentang pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dipergunakan 19 item pertanyaan/pernyataan.

Untuk uji coba instrumen penggali data tentang iklim organisasi (IO) digunakan sebanyak 30 item pertanyaan/pernyataan, dari 30 item instrumen itu terdapat 2 (dua) item yang

tidak memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian ini, karena memiliki koefisien validitas (r) di bawah 0,30 ($> 0,30$). Item pertanyaan/ Pernyataan tersebut adalah item nomor 23 dengan koefisien korelasi sebesar 0,27738; dan item nomor 25 dengan koefisien korelasi sebesar 0,28795. Berdasarkan hasil uji coba tersebut, maka kedua item pertanyaan/ pernyataan tersebut tidak dipergunakan (digugurkan) dalam kegiatan pengumpulan data dalam penelitian ini. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam menjaring data tentang iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 28 item pertanyaan/ pernyataan. Selanjutnya untuk hasil uji reliabilitas instrumen penggal data juga sudah memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian, karena memiliki koefisien alpha di atas 0,60 ($> 0,60$) yaitu sebesar 0,89219. Dengan demikian, untuk menjaring data tentang pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dipergunakan 28 item pertanyaan/ pernyataan.

Selanjutnya untuk uji coba instrumen penggal data tentang keefektifan organisasi (KO) digunakan sebanyak 37 item pertanyaan/ pernyataan, dari 37 item instrumen itu terdapat 2 (dua) item yang tidak memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian ini, karena memiliki koefisien validitas (r) di bawah 0,30 ($> 0,30$). Item pertanyaan/ pernyataan tersebut adalah item nomor 6 dengan koefisien korelasi sebesar 0,19971; dan item nomor 20 dengan koefisien korelasi sebesar 0,23911. Berdasarkan hasil uji coba itu pula, maka kedua item pertanyaan/ pernyataan tersebut tidak dipergunakan (digugurkan) dalam kegiatan pengumpulan data dalam penelitian ini. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam menjaring data tentang keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 35 item pertanyaan/ pernyataan. Demikian pula untuk hasil uji reliabilitas instrumen penggal data juga sudah memenuhi syarat untuk dipergunakan dalam penelitian, karena memiliki koefisien alpha di atas 0,60 ($> 0,60$) yaitu sebesar 0,94042. Dengan demikian, untuk menjaring data tentang keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dipergunakan 35 item pertanyaan/ pernyataan.

Berdasarkan hasil uji coba pertama, peneliti melakukan perbaikan instrumen dengan menggunakan teori dan bahasa yang relevan dengan variabel yang diteliti serta masukan dari ketiga dosen pembimbing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 138 butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah telah memenuhi persyaratan validitas. Sedangkan untuk nilai reliabilitas instrumen masing-masing variabel menunjukkan bahwa semua item instrumen adalah reliabel, hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai reliabilitas untuk semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berada di atas 0.70. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang dibutuhkan, yaitu: (1) data sekunder yang diperoleh dari Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Administratif setiap Madrasah Aliyah Negeri yang ada di provinsi Kalimantan Selatan. Data sekunder ini berupa data jumlah madrasah, jumlah guru, dan jumlah siswa madrasah se provinsi Kalimantan Selatan tahun 2004; dan (2) data primer yang diperoleh melalui angket dimana di dalamnya terdapat sejumlah pertanyaan dan atau pernyataan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi untuk dijawab responden.

Peneliti menyebarkan angket-angket tersebut kepada responden penelitian yang telah ditetapkan terlebih dahulu, dalam hal ini peneliti dibantu oleh seorang petugas dari masing-masing madrasah yang berusaha mengkoordinir penyebaran dan pengembalian angket setelah memperoleh penjelasan singkat dari peneliti mengenai tata cara pengisian. Setelah angket disebarkan, responden diberi waktu sekitar satu atau dua minggu dengan pertimbangan jangka waktu tersebut cukup memadai untuk mengisi angket antara tanggal 20 September 2004 sampai dengan 31 Oktober 2004. Untuk penyebaran angket kepada guru-guru di sekolah yang lokasinya sulit terjangkau maka pengembalian angket diperpanjang sampai satu bulan.

Angket yang disebarakan sebanyak 182 eksemplar. Semua angket dikembalikan (diserahkan kembali kepada peneliti) dengan pengisian yang lengkap. Para petugas dan responden ketika menyerahkan angket sebagian besar meminta mengecek kelengkapan pengisian angket, apabila ada yang kurang lengkap maka yang bersangkutan diminta melengkapinya.

E. Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis analisis, yaitu: (1) analisis deskriptif; dan (2) analisis inferensial. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendiskripsikan masing-masing variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh, sedangkan analisis inferensial dilakukan dengan cara mengkuantifikasikan data yang diperoleh. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) melalui program LISREL (*Linear Structure Relation*) versi 8.30. Teknik SEM ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Melalui SEM ini pula dapat melakukan pengujian secara bersama: (1) *model struktural*, yaitu hubungan antar konstruk *independent* dan *dependent*; (2) *model measurement*, yaitu nilai *loading* antar indikator dengan konstruk (variabel laten). Dengan digabungkannya pengujian model struktural dan model pengukuran tersebut, maka peneliti dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis (Ghozali & Fuad, 2005). Secara keseluruhan, aplikasi SEM sebagaimana yang ditulis Ferdinand (2002) dan Solimun (2002) terdapat tujuh langkah sebagai berikut:

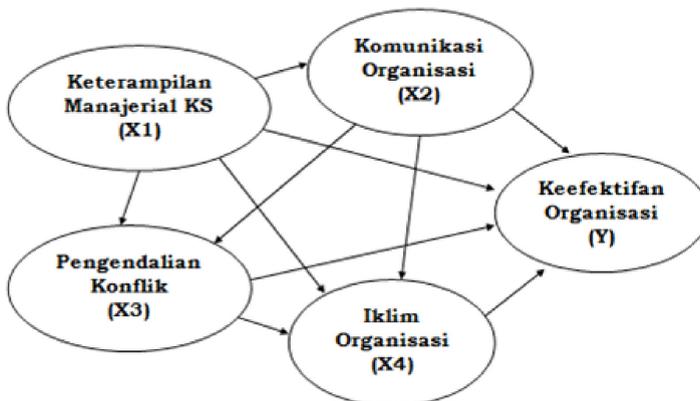
Tabel 3.1
Langkah-Langkah dalam SEM

LANGKAH	KEGIATAN
1	Pengembangan model berbasis teori dan konsep
2	Membuat diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas
3	Menterjemahkan diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran
4	Memilih matriks input dan teknik estimasi atas model
5	Menilai masalah identifikasi
6	Evaluasi model
7	Interpretasi dan modifikasi model

Secara terperinci langkah-langkah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori dan Konsep

Langkah awal dalam SEM adalah pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Konstruk (faktor) dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut:



Berdasarkan model teoritik seperti gambar 3.1 di atas dapat diketahui bahwa tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui bagaimana interaksi hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi. Model teoritis yang telah dibangun melalui telah pustaka dan beberapa hasil penelitian sebelumnya dapat diuraikan sebagai model yang *researchable* untuk dapat dianalisis menggunakan SEM.

Variabel (faktor) dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis di atas dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

Bangunan Model Teoritis Variabel-Variabel Penelitian

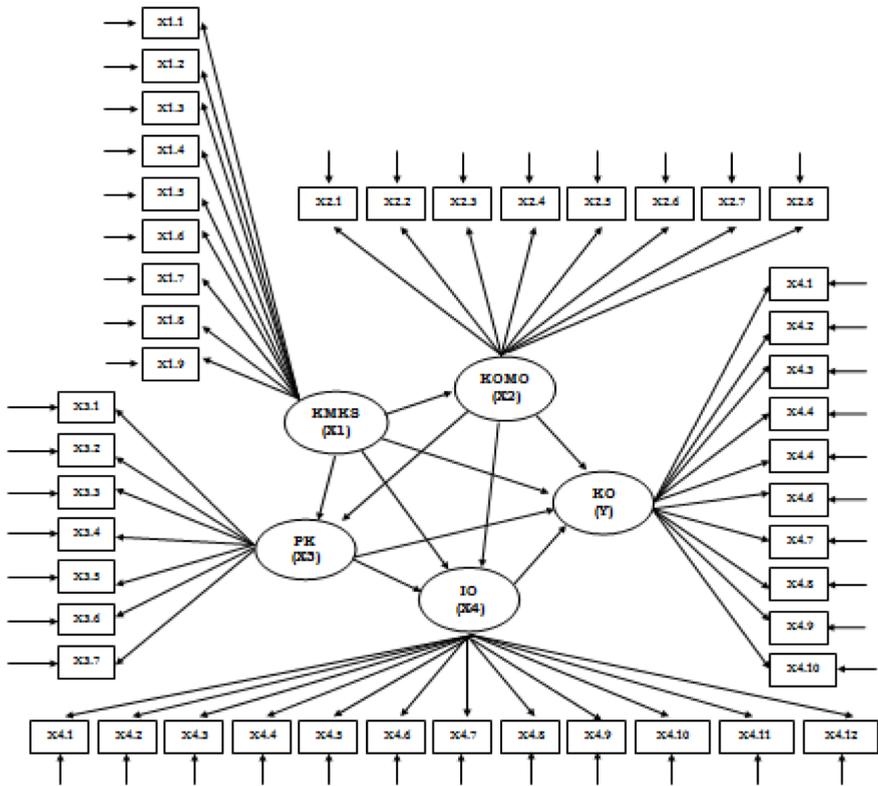
Variabel Penelitian	Dimensi Variabel
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (KMKS) = X1	1. Perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc)
	2. Pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg)
	3. Evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev)
	4. Kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj)
	5. Peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt)
	6. Tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr)
	7. Bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm)
	8. Bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk)
	9. Bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As)
Komunikasi Organisasi (KOMO) = X2	1. Pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In)
	2. Pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub)
	3. Pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa)

Variabel Penelitian	Dimensi Variabel
Pengendalian Konflik (PK) = X3	4. Pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La)
	5. Penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl)
	6. Pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr)
	7. Diskusi antara teman sejawat (Ht)
	8. Saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi)
	1. Perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp)
	2. Pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt)
Iklim Organisasi (IO) = X4	3. Perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp)
	4. Perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn)
	5. Perbedaan latar belakang individu (Pl)
	6. Tekanan untuk keseragaman bersama (Tk)
	7. Pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts)
	1. Pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km)
	2. Sikap individualis guru-guru di sekolah (Id)
3. Pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr)	
4. Kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta)	
5. Semangat melaksanakan tugas (Sm)	
6. Keakraban di antara guru (Ka)	
7. Suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk)	
8. Keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk)	
9. Tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk)	
10. Mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko)	

Variabel Penelitian	Dimensi Variabel
Keefektifan Organisasi (KO) = X5	11. Pemberian contoh kerja yang baik (Mc)
	12. Kesiediaan membantu bawahan (Mb)
	1. Pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl)
	2. Inisiatif melakukan perubahan (Iv)
	3. Pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw)
	4. Pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb)
	5. Dorongan untuk berprestasi (Pr)
	6. Penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv)
	7. Perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks)
	8. Pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha)
9. Kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt)	
10. Pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly)	

2. Membuat Diagram Jalur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Berdasarkan landasan teori, sebagaimana dijelaskan pada langkah pertama di atas, maka dapat disusun model diagram jalur untuk model struktural. Konstruksi diagram jalur ini sangat berguna untuk menunjukkan jalur hubungan kausalitas antara variabel-variabel exogen dan variabel endogen, dimana hubungan-hubungan kausal tersebut telah dijustifikasi teori dan konsepnya, divisualisasikan ke dalam bentuk gambar diagram jalur sehingga mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan yang akan diuji dan lebih menarik (Solimun, (2002). Konstruksi diagram jalur untuk model konseptual hubungan antar variabel penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2
 Diagram Jalur Hubungan Kausal antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi

Diagram jalur yang dibangun berdasarkan landasan teori seperti gambar 3.2 di atas, terdiri dari satu konstruk eksogen dan empat konstruk endogen. Konstruk eksogen (variabel bebas) tidak diprediksi oleh konstruk lain tetapi digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen dalam satu model, sedangkan konstruk endogen (variabel terikat) dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk eksogen adalah sebuah konstruk laten mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS) yang merupakan sebuah variabel laten jenjang kedua atau *second-order latent variable* yang merupakan hasil kombinasi variabel

- laten keterampilan konseptual (*conceptual skills*), variabel laten keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skills*), dan variabel laten keterampilan teknis (*technical skills*) yang dihipotesiskan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komunikasi organisasi (KOMO), pengendalian konflik (PK), iklim organisasi (IO), dan keefektifan organisasi (KO).
2. Konstruk endogen yang pertama adalah konstruk laten mengenai komunikasi organisasi (KOMO) yang juga merupakan sebuah variabel laten jenjang kedua atau *second-order latent variable* yang merupakan hasil kombinasi dari tiga buah variabel laten, yaitu variabel laten komunikasi ke bawah (*downward communication*), variabel laten komunikasi ke atas (*upward communication*), dan variabel laten komunikasi horizontal (*lateral communication*) yang dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS), variabel ini dihipotesiskan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengendalian konflik (PK), iklim organisasi (IO), dan keefektifan organisasi (KO).
 3. Konstruk endogen yang kedua adalah konstruk laten mengenai pengendalian konflik (PK). Variabel ini merupakan sebuah variabel laten jenjang kedua atau *second-order latent variable* yang merupakan hasil kombinasi dari empat buah variabel laten, yaitu variabel laten konflik intra individu (*intrapersonal conflict*), variabel laten konflik antar individu (*interpersonal conflict*), variabel laten konflik antar kelompok (*inter-group conflict*), dan variabel laten konflik organisasi (*intra-organizational conflict*). Variabel ini dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS) dan komunikasi organisasi (KOMO), juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (IO) dan keefektifan organisasi (KO).
 4. Konstruk endogen yang ketiga adalah konstruk laten mengenai iklim organisasi (IO). Variabel ini juga merupakan sebuah variabel laten jenjang kedua atau *second-order latent variable* yang merupakan hasil kombinasi dari delapan buah variabel laten, yaitu variabel laten keterpisahan (*disengagement*), variabel laten halangan (*hindrance*), variabel laten

semangat (*esprit*), variabel laten keintiman (*intimacy*), variabel laten keberjarakan (*aloofness*), variabel laten penekanan hasil (*production emphasis*), variabel laten dorongan (*thrust*), dan variabel laten perhatian (*consideration*). Variabel ini dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS), komunikasi organisasi (KOMO) dan pengendalian konflik (PK), juga dihipotesiskan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keefektifan organisasi (KO).

5. Konstruk endogen yang keempat adalah konstruk laten mengenai keefektifan organisasi (KO). Variabel ini merupakan sebuah variabel laten jenjang kedua atau *second-order latent variable* yang juga merupakan hasil kombinasi dari empat buah variabel laten, yaitu variabel laten adaptasi (*adaptation*), variabel laten pencapaian tujuan (*goal attainment*), variabel laten integrasi (*integration*), dan variabel laten latensi (*latency*). Variabel ini dihipotesiskan dipengaruhi secara signifikan oleh keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS), komunikasi organisasi (KOMO), pengendalian konflik (PK), dan iklim organisasi (IO).

Variabel-variabel penelitian di atas merupakan variabel yang bersifat *unobservable*, karena itu untuk mengukur variabel-variabel tersebut dikembangkan indikator sebagai variabel manifest sebagai berikut:

- | | |
|---|-------------------|
| a. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah | : X1.1 ... X1.9 |
| b. Komunikasi Organisasi | : X2.1 ... X2.8 |
| c. Pengendalian Konflik | : X3.1 ... X3.7 |
| d. Iklim Organisasi | : X.4.1 ... X4.12 |
| e. Keefektifan Organisasi | : X5.1 ... X5.10 |

3. Menterjemahkan Diagram Jalur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran

Berdasarkan diagram jalur yang telah dikembangkan dan digambarkan dalam gambar 3.2 di atas, maka dapat dilakukan kegiatan mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan sebagai berikut:

a. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

Berdasarkan diagram di atas, maka dapat dibuat persamaan untuk spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dari beberapa konstruk. Spesifikasi model pengukuran dilakukan terlebih dahulu pada konstruk eksogen, yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS) yang merupakan variabel laten jenjang kedua dari hasil kombinasi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknis. Untuk mencapai tujuan ini maka sebelum konstruk KMKS diukur spesifikasinya, maka dilakukan spesifikasi model pengukuran terhadap konstruk KMKS, yaitu perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc); pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg); evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev); kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj); peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt); tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr); bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm); bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk); dan bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As).

Spesifikasi model pengukuran pada variabel KMKS adalah sebagai berikut:

$$Pc = \lambda_{11} \text{ KMKS} + \epsilon_{11}; Pg = \lambda_{12} \text{ KMKS} + \epsilon_{12}; Ev = \lambda_{13} \text{ KMKS} + \epsilon_{13};$$
$$Kj = \lambda_{14} \text{ KMKS} + \epsilon_{14}; Mv = \lambda_{15} \text{ KMKS} + \epsilon_{15}; Mr = \lambda_{16} \text{ KMKS} + \epsilon_{16};$$
$$Bm = \lambda_{17} \text{ KMKS} + \epsilon_{17}; Bk = \lambda_{18} \text{ KMKS} + \epsilon_{18}; As = \lambda_{19} \text{ KMKS} + \epsilon_{19}$$

Dimana:

Pc=perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan;

Pg=pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien;

Ev=evaluasi terhadap kemampuan guru-guru;

Kj=kerjasama dengan guru-guru dan staf;

Mv=peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa;

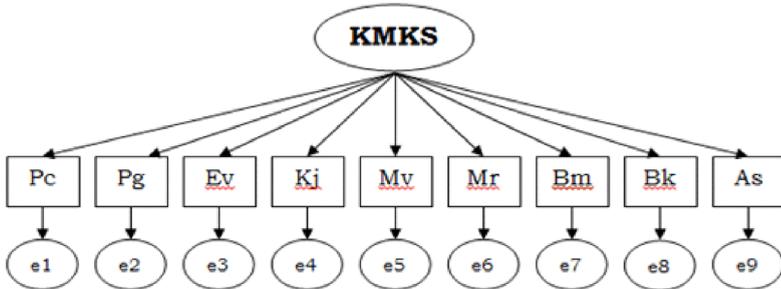
Mr=tanggung jawab moral kepala sekolah;

Bm=bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar;

Bk=bimbingan teknis cara pelaksanaan BK di sekolah;

As=bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas.

Bila digambarkan dalam model untuk diuji *unidimensionalitasnya* melalui *confirmatory factor analysis*, maka model pengukuran variabel KMKS ini akan nampak sebagai berikut:



Gambar 3.3
Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran Variabel Laten
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Spesifikasi model pengukuran selanjutnya dilakukan pada konstruk endogen yang pertama yaitu komunikasi organisasi (KOMO). Untuk mencapai tujuan ini maka sebelum konstruk KOMO diukur spesifikasinya, maka dilakukan spesifikasi model pengukuran terhadap konstruk KOMO, yaitu pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In); pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub); pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa); pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La); penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl); pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr); diskusi antara teman sejawat (Ht); dan saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi).

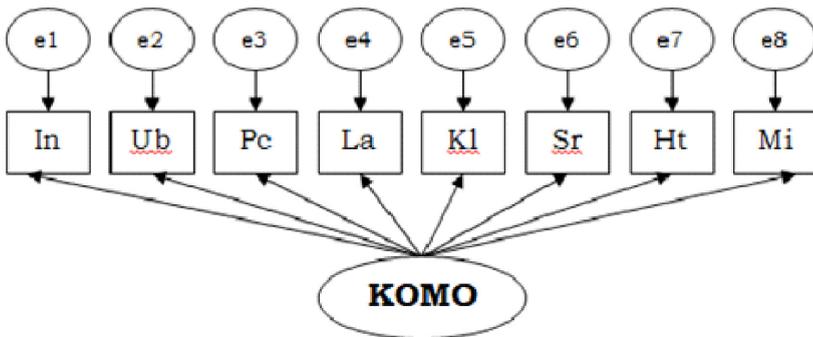
Spesifikasi model pengukuran pada variabel KOMO adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} In &= \lambda_{21} \text{KOMO} + \epsilon_{21}; Ub = \lambda_{22} \text{KOMO} + \epsilon_{22}; Pa = \lambda_{23} \text{KOMO} + \epsilon_{23}; \\ La &= \lambda_{24} \text{KOMO} + \epsilon_{24}; Kl = \lambda_{25} \text{KOMO} + \epsilon_{25}; Sr = \lambda_{26} \text{KOMO} + \epsilon_{26}; \\ Ht &= \lambda_{27} \text{KOMO} + \epsilon_{27}; Mi = \lambda_{28} \text{KOMO} + \epsilon_{28} \end{aligned}$$

Dimana:

- In = pemberian instruksi disertai dengan penjelasan;
- Ub = pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah;
- Pa = pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan;
- La = pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah;
- Kl = penyampaian keluhan kepada kepala sekolah;
- Sr = pemberian saran kepada kepala sekolah;
- Ht = diskusi antara teman sejawat;
- Mi = saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah

Bila digambarkan dalam model untuk diuji *unidimensionalitasnya* melalui *confirmatory factor analysis*, maka model pengukuran variabel KOMO ini akan nampak sebagai berikut:



Gambar 3.4
Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran
Variabel Laten Komunikasi Organisasi

Spesifikasi model pengukuran selanjutnya dilakukan pada konstruk endogen yang kedua yaitu pengendalian konflik (PK). Untuk mencapai tujuan ini maka sebelum konstruk PK diukur spesifikasinya, maka dilakukan spesifikasi model pengukuran terhadap konstruk PK, yaitu perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp); pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt); perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp); perbedaan

peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn); perbedaan latar belakang individu (Pl); tekanan untuk keseragaman bersama (Tk); dan pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts).

Spesifikasi model pengukuran pada konstruk PK adalah sebagai berikut:

$$Bp = \lambda_{31} PK + \epsilon_{31}; Tt = \lambda_{32} PK + \epsilon_{32}; Pp = \lambda_{33} PK + \epsilon_{33};$$

$$Pn = \lambda_{34} PK + \epsilon_{34}; Pl = \lambda_{35} PK + \epsilon_{35}; Tk = \lambda_{36} PK + \epsilon_{36};$$

$$Ts = \lambda_{37} PK + \epsilon_{37}$$

Dimana:

Bp = perbedaan persepsi dengan orang lain;

Tt = pertentangan tujuan dengan orang lain;

Pp = perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah;

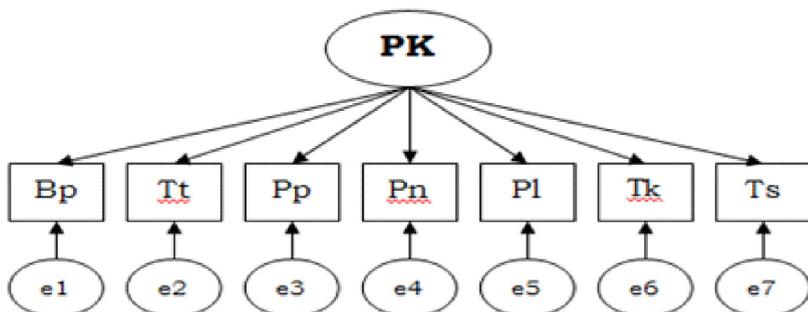
Pn = perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah;

Pl = perbedaan latar belakang individu;

Tk = tekanan untuk keseragaman bersama;

Ts = pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.

Bila digambarkan dalam model untuk diuji *unidimensionalitasnya* melalui *confirmatory factor analysis*, maka model pengukuran konstruk PK ini akan nampak sebagai berikut:



Gambar 3.5
Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran
Variabel Laten Pengendalian Konflik

Spesifikasi model pengukuran selanjutnya dilakukan pada konstruk endogen yang ketiga yaitu iklim organisasi (IO). Untuk mencapai tujuan ini maka sebelum konstruk IO diukur spesifikasinya, maka dilakukan spesifikasi model pengukuran terhadap konstruk IO, yaitu pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km); sikap individualis guru-guru di sekolah (Id); pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr); kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta); semangat melaksanakan tugas (Sm); keakraban di antara guru (Ka); suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk); keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk); tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk); mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko); pemberian contoh kerja yang baik (Mc); dan kesediaan membantu bawahan (Mb).

Spesifikasi model pengukuran pada konstruk IO adalah sebagai berikut:

$$Km = \lambda_{41} IO + \epsilon_{41}; In = \lambda_{42} IO + \epsilon_{42}; Tr = \lambda_{43} IO + \epsilon_{43};$$

$$Ta = \lambda_{44} IO + \epsilon_{44}; Sm = \lambda_{45} IO + \epsilon_{45}; Ka = \lambda_{46} IO + \epsilon_{46};$$

$$Sk = \lambda_{47} IO + \epsilon_{47}; Kk = \lambda_{48} IO + \epsilon_{48}; Pk = \lambda_{49} IO + \epsilon_{49};$$

$$Ko = \lambda_{410} IO + \epsilon_{410}; Mc = \lambda_{411} IO + \epsilon_{411}; Mb = \lambda_{412} IO + \epsilon_{412}$$

Dimana:

Km = pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan;

Id = sikap individualis guru-guru di sekolah;

Tr = pelaksanaan tugas rutin di sekolah;

Ta = kesempatan melaksanakan tugas administratif;

Sm = semangat melaksanakan tugas;

Ka = keakraban di antara guru;

Sk = suasana gembira antara guru dan kepala sekolah;

Kk = keakraban guru-guru dengan kepala sekolah;

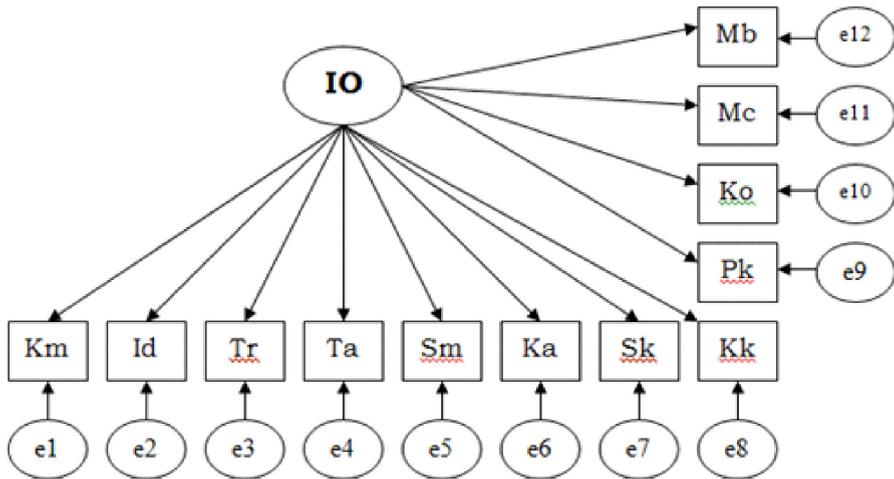
Pk = tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik;

Ko = mengoreksi kesalahan dengan benar;

Mc = pemberian contoh kerja yang baik;

Mb = kesediaan membantu bawahan.

Bila digambarkan dalam model untuk diuji *unidimensionalitasnya* melalui *confirmatory factor analysis*, maka model pengukuran konstruk IO ini akan nampak sebagai berikut:



Gambar 3.6
Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran
Variabel Laten Iklim Organisasi

Spesifikasi model pengukuran selanjutnya dilakukan pada konstruk endogen yang keempat yaitu keefektifan organisasi (KO). Untuk mencapai tujuan ini maka sebelum konstruk KO diukur spesifikasinya, maka dilakukan spesifikasi model pengukuran terhadap konstruk KO, yaitu pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl); inisiatif melakukan perubahan (Iv); pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw); pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb); dorongan untuk berprestasi (Pr); penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv); perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks); pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha); kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt); dan pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly).

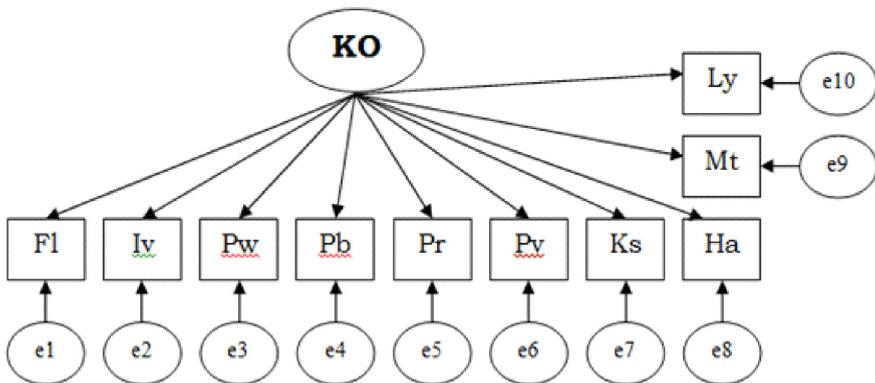
Spesifikasi model pengukuran pada konstruk KO adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} F1 &= \lambda_{51} KO + \epsilon_{51}; I_v = \lambda_{52} KO + \epsilon_{52}; P_w = \lambda_{53} KO + \epsilon_{53}; \\ P_b &= \lambda_{54} KO + \epsilon_{54}; P_r = \lambda_{55} KO + \epsilon_{55}; P_v = \lambda_{56} KO + \epsilon_{56}; \\ K_s &= \lambda_{57} KO + \epsilon_{57}; H_a = \lambda_{58} KO + \epsilon_{58}; M_t = \lambda_{59} KO + \epsilon_{59}; \\ L_y &= \lambda_{510} KO + \epsilon_{510} \end{aligned}$$

Dimana:

- F1 = pemberian keleluasaan dalam bekerja;
- Iv = inisiatif melakukan perubahan;
- Pw = pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah;
- Pb = pengembangan sekolah sesuai tujuan;
- Pr = dorongan untuk berprestasi;
- Pv = penekanan terhadap produktivitas kerja;
- Ks = perhatian pada kesejahteraan bawahan;
- Ha = pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat;
- Mt = kesungguhan dalam mengerjakan tugas;
- Ly = pemberian kepercayaan dalam bekerja.

Bila digambarkan dalam model untuk diuji *unidimensionalitasnya* melalui *confirmatory factor analysis*, maka model pengukuran konstruk KO ini akan nampak sebagai berikut:



Gambar 3.7
Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran
Variabel Laten Keefektifan Organisasi

b. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model struktural

Persamaan struktural ini dibangun untuk menyatakan hubungan kausalitas antar faktor dalam suatu model. Persamaan struktural dalam penelitian ini adalah:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

Berdasarkan pedoman tersebut dapat dibuat beberapa persamaan-persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{KOMO} = \beta_1\text{KMKS} + \beta_2\text{PK} + \delta_1$$

$$\text{PK} = \beta_1\text{KMKS} + \beta_2\text{KOMO} + \delta_2$$

$$\text{IO} = \beta_1\text{KMKS} + \beta_2\text{KOMO} + \beta_3\text{PK} + \delta_3$$

$$\text{KO} = \beta_1\text{KMKS} + \beta_2\text{KOMO} + \beta_3\text{PK} + \beta_4\text{IO} + \delta_4$$

Dimana:

KMKS = Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah;

KOMO = Komunikasi Organisasi;

PK = Pengendalian Konflik;

IO = Iklim Organisasi;

KO = Keefektifan Organisasi;

β = Regression Weight;

δ = Disturbance Term.

4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi atas Model

Tujuan dari analisis penelitian ini adalah untuk menguji suatu model yang telah mendapat justifikasi teori-teori, oleh karena itu maka input data penelitian ini berupa matriks kovarians, sebagaimana disarankan Hair (dalam Ferdinand, 2002) bahwa "agar para peneliti menggunakan matriks varian/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas".

Program komputer yang dipilih untuk mengestimasi model persamaan di atas adalah program LISREL 8.30, karena program ini merupakan salah satu program yang handal untuk analisis

model kausalitas. Pada langkah ini akan dilakukan dua macam estimasi, yaitu: (1) melakukan estimasi model pengukuran dengan teknik analisis faktor konfirmatori yang bertujuan untuk mengukur dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten. Untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi tersebut dapat membentuk suatu faktor, maka nilai lambda atau loading faktor harus lebih besar dari 0.40 ($\lambda > 0.40$); dan (2) melakukan estimasi melalui model persamaan struktural yang bertujuan untuk mengetahui apakah model hipotesis sesuai dengan data observasi, maka nilai t hitung harus lebih besar dari 2.0 (t hitung > 2.0).

5. Menilai Masalah Identifikasi

Menilai masalah identifikasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada problem identifikasi dalam estimasi pengukuran. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Jika terjadi problem identifikasi dalam estimasi pengukuran sebagaimana pada langkah keempat di atas, maka model hipotesis tidak dapat dipercaya. Ferdinand (2002) mengidentifikasi beberapa problem yang dapat muncul melalui gejala-gejala berikut: (a) standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar; (b) program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan; (c) muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif; (d) muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien yang didapat.

Untuk menguji ada tidaknya problem identifikasi dapat dilakukan cara seperti yang disarankan Ferdinand (2002), yaitu: Pertama, melakukan estimasi secara berulang-ulang, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan *starting value* yang berbeda-beda, bila ternyata hasilnya adalah model yang tidak *konvergen* pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka masalah identifikasi ini perlu diamati lebih dalam karena ada indikasi kuat terjadi problem; Kedua, mencoba model itu diestimasi, lalu mencatat angka koefisien dari salah satu variabel. Kemudian koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang

fix pada faktor atau variabel tersebut untuk kemudian dilakukan estimasi ulang. Jika hasil dari estimasi ulang ini *overall fit index*-nya berubah total dan berbeda sangat besar dari sebelumnya, maka boleh diduga bahwa terdapat problem identifikasi.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model di evaluasi melalui telaah berbagai kriteria *goodness-of fit*. Tindakan yang harus dilakukan pada langkah ini adalah: melakukan evaluasi apakah data dalam penelitian telah memenuhi asumsi-asumsi SEM; melakukan uji kesesuaian dan uji statistik termasuk uji validitas dan uji reliabilitas; serta pengujian terhadap hubungan antar variabel.

Menurut Hair (dalam Ferdinand, 2002), tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terdapat berbagai jenis *fix index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

Tabel 3.3
Goodness-of fit Indices

Goodness-of fit index	Cut-off Value
X ² - Chi Square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA (<i>The Root Mean Square Error of Approximation</i>)	≤ 0.08
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90
CMIND/DF (<i>The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom</i>)	≤ 2.00
TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	≥ 0.95
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0.95

Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Penjelasan masing-masing unsur *goodness of fit index* di atas adalah sebagai berikut:

a. X^2 - Chi Square Statistic

Chi-square statistic merupakan alat uji yang paling fundamental untuk mengukur overall fit. Chi-square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-square-nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square, $X^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perubahan, H_0 diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* $p > 0.05$ atau $p > 0.10$).

Karena itu chi-square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel, yakni terhadap sampel yang terlalu kecil (<50) maupun terhadap sampel yang terlalu besar (>200). Oleh karena itu penggunaan chi-square hanya sesuai bila ukuran sampel adalah antara 100 dan 200 sampel. Bila ukuran sampel di luar rentang itu, uji signifikansi akan menjadi kurang reliabel, sehingga pengujian yang dilakukan perlu dilengkapi dengan alat uji lainnya.

b. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat Diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom.

c. Goodness of Fit index (GFI)

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistical yang mempunyai

rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah '*better fit*'.

d. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

Baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90 - 0.95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate-fit*.

e. The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIC)/ Degree of Freedom (DF)

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*-nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang dilaporkan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, X^2 dibagi dengan DFnya sehingga disebut X^2 -relatif. Nilai X^2 -relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kurang dari 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk Diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih dari atau sama dengan 0.95 dan nilai mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*.

g. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi atau a *very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih dari atau sama dengan 0.95. Keunggulan indeks adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasi dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Selain itu modifikasi model harus memperoleh dukungan teori yang cukup kuat, hal ini karena SEM muncul bukan untuk menghasilkan teori, tetapi menguji model yang memiliki dasar teori yang kuat. Dalam memberikan interpretasi terhadap model yang dianalisis tersebut, harus mengandung arti apakah model tersebut diterima atau masih perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini diuraikan: (a) deskripsi data hasil temuan penelitian; dan (b) pengujian hipotesis penelitian.

A. Deskripsi Data Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara tunggal yaitu mendatangi secara langsung obyek penelitian, selanjutnya membagikan angket yang telah disiapkan kepada responden yang telah ditetapkan sebanyak 182 guru. Angket yang terkumpul adalah sebanyak 182 eksemplar sesuai dengan jumlah responden. Data yang terkumpul tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut.

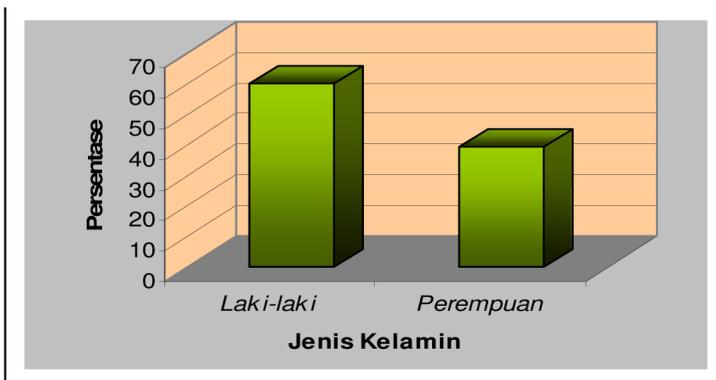
1. Karakteristik Responden

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini meliputi data keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi. Guna mendukung dan melengkapi hasil analisis data maka dalam bagian ini akan dipaparkan gambaran data tentang responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, umur dan masa kerja. Data tentang persentase responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Persentase Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Laki-laki	110	60.43
Perempuan	72	39.57
Jumlah Total	182	100

Tabel 4.1 mengungkapkan bahwa dilihat dari keseluruhan sampel sekitar 60.43% responden berjenis kelamin laki-laki, dan sekitar 39.57 responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Untuk lebih jelasnya, mengenai jumlah responden berdasarkan jenis kelamin ini dapat digambarkan pada diagram 4.1 berikut:



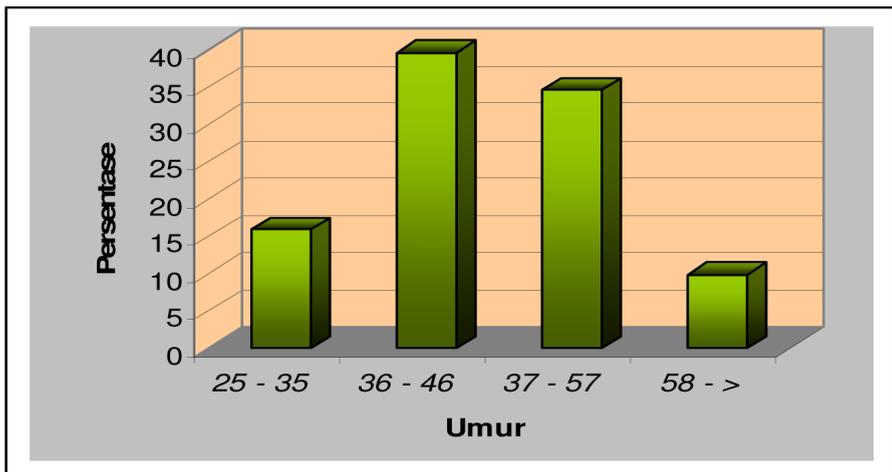
Gambar 4.1
Diagram Batang Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran mengenai keadaan responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Persentase Jumlah Responden Berdasarkan Umur

Umur Responden	Jumlah Responden	%
25 – 35	29	15.93
36 – 46	72	39.56
47 – 57	63	34.61
58 – >	18	9.89
Jumlah	182	100

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dideskripsikan bahwa responden yang berusia 25 – 35 tahun berjumlah 29 orang (15.93%), yang berusia 36 – 46 tahun berjumlah 72 orang (39.56%), yang berusia 37 – 57 tahun berjumlah 63 orang (34.61%), dan yang berusia lebih dari 58 tahun berjumlah 18 orang (9.89%). Untuk lebih jelas mengenai jumlah responden berdasarkan umur ini dapat dilihat pada diagram 4.2 berikut:



Gambar 4.2

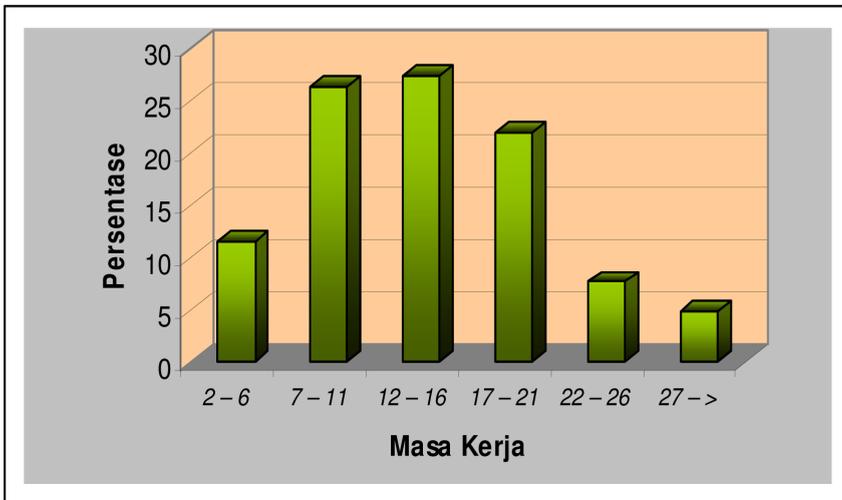
Diagram Batang Persentase Responden Berdasarkan Umur

Selanjutnya ditinjau dari masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Persentase Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	%
2 – 6 tahun	21	11.53
7 – 11 tahun	48	26.37
12 – 16 tahun	50	27.47
17 – 21 tahun	40	21.97
22 – 26 tahun	14	7.69
27 – >	9	4.94
Jumlah	182	100

Berdasarkan data yang tertuang di tabel 4.3 di atas dapat dideskripsikan bahwa responden dengan masa kerja 2 – 6 tahun sebanyak 21 orang (11.53%), masa kerja 7 – 11 tahun sebanyak 48 orang (26.37%), masa kerja 12 – 16 tahun sebanyak 50 orang (27.47%), masa kerja 17 – 21 tahun sebanyak 40 orang (21.97%), masa kerja 22 – 26 tahun sebanyak 14 orang (7.69%), dan mereka yang mempunyai masa kerja di atas 27 tahun sebanyak 9 orang (4.94%). Untuk lebih jelas mengenai jumlah responden berdasarkan masa kerja ini dapat dilihat pada diagram 4.3 berikut:



Gambar 4.3
 Diagram Batang Persentase Responden Berdasarkan
 Masa Kerja

2. Persepsi Responden tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu variabel exogen dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc); (2) pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg); (3) evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev); (4) kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj); (5) peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt); (6) tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr); (7) bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm); (8) bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk); dan (9) bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As).

Masing-masing indikator tersebut dikembangkan melalui beberapa pertanyaan/pernyataan yang dihitung berdasarkan teknik analisis persentase. Persentase dihitung berdasarkan kategori selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah pada jawaban responden. Berdasarkan skor total tersebut dapat

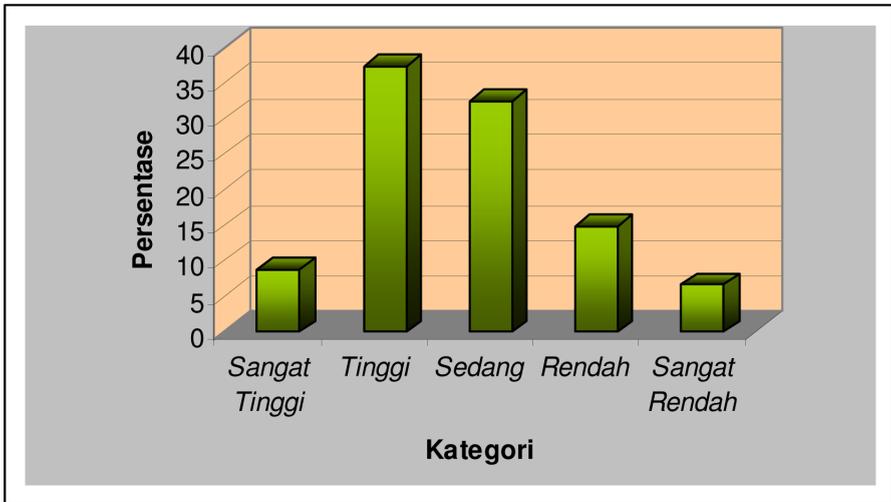
dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah. Klasifikasi persepsi guru yang dimaksud di sini adalah tanggapan guru yang diberikan melalui pernyataan yang terdiri dari sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil penghitungan persentase tiap komponen keterampilan manajerial kepala sekolah ini dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Variabel Keterampilan
Manajerial Kepala Sekolah

No	Kelas	Kriteria	Frekuensi		
	Interval	Kategori	F	%	fk
1	137 – 158	Sangat Tinggi	16	8.79	100
2	115 – 136	Tinggi	68	37.36	91.19
3	93 – 114	Sedang	59	32.41	53.83
4	71 – 92	Rendah	27	14.83	21.42
5	49 – 70	Sangat Rendah	12	6.59	6.59
Jumlah			182	100	

Dari data pada tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 182 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, nampak 16 responden (8.79%) mempersepsi dengan kategori sangat tinggi, 68 responden (37.36%) mempersepsi dengan kategori tinggi, 59 responden (32.41%) mempersepsi dengan kategori sedang, 27 responden (14.83%) mempersepsi dengan kategori rendah, dan sisanya sebanyak 12 responden (6.59%) mempersepsi dengan kategori sangat rendah.

Untuk lebih jelasnya, distribusi frekuensi jawaban responden mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah ini dapat digambarkan dengan menggunakan histogram seperti terlihat pada gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4
Diagram Batang Persentase Variabel Keterampilan
Manajerial Kepala Sekolah

3. Persepsi Responden tentang Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah salah satu variabel endogen penelitian yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In); (2) pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub); (3) pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa); (4) pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La); (5) penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl); (6) pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr); (7) diskusi antara teman sejawat (Ht); dan (8) saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi).

Masing-masing indikator tersebut juga dikembangkan melalui beberapa pertanyaan/pernyataan yang dihitung dengan persentase. Persentase ini ditentukan berdasarkan kategori selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah pada jawaban yang diberikan responden. Berdasarkan skor total ini pula dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru terhadap komunikasi organisasi. Klasifikasi persepsi guru

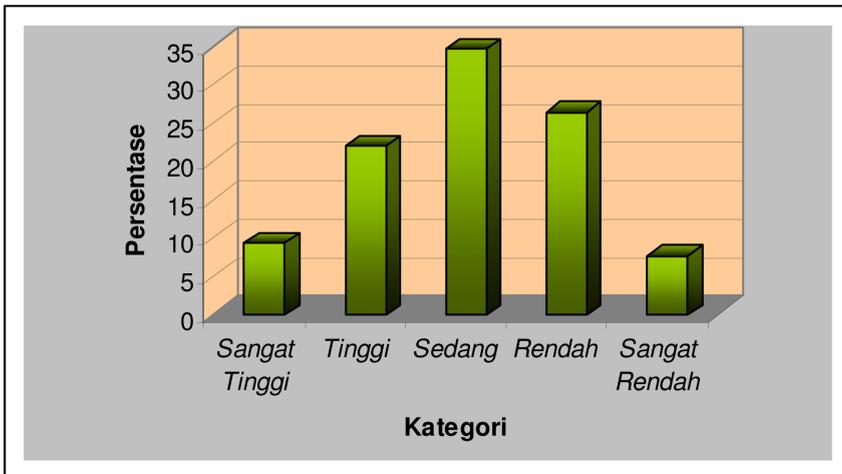
yang dimaksud terdiri dari kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil penghitungan persentase tiap komponen komunikasi organisasi ini dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Organisasi

No.	Kelas Interval	Kriteria Kategori	Frekuensi		
			f	%	fk
1	105 – 116	Sangat Tinggi	17	9.34	100
2	93 – 104	Tinggi	40	21.97	90.64
3	81 – 92	Sedang	63	34.61	68.67
4	69 – 80	Rendah	48	26.37	34.06
5	57 – 68	Sangat Rendah	14	7.69	7.69
Jumlah			182	100	

Berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 182 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat 17 responden (9.34%) mempersepsi dengan kategori sangat tinggi, 40 responden (21.97%) mempersepsi dengan kategori tinggi, 63 responden (34.61%) mempersepsi dengan kategori sedang, 48 responden (26.37%) mempersepsi dengan kategori rendah, dan 14 responden (7.69%) mempersepsi dengan kategori sangat rendah.

Distribusi frekuensi jawaban responden mengenai komunikasi organisasi ini dapat di lihat dengan histogram seperti terlihat pada gambar 4.5 berikut ini:



Gambar 4.5

Diagram Batang Persentase Variabel Komunikasi Organisasi

4. Persepsi Responden tentang Pengendalian Konflik

Pengendalian konflik juga salah satu variabel endogen penelitian yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp); (2) pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt); (3) perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp); (4) perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn); (5) perbedaan latar belakang individu (Pl); (6) tekanan untuk keseragaman bersama (Tk); dan (7) pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts).

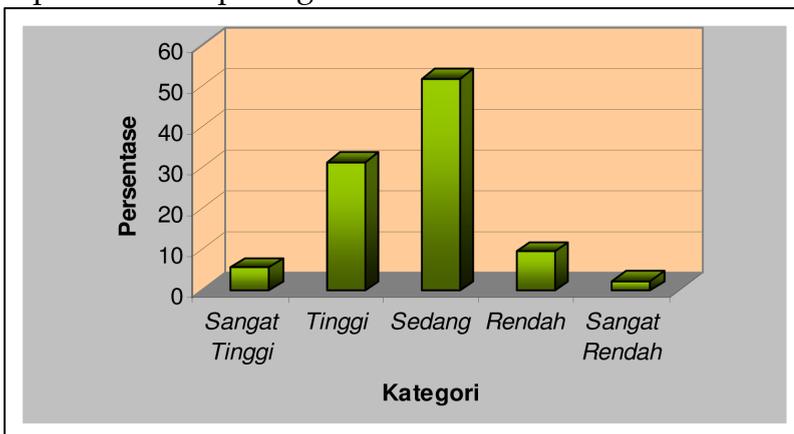
Masing-masing indikator tersebut juga dikembangkan melalui beberapa pertanyaan/pernyataan yang dihitung dengan teknik persentase. Persentase ini ditentukan berdasarkan kategori jawaban selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah dari jawaban responden. Berdasarkan skor total ini pula dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru terhadap pengendalian konflik. Klasifikasi persepsi guru yang dimaksud juga terdiri dari kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil penghitungan persentase tiap komponen pengendalian konflik ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Pengendalian Konflik

No.	Kelas Interval	Kriteria Kategori	Frekuensi		
			f	%	fk
1	98 – 109	Sangat Tinggi	10	5.49	100
2	86 – 97	Tinggi	57	31.31	94.48
3	74 – 85	Sedang	94	51.64	63.17
4	62 – 73	Rendah	17	9.34	11.53
5	50 – 61	Sangat Rendah	4	2.19	2.19
Jumlah			182	100	

Dari data pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa dari jumlah 182 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat 10 responden (5.49%) mempersepsi dengan kategori sangat tinggi, 57 responden (31.31.97%) mempersepsi dengan kategori tinggi, 94 responden (51.64%) mempersepsi dengan kategori sedang, 17 responden (9.34%) mempersepsi dengan kategori rendah, dan 4 responden (2.19%) mempersepsi dengan kategori sangat rendah.

Selanjutnya distribusi frekuensi jawaban responden mengenai pengendalian konflik ini dapat di lihat dari histogram seperti terlihat pada gambar 4.6 berikut ini:



Gambar 4.6 Diagram Batang Persentase Variabel Pengendalian Konflik

5. Persepsi Responden tentang Iklim Organisasi

Iklim organisasi juga merupakan salah satu dari variabel endogen penelitian yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km); (2) sikap individualis guru-guru di sekolah (Id); (3) pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr); (4) kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta); (5) semangat melaksanakan tugas (Sm); (6) keakraban di antara guru (Ka); (7) suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk); (8) keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk); (9) tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk); (10) mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko); (11) pemberian contoh kerja yang baik (Mc); dan (12) kesediaan membantu bawahan (Mb).

Masing-masing indikator tersebut juga dikembangkan melalui beberapa item pertanyaan yang dihitung dengan teknik persentase. Persentase ini ditentukan berdasarkan kategori jawaban selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah dari jawaban responden. Berdasarkan skor total ini pula dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru terhadap iklim organisasi. Klasifikasi persepsi guru tersebut juga terdiri dari kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil penghitungan persentase tiap komponen iklim organisasi ini dapat di lihat pada tabel 4.7 berikut:

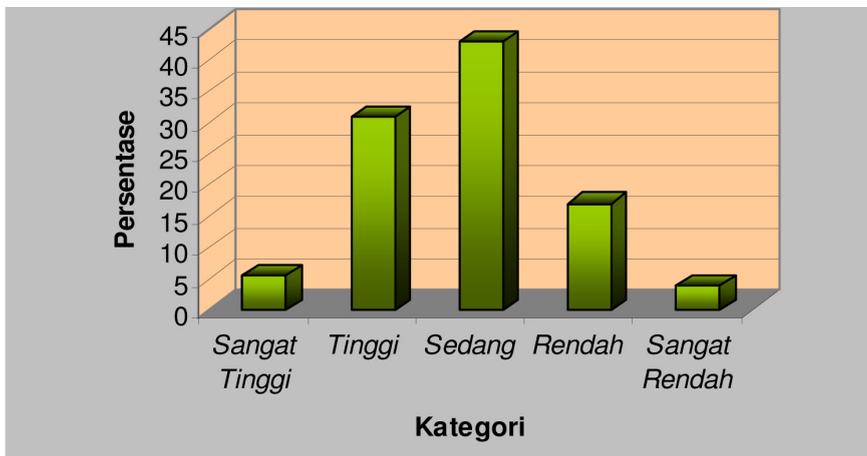
Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi

No.	Kelas Interval	Kriteria Kategori	Frekuensi		
			f	%	fk
1	134 – 149	Sangat Tinggi	10	5.49	100
2	118 – 133	Tinggi	56	30.76	94.5
3	102 – 117	Sedang	78	42.85	63.74
4	86 – 101	Rendah	31	17.03	20.89
5	70 – 85	Sangat Rendah	7	3.86	3.86
Jumlah			182	100	

Dari data pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari sejumlah 182 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat 10 responden (5.49%) mempersepsi dengan kategori sangat tinggi, 56 responden (30.76%) mempersepsi dengan kategori tinggi, 78 responden (42.85%) mempersepsi dengan kategori sedang, 31 responden (17.03%) mempersepsi dengan kategori rendah, dan 7 responden (3.86%) mempersepsi dengan kategori sangat rendah.

Selanjutnya distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel iklim organisasi ini dapat di lihat dari histogram seperti terlihat pada gambar 4.7 berikut ini:



Gambar 4.7

Diagram Batang Persentase Variabel Iklim Organisasi

6. Persepsi Responden tentang Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi merupakan variabel endogen terakhir dalam penelitian ini yang diukur dengan beberapa indikator, yaitu: (1) pemberian keleluasaan dalam bekerja (F1); (2) inisiatif melakukan perubahan (Iv); (3) pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw); (4) pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb); (5) dorongan untuk berprestasi (Pr); (6) penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv); (7) perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks); (8) pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha); (9) kesungguhan dalam

mengerjakan tugas (Mt); dan (10) pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly).

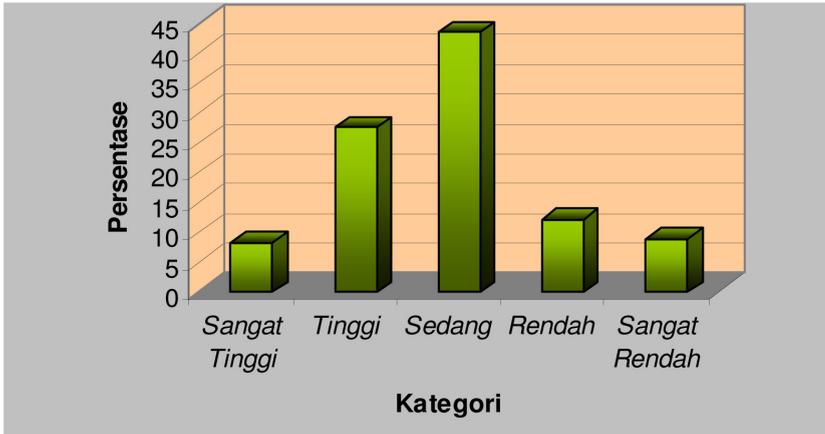
Masing-masing indikator tersebut dikembangkan melalui beberapa item pertanyaan yang dihitung berdasarkan teknik analisis persentase. Persentase juga dihitung berdasarkan kategori selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah pada jawaban responden. Selanjutnya berdasarkan skor total tersebut dibuat klasifikasi yang menggambarkan tingkat persepsi guru terhadap keefektifan organisasi. Klasifikasi persepsi guru yang dimaksud adalah tanggapan guru yang diberikan melalui kategori yang terdiri dari sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil penghitungan persentase tiap komponen keefektifan organisasi ini dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Keefektifan Organisasi

No.	Kelas Interval	Kriteria Kategori	Frekuensi		
			f	%	fk
1	172 – 189	Sangat Tinggi	15	8.24	100
2	154 – 171	Tinggi	50	27.47	91.74
3	136 – 153	Sedang	79	43.40	64.27
4	118 – 135	Rendah	22	12.08	20.87
5	100 – 117	Sangat Rendah	16	8.79	8.79
Jumlah			182	100	

Dari data pada tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 182 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, nampak 15 responden (8.24%) mempersepsi dengan kategori sangat tinggi, 50 responden (27.47%) mempersepsi dengan kategori tinggi, 79 responden (43.40%) mempersepsi dengan kategori sedang, 22 responden (12.08%) mempersepsi dengan kategori rendah, dan sisanya sebanyak 16 responden (8.79%) mempersepsi dengan kategori sangat rendah.

Untuk lebih jelasnya, distribusi frekuensi jawaban responden mengenai keefektifan organisasi ini dapat digambarkan dengan menggunakan histogram seperti terlihat pada gambar 4.8 berikut ini:



Gambar 4.8

Diagram Batang Persentase Variabel Keefektifan Organisasi

B. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dengan teknik Model Persamaan Struktural (SEM) merupakan pengembangan lebih lanjut dari teknik analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur (Ferdinand, 2000; Solimun, 2002). Tahap ke 6 dari keseluruhan tahap pemodelan dalam SEM adalah Evaluasi *Goodness-of-Fit Model*, evaluasi ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan untuk mengetahui apakah model persamaan struktural yang dirancang dalam penelitian benar-benar fit. Oleh karena itu, pengujian model persamaan struktural ini secara garis besar meliputi: pengujian keseluruhan model; pengujian model struktural; dan pengujian model pengukuran.

Sebelum masing-masing pengujian tersebut dilakukan, terlebih dahulu harus dipenuhi asumsi-asumsi yang berkaitan dengan kelayakan penggunaan model persamaan struktural. Apabila asumsi-asumsi dalam SEM dapat dipenuhi maka pengujian model dapat dilakukan dan dilanjutkan dengan pengujian hubungan antar variabel.

Berdasarkan alur pengujian yang akan dilakukan dalam penelitian sebagaimana disebutkan di atas, maka pada bagian ini akan dikemukakan secara berturut-turut yaitu: (1) pengujian asumsi-asumsi dalam SEM; (2) pengujian model persamaan struktural; dan (3) pengujian hubungan antar variabel, sebagai berikut:

1. Pengujian Asumsi-asumsi dalam SEM

a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimum dalam penelitian yang menggunakan model persamaan struktural adalah 100 responden (Ferdinand, 2000; Solimun, 2002). Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 182 responden. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa ukuran sampel dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi dalam pemodelan SEM.

b. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data juga merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam model persamaan struktural. Untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini berdistribusi normal dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9
Uji Normalitas Data Berdasarkan Uji Kolmogorov-Smirnov Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		KMKS	KOMO	PK	IO	KO
N		182	182	182	182	182
Normal Parameters	Mean	108.7308	86.3077	82.8956	111.6209	147.2912
	Std. Deviation	21.3562	12.3693	8.9526	13.8833	17.9867
Most Extreme Differences	Absolute	.089	.067	.093	.073	.106
	Positive	.050	.036	.044	.063	.064
	Negative	-.089	-.067	-.093	-.073	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		1.204	.904	1.249	.991	1.435
Asymp. Sig. (2-tailed)		.110	.387	.088	.279	.033

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov Z sebagaimana terlihat pada tabel di atas dapat diketahui bahwa sebaran data untuk variabel keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 1.204, komunikasi organisasi sebesar 0.904, pengendalian konflik 1.249, iklim organisasi sebesar 0.991, dan keefektifan organisasi sebesar 1.435, semuanya lebih besar dari 0,05. Artinya, jika nilai

Kolmogorov-Smirnov Z lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Begitu juga dengan histogram sebagaimana terlihat pada Lampiran 8 dapat diperoleh hasil bahwa semua data dari masing-masing variabel tersebut berada di dalam garis lengkung yang memanjang dari sebelah kiri menuju ke sebelah kanan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persyaratan normalitas dapat dipenuhi.

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov Z dan analisis regresi dengan menggunakan SPSS *for windows* versi 12.0 maka normalitas data selengkapnya untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 8.

c. Uji Lineritas Data

Uji linearitas merupakan salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam model persamaan struktural di samping beberapa asumsi lainnya. Linearitas data mengacu pada nilai standar residu hasil observasi dan nilai standar residu harapan membentuk garis yang tidak memancar jauh dari garis regresi. Uji linearitas data dilakukan dengan analisis data dalam bentuk plot probabilitas normal untuk residual terstandar. Dengan teknik analisis ini dapat diketahui sejauh mana nilai Y hasil observasi yang berkaitan dengan nilai X tertentu berdistribusi normal di sekitar Y prediksi dan membentuk garis linier. Untuk mengetahui linearitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Normal Probability (P-P) Plot*. Hasilnya ditunjukkan dengan gambar nilai standar residu observasi dan nilai standar residu harapan tidak ada yang menyimpang jauh dari garis regresi dan membentuk garis linier yang memanjang dari sebelah kiri bawah menuju ke sebelah kanan atas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi secara linier dan persyaratan linearitas dalam penelitian ini dapat dipenuhi.

Hasil output SPSS *for windows* versi 12.0 menunjukkan hasil dalam bentuk gambar *Normal Probability (P-P) Plot* yang selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

d. Uji Homogenitas Data

Uji Homogenitas juga merupakan salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam model persamaan struktural. Uji Homogenitas dilakukan dengan cara menganalisis data dalam bentuk *standardized scatterplots* untuk masing-masing variabel. Untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini memenuhi asumsi homogenitas atau tidak, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 10a dan 10b.

Berdasarkan pengujian homogenitas yang dilakukan dengan *Standardized Scatterplots* output SPSS for windows versi 12.0 sebagaimana ditayangkan pada Lampiran 10b diperoleh hasil ZRESID minimal sebesar -51.57472 dan maksimal sebesar 42.01207 yang mana masih berada di dalam ambang batas minimal -3 dan maksimal 3. Hal ini berarti tidak ada varian yang keluar dari toleransi z residu (*ZRESID). Distribusi varian gambar *Standardized Scatterplots* tidak menunjukkan adanya pola tertentu dan tidak menunjukkan adanya varian yang keluar dari toleransi skor z yang diprediksi (*ZPRED) dan skor z residu (*ZRESID). Dengan demikian dapat disimpulkan data penelitian ini bersifat homogen.

Selanjutnya, secara keseluruhan data gambar *partial regression plot* dan *regression standardized predicted value* sebagaimana yang ditayangkan pada Lampiran 10a, diperoleh hasil bahwa hampir semua data berpencair di sekitar angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola garis lurus. Memang ada beberapa data yang letaknya agak menjauh dari titik 0 pada sumbu Y, namun sebagaimana yang dikatakan Santoso (1999) bahwa jika sebagian besar data yang tersebar berada di sekitar angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk *trend* garis lurus, maka asumsi homogenitas dalam penelitian multivariate telah memenuhi syarat. Berdasarkan pendapat ini maka homogenitas data dalam penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

e. Uji Ketidakbergantungan Variabel

Ketidak-bergantungan variabel mengacu pada keberdiri-sendirian masing-masing variabel atas variabel lain. Teknik

analisis yang digunakan adalah mencari korelasi data antar variabel penelitian. Berdasarkan matrik korelasi data antar variabel yang tertuang pada Lampiran 11, dapat diketahui bahwa koefisien hubungan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi sebesar 0.720, dengan pengendalian konflik sebesar 0.410, dengan iklim organisasi sebesar 0.502, dan dengan keefektifan organisasi sebesar 0.458.

Variabel komunikasi organisasi berkorelasi dengan pengendalian konflik dengan koefisien sebesar 0.490, dengan iklim organisasi sebesar 0.403, dan dengan keefektifan organisasi sebesar 0.437. Variabel pengendalian konflik berkorelasi dengan variabel iklim organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0.531, dan dengan variabel keefektifan organisasi sebesar 0.683. Sedangkan koefisien korelasi variabel iklim organisasi dengan variabel keefektifan organisasi sebesar 0.739.

Dari angka-angka koefisien yang telah disebutkan di atas, dapat dilihat bahwa tidak ada satupun koefisien korelasi antar variabel bebas yang memiliki koefisien korelasi di luar batas nilai koefisien minimal -0,80 dan maksimal 0,80. Nilai ini memberi makna bahwa variabel bebas yang terdapat dalam penelitian ini benar-benar berdiri sendiri (*independent*) dan bukan bagian atau memiliki konsep yang sama dengan variabel bebas lainnya.

Berdasarkan uji asumsi yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji homogenitas, dan uji Ketidakbergantungan yang telah dilakukan, maka kegiatan analisis data selanjutnya dapat dilakukan. Artinya, data yang diperoleh semuanya memenuhi syarat untuk dianalisis dengan SEM (*Structural Equation Modeling*).

f. Evaluasi Outliers

Evaluasi terhadap outliers dalam suatu penelitian sangat penting dilakukan untuk mengetahui ada-tidaknya keterpencilan data secara ekstrim di antara data pada umumnya. Apabila ditemukan ada data yang secara ekstrim terpencil, maka data tersebut akan ditiadakan atau dihilangkan. Untuk mengetahui ada-tidaknya outliers dalam data penelitian ini, maka dilakukan pengujian Z-Score (Ferdinand, 2002) dengan

membandingkan nilai standar deviasi dengan mean setiap variabel penelitian (Solimun, 2002).

Dasar penetapan yang menyatakan bahwa observasi-observasi tertentu tergolong sebagai outliers atau tidak adalah Z-Score. Nilai ambang batas Z-Score pada ukuran sampel di atas 80 berada pada rentang antara 3 – 4 (Ferdinand, 2002). Observasi yang memiliki nilai Z-Score lebih besar dari nilai ambang batas Z-Score antara 3 – 4 dapat dikategorikan sebagai outliers. Semua data yang akan digunakan dalam penelitian ini tidak mengindikasikan adanya outliers, karena semua nilai Z-Score lebih kecil dari 4. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai data ini dapat dilihat pada Lampiran 12.

Selanjutnya Solimun (2002) berpendapat, bahwa untuk mengetahui adanya indikasi outliers pada data penelitian dapat dilakukan dengan membandingkan nilai standar deviasi (SD) dengan mean (\bar{X}), apabila standar deviasi lebih besar dari mean maka terdapat indikasi outliers. Untuk mengetahui lebih jelas data selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 13. Berdasarkan data-data itu, nampak jelas bahwa tidak terdapat indikasi terjadinya outliers pada data yang digunakan dalam penelitian ini. Karena itu, menurut Solimun (2002) data yang memiliki standar deviasi lebih kecil dari mean berarti tidak terdapat outliers, dan dapat dilanjutkan pada analisis pemodelan selanjutnya.

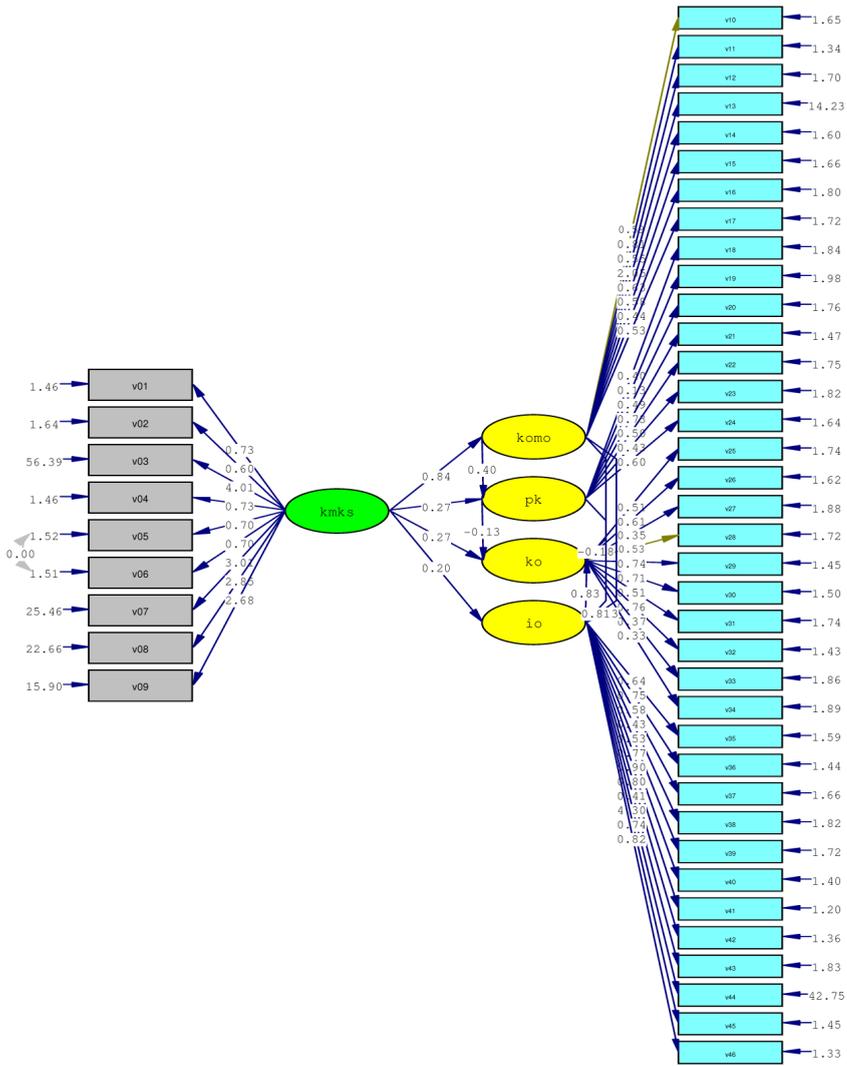
2. Pengujian Model Persamaan Struktural (SEM)

Pengujian model yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi: pengujian model secara keseluruhan (*overall model*); pengujian model struktural; dan pengujian model pengukuran. Masing-masing pengujian model tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengujian Model secara Keseluruhan (overall model)

Model keseluruhan atau overall model dalam penelitian yang menggunakan model persamaan struktural (SEM) terdiri dari model struktural dan model pengukuran. Sebuah model akan dikatakan baik atau *fit* apabila dalam pengembangan model secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Lisrel 8.30 terhadap model secara

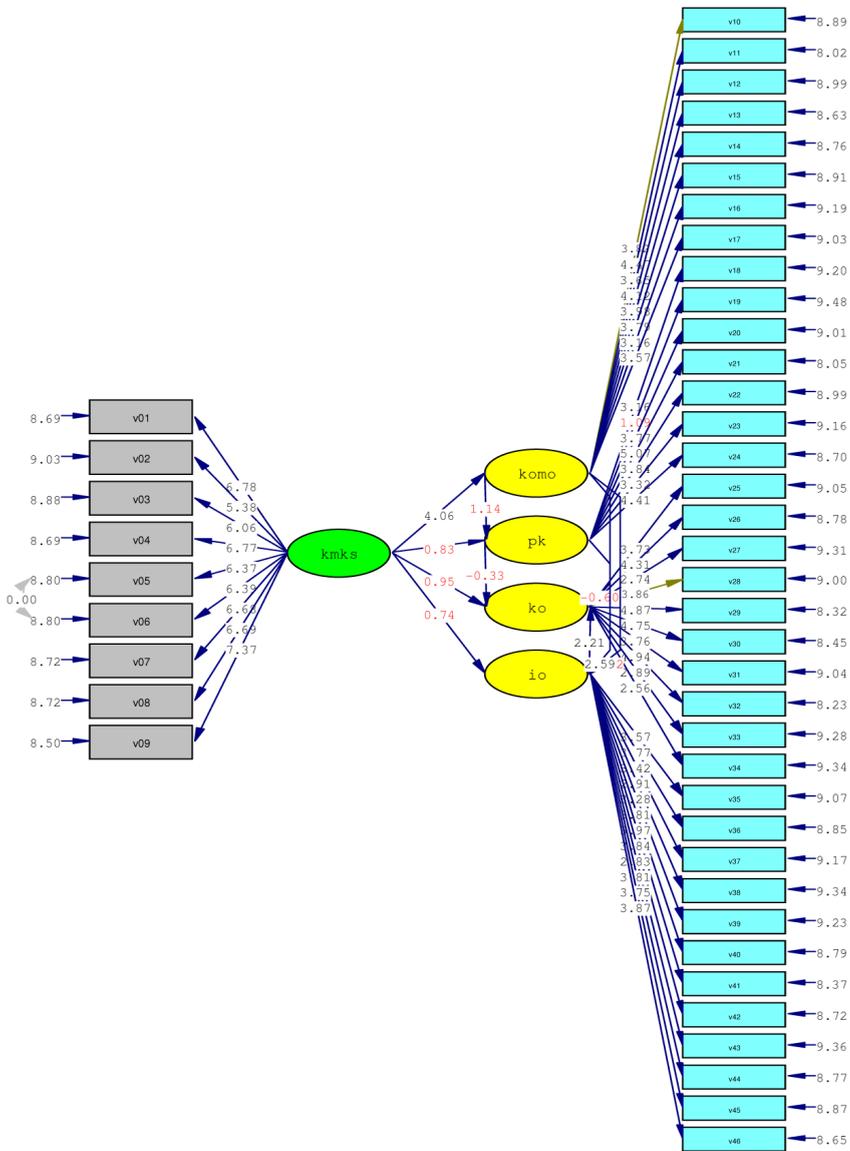
keseluruhan dapat dilihat pada gambar 4.9 dan gambar 4.10 berikut ini:



Chi-Square=1062.18, df=979, P-value=0.03259, RMSEA=0.022

Gambar 4.9

Model Persamaan Struktural Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi (*Estimate*)



Chi-Square=1062.18, df=979, P-value=0.03259, RMSEA=0.022

Gambar 4.10 Model Persamaan Struktural Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi (*T-value*)

Model terstandar sebagaimana gambar 4.9 dan gambar 4.10 di atas menunjukkan adanya hubungan kausalitas dari masing-masing variabel eksogen maupun variabel endogen penelitian. Selanjutnya berdasarkan pengolahan data dengan Lisrel 8.30 terhadap model yang diajukan dalam penelitian ini terhadap gambar 4.9 di atas, diperoleh indeks-indeks goodnes-of fit model sebagai berikut:

Tabel 4.10
Goodness of fit Statistic Analisis Konfirmatori Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi

Goodness-of fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² - Chi Square	Diharapkan kecil	1062.18	Cukup fit
CMIND/DF	≤ 2.00	1.08	Fit
P-value	≤ 0.05	0.03	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.02	Fit
GFI	≥ 0.90	0.80	Kurang fit
AGFI	≥ 0.90	0.78	Kurang fit
PGFI	≥ 0.60	0.70	Fit
CFI	≥ 0.95	1.00	Fit

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa model dapat diterima dengan baik (fit), walaupun terdapat beberapa index yang relatif kurang fit. Ferdinand (2002) dan Solimun (2002) mengemukakan hal penting yang dapat dijadikan keputusan terhadap suatu model yang baik (fit) adalah nilai Chi-square statistic yang rendah. Hasil analisis menunjukkan nilai X² sebesar 1062.18, untuk mengetahui suatu model itu dikatakan fit dapat diuji dengan menggunakan rumus $X^2 : df = < 3.0$. Dengan demikian $1062.18 : 979 = 1.08 < 3.0$. Jadi model persamaan struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima.

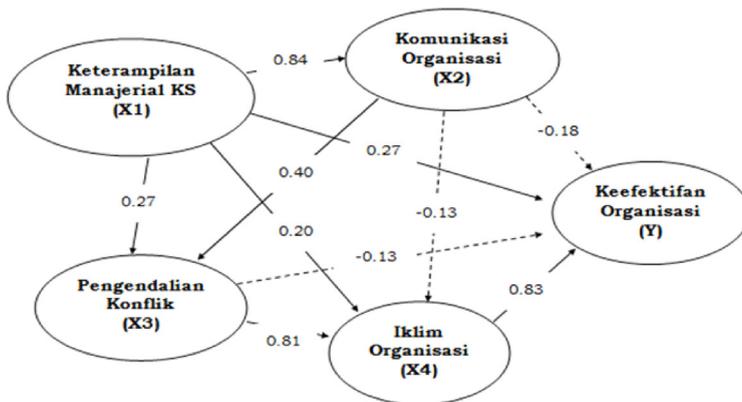
Selanjutnya Ghozali dan Fuad (2005) menegaskan suatu model dapat diterima apabila nilai index RMSEA maksimum

adalah 0.08 (> 0.08), nilai RMSEA dalam penelitian ini adalah 0.02, nilai index PGFI sebesar 0.70, nilai ini lebih besar dari 0.60 yang sudah ditentukan, sedang nilai index CFI sebesar 1.00, lebih besar dari 0.95. Dengan demikian model yang dikembangkan dalam penelitian ini fit.

Untuk nilai GFI dan AGFI yang merupakan sebuah ukuran nonstatistik dengan rentang nilai antara 0.0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Berpedoman pada rentang nilai tersebut, berarti nilai index GFI sebesar 0.80 dan nilai index AGFI 0.78 yang diperoleh dalam pengujian model penelitian ini dapat dikatakan mendekati fit.

b. Pengujian Model Struktural

Pengujian model struktural dalam pemodelan SEM bertujuan untuk mengetahui besarnya prediksi yang dapat dilihat pada besarnya koefisien jalur total. Model struktural dapat dikatakan baik apabila nilai koefisien jalur berkisar antara 0.0 sampai 1.0. Untuk lebih jelas mengenai hasil pengujian model struktural ini, dapat dilihat pada gambar 4.11 di bawah ini:



Gambar 4.11

Model Persamaan Struktural Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi (*Loading faktor*)

Dari gambar 4.11 di atas dapat dilihat nilai koefisien jalur hasil pengujian. Garis-garis lurus menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan, sedangkan garis-garis putus

menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti, hasil penghitungan dapat dilihat pada tabel 4.11 yang menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) variabel yang mempunyai nilai jalur negatif, yaitu variabel hubungan komunikasi organisasi dengan variabel iklim organisasi, hubungan variabel komunikasi dengan variabel keefektifan organisasi, dan hubungan variabel pengendalian konflik dengan variabel keefektifan organisasi. Selengkapnya dapat di lihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Koefisien Jalur Hubungan antar Variabel secara Total

Jalur Hubungan	Koefisien Jalur	T. Value	Kesimpulan
KOMO ← KMKS	0.84	4.06	Signifikan
PK ← KMKS	0.27	0.83	Signifikan
IO ← KMKS	0.20	0.74	Signifikan
KO ← KMKS	0.27	0.95	Signifikan
PK ← KOMO	0.40	1.14	Signifikan
IO ← KOMO	-0.13	-0.42	Tidak signifikan
KO ← KOMO	-0.18	-0.60	Tidak signifikan
IO ← PK	0.81	2.59	Signifikan
KO ← PK	-0.13	-0.33	Tidak signifikan
KO ← IO	0.83	2.21	Signifikan

c. Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi variabel tersebut dapat menjelaskan sebuah variabel laten atau unidimensionalitas variabel yang diuji. Selain itu, pengujian model pengukuran juga bertujuan untuk memeriksa validitas dan reliabilitas dimensi. Pengujian terhadap dimensi-dimensi yang ada dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori.

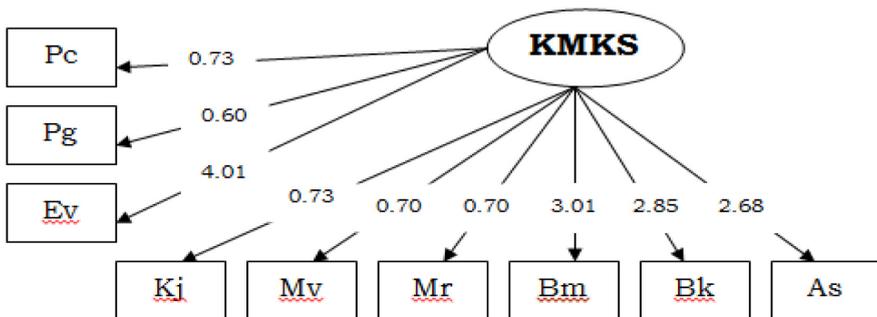
Unidimensionalitas variabel dalam penelitian ini berjumlah 5 variabel yang terdiri dari 1 variabel eksogen yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah, dan 4 variabel endogen yaitu komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi. Sedangkan variabel dimensi indikator dalam penelitian ini berjumlah 46 indikator yang tersebar ke dalam 5 variabel unidimensionalitas, meliputi 9 variabel dimensi

dari variabel eksogen, dan 37 variabel dimensi dari variabel endogen.

Pengukuran terhadap unidimensionalitas dari masing-masing dimensi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk konstruk keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS) dalam penelitian ini adalah perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc); pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg); evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev); kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj); peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt); tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr); bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm); bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk); dan bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As). Berdasarkan pengujian menggunakan analisis faktor konfirmatori diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 4.12

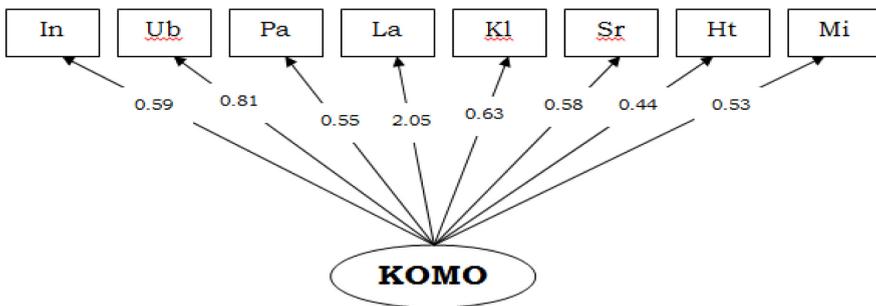
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Gambar 4.12 di atas menunjukkan bahwa perencanaan program kerja sekolah berdasarkan kebutuhan (Pc); pengorganisasian sarana prasarana secara efektif dan efisien (Pg); evaluasi terhadap kemampuan guru-guru (Ev); kerjasama dengan guru-guru dan staf (Kj); peningkatan motivasi kerja guru dan belajar siswa (Mt); tanggung jawab moral kepala sekolah (Mr); bimbingan pengelolaan Proses Belajar Mengajar (Bm);

bimbingan teknis cara pelaksanaan Bimbingan & Konseling di sekolah (Bk); dan bimbingan teknis cara pengadministrasian Sekolah/kelas (As) memiliki dimensi yang sama dalam membentuk konstruk keterampilan manajerial kepala sekolah (KMKS). Hal tersebut dapat dilihat pada nilai lambda (λ) yang ditunjukkan oleh masing-masing variabel dimensi harus lebih besar atau sama dengan 0.40 (Ferdinand, 2002), karena apabila nilai lambda kurang dari 0.40 maka variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Sedangkan Solimun (2002) mengatakan bahwa nilai lambda untuk setiap variabel minimal sebesar 0.30.

2. Komunikasi Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk konstruk komunikasi organisasi (KOMO) dalam penelitian ini adalah pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In); pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub); pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa); pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La); penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl); pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr); diskusi antara teman sejawat (Ht); dan saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi). Berdasarkan pengujian menggunakan analisis faktor konfirmatori diperoleh hasil sebagai berikut:

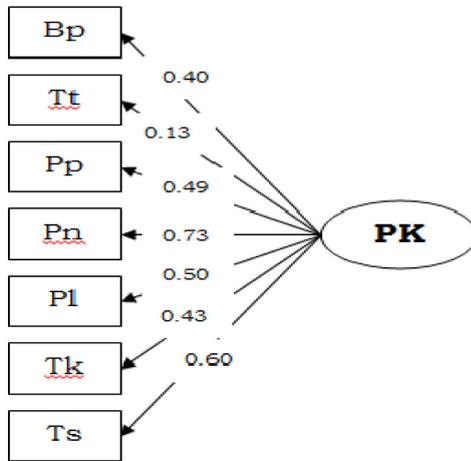


Gambar 4.13 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Komunikasi Organisasi

Gambar 4.13 di atas menunjukkan bahwa pemberian instruksi disertai dengan penjelasan (In); pemberian umpan balik terhadap setiap pekerjaan di sekolah (Ub); pemberian penjelasan tentang tujuan pekerjaan (Pa); pemberian laporan pekerjaan pada kepala sekolah (La); penyampaian keluhan kepada kepala sekolah (Kl); pemberian saran kepada kepala sekolah (Sr); diskusi antara teman sejawat (Ht); dan saling memberi informasi untuk kemajuan sekolah (Mi) memiliki dimensi yang sama dalam membentuk konstruk komunikasi organisasi (KOMO). Hal tersebut dapat dilihat pada nilai lambda (λ) yang ditunjukkan oleh masing-masing variabel dimensi harus lebih besar atau sama dengan 0.40 (Ferdinand, 2002), karena apabila nilai lambda kurang dari 0.40 maka variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Sedangkan Solimun (2002) mengatakan bahwa nilai lambda untuk setiap variabel minimal sebesar 0.30.

3. Pengendalian Konflik

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk konstruk pengendalian konflik (PK) dalam penelitian ini adalah perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp); pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt); perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp); perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn); perbedaan latar belakang individu (Pl); tekanan untuk keseragaman bersama (Tk); dan pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts). Berdasarkan pengujian menggunakan analisis faktor konfirmatori diperoleh hasil sebagai berikut:



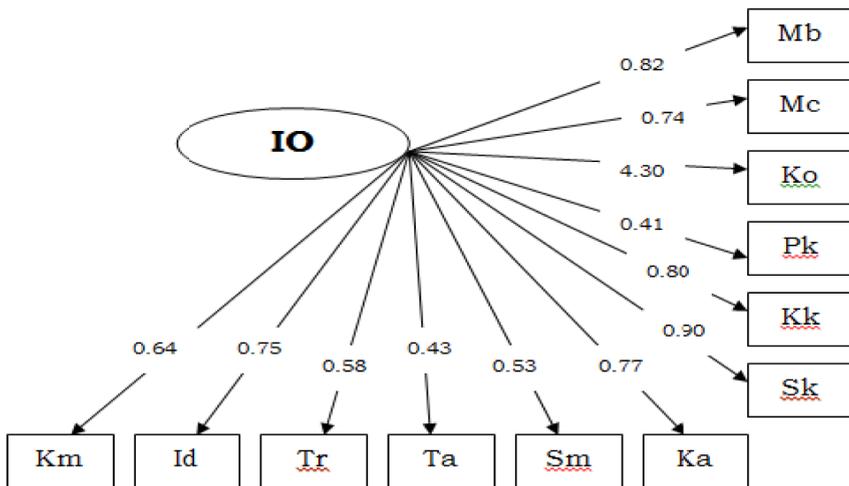
Gambar 4.14 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Pengendalian Konflik

Gambar 4.14 di atas menunjukkan bahwa perbedaan persepsi dengan orang lain (Bp); pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt); perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah (Pp); perbedaan peranan antara guru dan kepala sekolah (Pn); perbedaan latar belakang individu (Pl); tekanan untuk keseragaman bersama (Tk); dan pemecahan masalah untuk menyelesaikan perbedaan pendapat (Ts) memiliki dimensi yang sama dalam membentuk konstruk pengendalian konflik (PK). Hal tersebut dapat dilihat pada nilai lambda (λ) yang ditunjukkan oleh masing-masing variabel dimensi harus lebih besar atau sama dengan 0.40 (Ferdinand, 2002), karena apabila nilai lambda kurang dari 0.40 maka variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Sedangkan Solimun (2002) mengatakan bahwa nilai lambda untuk setiap variabel minimal sebesar 0.30.

4. Iklim Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk konstruk iklim organisasi (IO) dalam penelitian ini adalah pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km); sikap individualis guru-guru di sekolah (Id); pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr); kesempatan

melaksanakan tugas administratif (Ta); semangat melaksanakan tugas (Sm); keakraban di antara guru (Ka); suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk); keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk); tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk); mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko); pemberian contoh kerja yang baik (Mc); dan kesediaan membantu bawahan (Mb). Berdasarkan pengujian menggunakan analisis faktor konfirmatori diperoleh hasil sebagai berikut:



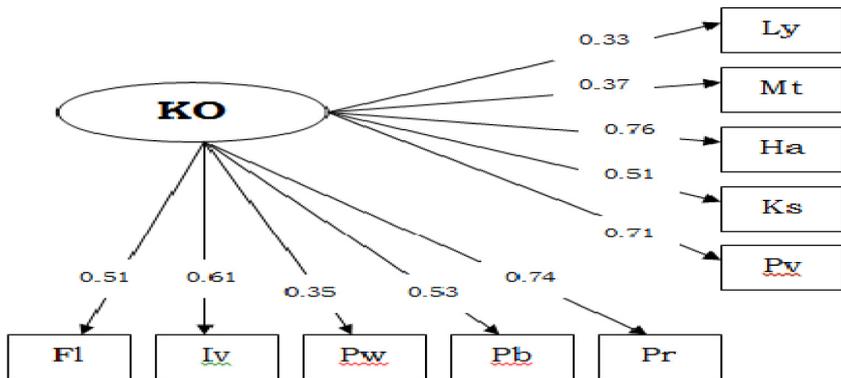
Gambar 4.15 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Iklim Organisasi

Gambar 4.15 di atas menunjukkan bahwa pertentangan antara kelompok minoritas yang berbeda kepentingan (Km); sikap individualis guru-guru di sekolah (Id); pelaksanaan tugas rutin di sekolah (Tr); kesempatan melaksanakan tugas administratif (Ta); semangat melaksanakan tugas (Sm); keakraban di antara guru (Ka); suasana gembira antara guru dan kepala sekolah (Sk); keakraban guru-guru dengan kepala sekolah (Kk); tuntutan kerja dengan hasil yang terbaik (Pk); mengoreksi kesalahan dengan benar (Ko); pemberian contoh kerja yang baik (Mc); dan kesediaan membantu bawahan (Mb) memiliki dimensi yang sama dalam membentuk konstruk iklim organisasi (IO). Hal tersebut dapat dilihat pada nilai lambda (λ) yang

ditunjukkan oleh masing-masing variabel dimensi harus lebih besar atau sama dengan 0.40 (Ferdinand, 2002), karena apabila nilai lambda kurang dari 0.40 maka variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Sedangkan Solimun (2002) mengatakan bahwa nilai lambda untuk setiap variabel minimal sebesar 0.30.

5. Keefektifan Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk konstruk keefektifan organisasi (KO) dalam penelitian ini adalah pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl); inisiatif melakukan perubahan (Iv); pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan sekolah (Pw); pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb); dorongan untuk berprestasi (Pr); penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv); perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks); pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha); kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt); dan pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly). Berdasarkan pengujian menggunakan analisis faktor konfirmatori diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 4.16 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keefektifan Organisasi

Gambar 4.16 di atas menunjukkan bahwa pemberian keleluasaan dalam bekerja (Fl); inisiatif melakukan perubahan (Iv); pemanfaatan hasil pengawasan untuk pengembangan

sekolah (Pw); pengembangan sekolah sesuai tujuan (Pb); dorongan untuk berprestasi (Pr); penekanan terhadap produktivitas kerja (Pv); perhatian pada kesejahteraan bawahan (Ks); pemberian kebebasan untuk mengeluarkan pendapat (Ha); kesungguhan dalam mengerjakan tugas (Mt); dan pemberian kepercayaan dalam bekerja (Ly) memiliki dimensi yang sama dalam membentuk konstruk keefektifan organisasi (KO). Hal tersebut dapat dilihat pada nilai lambda (λ) yang ditunjukkan oleh masing-masing variabel dimensi harus lebih besar atau sama dengan 0.40 (Ferdinand, 2002), karena apabila nilai lambda kurang dari 0.40 maka variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Sedangkan Solimun (2002) mengatakan bahwa nilai lambda untuk setiap variabel minimal sebesar 0.30.

Hasil penghitungan komputer dengan Lisrel 8.30 terhadap kriteria nilai lambda ditunjukkan dengan angka warna merah bagi indikator yang tidak dapat membentuk faktor. Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa semua indikator pada masing-masing faktor dalam penelitian ini adalah berdimensi sama dalam membentuk faktor, *kecuali* indikator pertentangan tujuan dengan orang lain (Tt) untuk variabel pengendalian konflik.

Secara keseluruhan hasil analisis faktor konfirmatori dengan menggunakan Lisrel 8.30 dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Penelitian

Jalur Hubungan	Koefisien Jalur	t value	Kesimpulan
Pc ← KMKS	0.73	6.78	Signifikan
Pg ← KMKS	0.60	5.38	Signifikan
Ev ← KMKS	4.01	6.06	Signifikan
Kj ← KMKS	0.73	6.77	Signifikan
Mv ← KMKS	0.70	6.37	Signifikan
Mr ← KMKS	0.70	6.39	Signifikan
Bm ← KMKS	3.01	6.68	Signifikan
Bk ← KMKS	2.85	6.69	Signifikan

As ← KMKS	2.68	7.37	Signifikan
In ← KOMO	0.59	3.82	Signifikan
Ub ← KOMO	0.81	4.47	Signifikan
Pa ← KOMO	0.55	3.65	Signifikan
La ← KOMO	2.05	4.12	Signifikan
Kl ← KOMO	0.63	3.98	Signifikan
Sr ← KOMO	0.58	3.79	Signifikan
Ht ← KOMO	0.44	3.16	Signifikan
Mi ← KOMO	0.53	3.57	Signifikan
Bp ← PK	0.40	3.16	Signifikan
Tt ← PK	0.13	1.09	Kurang signifikan
Pp ← PK	0.49	3.77	Signifikan
Pn ← PK	0.73	5.07	Signifikan
Pl ← PK	0.50	3.84	Signifikan
Tk ← PK	0.43	3.32	Signifikan
Ts ← PK	0.60	4.41	Signifikan
Km ← IO	0.64	3.57	Signifikan
Id ← IO	0.75	3.77	Signifikan
Tr ← IO	0.58	3.42	Signifikan
Ta ← IO	0.43	2.91	Signifikan
Sm ← IO	0.53	3.28	Signifikan
Ka ← IO	0.77	3.81	Signifikan
Sk ← IO	0.90	3.97	Signifikan
Kk ← IO	0.80	3.84	Signifikan
Pk ← IO	0.41	2.83	Signifikan
Ko ← IO	4.30	3.81	Signifikan
Mc ← IO	0.74	3.75	Signifikan
Mb ← IO	0.82	3.87	Signifikan
Fl ← KO	0.51	3.73	Signifikan
Iv ← KO	0.61	4.31	Signifikan
Pw ← KO	0.35	2.74	Signifikan
Pb ← KO	0.53	3.86	Signifikan
Pr ← KO	0.74	4.87	Signifikan
Pv ← KO	0.71	4.75	Signifikan
Ks ← KO	0.51	3.76	Signifikan
Ha ← KO	0.76	4.94	Signifikan
Mt ← KO	0.37	2.89	Signifikan
Ly ← KO	0.33	2.56	Signifikan

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) *diterima* dengan koefisien jalur sebesar 0.84 dan nilai t sebesar 4.06;
2. Terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) *diterima* dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.83;
3. Terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) *diterima* dengan koefisien jalur sebesar 0.20 dan nilai t sebesar 0.74;
4. Terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) *diterima* dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.95;
5. Terdapat hubungan langsung positif antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) *diterima* dengan koefisien jalur sebesar 0.40 dan nilai t sebesar 1.14;
6. Tidak terdapat hubungan langsung positif antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis nihil (H_o) *ditolak* karena koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.42;

7. Tidak terdapat hubungan langsung positif antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis nihil (H_0) ***ditolak*** karena koefisien jalur sebesar -0.18 dan nilai t sebesar -0.60;
8. Terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) ***diterima*** dengan koefisien jalur sebesar 0.81 dan nilai t sebesar 2.59;
9. Tidak terdapat hubungan langsung positif antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis nihil (H_0) ***ditolak*** karena koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.33;
10. Terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) ***diterima*** dengan nilai t sebesar 2.21;
11. Terdapat hubungan tidak langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) ***diterima*** dengan nilai t sebesar 0.18;
12. Terdapat hubungan tidak langsung positif antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) ***diterima*** dengan nilai t sebesar 0.26;
13. Terdapat hubungan tidak langsung positif antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi *melalui* iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; artinya hipotesis alternatif (H_a) ***diterima*** dengan nilai t sebesar 0.67.

4. Temuan Hasil Penelitian

Adapun temuan hasil penelitian tentang hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dan signifikan dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- b. Keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- c. Keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- d. Keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- e. Komunikasi organisasi berhubungan langsung dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- f. Komunikasi organisasi tidak berhubungan langsung dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- g. Komunikasi organisasi tidak berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- h. Pengendalian konflik berhubungan langsung dan signifikan dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- i. Pengendalian konflik tidak berhubungan langsung dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;

- j. Iklim organisasi berhubungan langsung dan signifikan dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- k. Keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- l. Komunikasi organisasi berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan;
- m. Pengendalian konflik berhubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, *melalui* iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini diuraikan: (a) deskripsi data hasil penelitian; dan (b) pembahasan data hasil pengujian hipotesis. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris maupun teori dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Pembahasan dimaksudkan untuk menjelaskan kesesuaian keterkaitan masing-masing variabel terikat dan variabel bebas sebagai berikut:

1. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Komunikasi Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi adalah **positif** dan **signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Hersey dan Blanchard (1982) yang mengatakan bahwa untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga bidang keterampilan, yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*. Megginson, Mosley dan Pietri (1992) menjelaskan bahwa keterampilan hubungan manusiawi berkaitan dengan

berbagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memahami keadaan orang lain, sehingga mudah dalam melakukan hubungan yang lebih efektif.

Selanjutnya Wagner III dan Hollenbeck (1992) menjelaskan bahwa keterampilan hubungan manusiawi itu merupakan suatu kemampuan dalam diri manajer untuk dapat bekerja dan membangun kerjasama yang efektif antara anggota di dalam suatu organisasi. Lebih spesifik lagi Gordon dan McIntyre (dalam Moedjiarto, 2002) menyimpulkan bahwa hubungan baik antara kepala sekolah dan guru saja belumlah cukup untuk meningkatkan norma-norma belajar di sekolah. Namun, kemampuan untuk melakukan hubungan dan bekerjasama dengan orang lain merupakan asset yang paling penting bagi seorang kepala sekolah menengah tingkat atas. Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) dengan tegas menekankan perlunya kepala sekolah memiliki keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan insani, terutama dalam pencapaian tujuan dan perwujudan tujuan pendidikan. Sementara itu Blumberg dan Greenfield (1980) meletakkan kompetensi kepala sekolah berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya yang lebih menekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Hoyle, English, dan Steffy (1985) yang merupakan anggota dari *American Association of School Administrator (AASA)* menyimpulkan berdasarkan beberapa hasil penelitian dan ide-ide untuk suksesnya kepemimpinan kepala sekolah menyarankan agar setiap kepala sekolah mempunyai beberapa keterampilan yang meliputi: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan.

Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya penciptaan keefektifan organisasi dengan membentuk suatu iklim sekolah yang positif, yang diawali dengan hubungan yang

serasi, selaras, dan seimbang antara kepala sekolah dengan guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan juga sangat memerlukan keterampilan-keterampilan tersebut.

2. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Pengendalian Konflik

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik adalah **positif** namun **tidak signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan hasil studi yang dilakukan oleh Campbell (dalam Stoops & Johnson, 1967) yang meneliti mengenai perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusiawi dengan guru-guru di sekolah, dalam studi itu ditemukan perilaku kepala sekolah dalam hal keterampilan hubungan manusiawi adalah selalu berusaha menjernihkan setiap permasalahan yang terjadi di antara guru-guru. Sementara itu dalam kaitannya dengan perilaku keterampilan manajerial kepala sekolah berkaitan dengan keterampilan hubungan manusiawi maka Oliva (1984) mengemukakan ciri-cirinya sebagai berikut, yaitu: (1) menerima saran dan kritik yang sifatnya konstruktif; (2) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan guru-guru; (3) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan personel sekolah lainnya; (4) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat; dan (5) mendukung program sekolah.

Menurut Gorton (1976) peran utama kepala sekolah ada enam, yaitu sebagai: (1) manajer; (2) pemimpin pengajaran; (3) orang yang berpegang teguh pada disiplin; (4) fasilitator hubungan dengan masyarakat; (5) Pengantar perubahan; dan (6) mediator konflik. Selanjutnya Pidarta (1995) mencoba mengidentifikasi peranan kepala sekolah sebagai pencipta iklim

dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif pada dasarnya adalah dengan mendinamisasi dan menyelesaikan semua konflik yang ada. Sedangkan Wahjosumidjo (2002) dalam pembahasannya mengenai tinjauan teoritik mengenai kepemimpinan kepala sekolah mengemukakan bahwa salah satu tugas penting kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

3. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Iklim Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi adalah **positif** namun **tidak signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan apa yang dikatakan Stupak (dalam Soetopo, 2001) menekankan fungsi pemimpin adalah menciptakan suasana (*atmosphere*) dan iklim di mana para pegawai dapat berkembang, karena kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan variabel kunci yang mempengaruhi sifat dari iklim sekolah, dengan demikian keterampilan seorang pemimpin berpengaruh terhadap iklim organisasi sekolah yang dipimpinya. Studi Garland dan O'Reilly (dalam Owens, 1991) juga menemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan disebabkan oleh prestasi staf, tetapi oleh tanggung jawab untuk mengembangkan lingkungan (situasi atau iklim) yang memungkinkan pengembangan organisasi dapat mencapai level yang tinggi.

Demikian juga Pidarta (1995) yang mengidentifikasi beberapa peranan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan, bahwa untuk menciptakan iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif, dibutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah kepala sekolah dalam penempatan personalia yang tepat, pembinaan antar hubungan dan komunikasi, dinamisasi dan penyelesaian konflik, pemanfaatan informasi,

serta memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja serta lingkungan belajar. Karena iklim yang kondusif di samping akan mempengaruhi kegairahan guru dalam bekerja, juga berpengaruh langsung terhadap sikap guru dalam pelaksanaan inovasi di sekolah.

Penelitian Wahyudi (1999) menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan kinerja guru. Demikian pula penelitian Sulistyorini (2000) menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim organisasi sekolah dasar dan kinerja gurunya. Selanjutnya penelitian Sugeng (2001) dan Gemnafle (2003) menemukan kesimpulan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah ternyata berhubungan langsung secara signifikan dengan unjuk kerja guru dalam mengajar di sekolah menengah.

4. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi adalah **positif** namun **tidak signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung dan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) yang dengan tegas menekankan perlunya kepala sekolah memiliki keterampilan-keterampilan konseptual, teknis, dan insani terutama dalam pencapaian tujuan dan perwujudan tujuan pendidikan. Hasil penelitian Blumberg dan Greenfield (1980) juga menemukan bahwa salah satu karakteristik kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mempunyai harapan tinggi terhadap prestasi belajar siswa dan unjuk kerja guru, untuk dapat merealisasikan harapan tersebut maka kepala sekolah harus mengoptimalkan sumber daya di sekolah dengan menjalankan keterampilan manajerial.

Hoyle, English, dan Steffy (1985) menyarankan agar setiap kepala sekolah mempunyai beberapa keterampilan yang meliputi: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan. Demikian pula Said (1988) mengidentifikasi beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat membawa sekolah menghasilkan kualitas sesuai dengan yang diharapkan sampai ke tingkat *excellence*, yaitu keterampilan teknis, keterampilan kemanusiaan, keterampilan pendidikan, keterampilan simbolik, dan keterampilan kultural.

Sergiovanni (1991) menekankan kompetensi kepala sekolah berdasarkan peran utamanya, yaitu *statesperson leadership, educational leadership, organizational leadership, administrative leadership, supervisory leadership*, dan *team leadership*. Sementara itu Blumberg dan Greenfield (1980) meletakkan kompetensi kepala sekolah berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya yang lebih menekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Sedangkan Mantja (2002) mengemukakan bahwa dalam penyiapan khusus jabatan kekepalasekolahan, di bidang administrasi pendidikan ada lima kelompok kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi fungsi dasar kepala sekolah, yakni: (1) program instruksional; (2) kepegawaian; (3) kesiswaan; (4) sumber-sumber fisik dan financial; dan (5) hubungan masyarakat dan sekolah.

5. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Pengendalian Konflik

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik adalah **positif** namun **tidak signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan

pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Owens (1991), untuk memperlancar komunikasi maka segala sesuatu yang dapat menjadi konflik harus dikelola dengan baik, yaitu dengan memaksimalkan hal yang menguntungkan dan meminimalkan yang merugikan. Hampir senada, Gitosudarmo dan Sudita (1997) serta Handoko (1997) mengatakan bahwa penyebab utama terjadinya konflik adalah faktor komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi, dan perbedaan pribadi antara karyawan. Penemuan ini berimplikasi bahwa komunikasi yang bermutu tinggi dan partisipasi aktif ternyata membawa ke arah peningkatan kepuasan dan efektifitas organisasi.

Hasil rewiuw Down dan Hain seperti yang dirujuk Kreps (1986) mengenai penelitian komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi merupakan syarat utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Demikian juga hasil penelitian O'Reilly dan Robert yang dikutip Abizar (1988) menemukan bahwa partisipasi aktif dalam jaringan organisasi dan penggunaan informasi organisasi secara efektif ternyata berhubungan dengan tingginya prestasi kerja organisasi, selanjutnya dalam penelitian itu disimpulkan pula bahwa ada hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan performance organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Strauss dan Sayles (1980) mengatakan bahwa komunikasi yang cepat dan efektif dalam setiap hubungan ternyata dapat membuat tugas seorang kepala sekolah semakin sulit, karena itu mereka harus berhati-hati dengan adanya persepsi bahwa *hanya dengan memberi tahu seseorang* sudah cukup menjamin keberhasilan komunikasi. Pendapat ini tidak sepenuhnya benar, karena apabila ada perasaan saling curiga dan ketidakpuasan, maka keadaan ini akan berpotensi menimbulkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus menguasai keterampilan dalam teknik-teknik komunikasi yang baik di samping mampu mengendalikan semua perbedaan yang ada.

6. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Iklim Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan komunikasi organisasi dengan iklim organisasi adalah **negatif**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **ditolak**.

Temuan ini *tidak sejalan* dengan apa yang dikatakan De Wine dan Barone (dalam Muhammad, 1989) yang menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif. Demikian pula hasil studi Schuler dan Blank yang menyatakan ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaharuan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh karyawan.

Selanjutnya mengenai hubungan komunikasi organisasi dengan iklim organisasi De Wine dan Barone (dalam Muhammad, 1989) dalam penelitiannya menemukan teori bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif. Demikian pula hasil studi Schuler dan Blank (dalam Muhammad, 1989) menemukan adanya hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaharuan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh karyawan. Down dan Hain (dalam Kreps, 1986) melaporkan hasil penelitiannya bahwa mutu iklim komunikasi, umpan balik personal, dan hubungan dengan atasan, berhubungan dengan interpretasi anggota-anggota organisasi terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian Albrecht (dalam Abizar, 1988) menemukan kesimpulan bahwa anggota-anggota organisasi yang merupakan komunikator kunci akan merasa lebih puas dengan iklim komunikasi organisasi dibanding dengan anggota-anggota yang bukan merupakan komunikator kunci.

7. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi adalah **negatif**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **ditolak**.

Temuan ini *tidak sejalan* dengan penelitian Guthrie dan Reed (1984) yang mengatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah hal yang esensial dalam hubungan interpersonal dan sangat penting bagi keefektifan organisasi. Kimbrough dan Burkett (1990) juga menyatakan bahwa komunikasi ke atas di dalam sekolah atau sistem sekolah sangat penting jika menginginkan keefektifan sekolah tetap berlanjut. Demikian pula Down dan Hain dalam telaahnya mengenai penelitian komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Kreps, 1986).

Sedangkan Edmond (1979), dalam penelitian lainnya menekankan karakteristik-karakteristik sekolah dengan kepala sekolahnya. Dari hasil studinya di sekolah-sekolah di kota New York menemukan bahwa tidak ada sekolah unggul yang terlihat dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu rendah. Seorang kepala sekolah yang baik diperlukan sebagai sosok yang menaruh kepercayaan kokoh terhadap tujuan utama sekolah dan mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota sekolah. Apa yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian lainnya, bahwa sekolah-sekolah yang benar-benar unggul selalu menempatkan kepala sekolah yang kompeten.

Dalam konteks pendidikan, maka aktivitas pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan maupun interaksi belajar mengajar di dalam kelas memerlukan komunikasi yang efektif agar tujuan pendidikan yang bermuara pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai (Syafaruddin, 2005). Sedangkan berkaitan dengan hubungan komunikasi dengan pendidikan, maka Salamon (1989)

mengemukakan “*no educational goal can be achieved in the absence of communication*”. Pendapat ini menyatakan bahwa tujuan pendidikan tidak akan tercapai bila komunikasi di lembaga pendidikan tidak berfungsi.

8. Hubungan Pengendalian Konflik dengan Iklim Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan pengendalian konflik dengan iklim organisasi adalah **positif** dan **signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Liputo (1988) dalam telaahnya bahwa konflik sudah dianggap wajar terjadi dalam organisasi, oleh karena itu setiap manajer harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelola dengan baik sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Caranya adalah dengan menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi, berkomunikasi secara terbuka atau dengan kata lain mengadakan manajemen terbuka. Wahjosumidjo (2003) mengatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah senantiasa akan dihadapkan dengan konflik antar individu bahkan antar kelompok, oleh karena itu kepala sekolah harus terbuka dengan bawahan, dan menciptakan semangat kebersamaan di antara guru-guru dan staf. Sedangkan Mulyasa (2004) memandang konflik sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan di sekolah, merupakan tugas kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan sekaligus memanfaatkannya untuk kemajuan.

9. Hubungan Pengendalian Konflik dengan Keefektifan Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi adalah **negatif**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian

yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **ditolak**.

Temuan ini *tidak sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Soetopo (2004) yang mengatakan bahwa adanya konflik perlu dimunculkan agar dapat dikelola dengan baik. Dalam hal ini perlu adanya strategi pengendalian konflik yang harus dikuasai oleh kepala sekolah atau pimpinan pendidikan, karena dalam batas tertentu, pengendalian konflik yang tepat akan menjadi potensi yang luar biasa dalam mendinamisasikan organisasi dalam mencapai tujuannya. Mohyi (1999) menambahkan bahwa adanya keluhan merupakan salah satu tanda adanya konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, seorang manajer harus peka dan jeli melihat semua gerak-gerik atau perilaku organisasinya termasuk terjadinya konflik dalam organisasi, sehingga lebih mudah mengkoordinasi, mengendalikan, dan mengarahkan atau menggerakkan segala aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Handoko (1997), Gitosudarmo dan Sudita (1997) bahwa penyebab utama terjadinya konflik adalah faktor komunikasi yang tidak efektif, struktur organisasi, dan perbedaan pribadi antara karyawan. Selanjutnya dikatakan pula hubungan konflik dengan prestasi kerja (*performance*) organisasi, apabila tingkat konflik terlalu rendah maka *performance* organisasi akan mengalami stagnan, karena perubahan-perubahan organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru sehingga kelangsungan hidup organisasi terancam, namun bila tingkat konflik terlalu tinggi maka kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Selanjutnya Muhyadi (1989) menegaskan bahwa meskipun konflik dapat menguntungkan organisasi, tetapi sampai pada tingkat tertentu dapat berubah menjadi konflik yang merugikan organisasi, oleh karena itu pimpinan wajib mengendalikan konflik agar tetap berada pada titik optimal, sehingga dapat menguntungkan organisasi.

10. Hubungan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hasil pengujian dengan program Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa hubungan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi adalah **positif** dan **signifikan**. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan **diterima**.

Temuan ini *sejalan* dengan penelitian yang dilakukan Garland dan O'Reilly (dalam Owens, 1991) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan disebabkan oleh prestasi staf, tetapi karena tanggung jawab untuk mengembangkan lingkungan (situasi atau iklim) yang memungkinkan pengembangan organisasi mencapai level yang tinggi. Selanjutnya penelitian Gordon dan McIntyre (dalam Moedjiarto, 2002) menyimpulkan bahwa hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan guru saja belumlah cukup untuk meningkatkan norma-norma belajar di sekolah. Namun kemampuan untuk melakukan hubungan dan bekerja dengan orang lain, dilaporkan sebagai asset yang paling penting bagi kepala sekolah menengah atas. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penciptaan sekolah unggul dengan membentuk suatu iklim sekolah yang positif, diawali dengan hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang antara kepala sekolah dan guru-guru.

Demikian juga hasil penelitian Mott yang mengatakan bahwa keefektifan organisasi akan tinggi jika pemimpin membuat struktur tugas-tugas dan iklimnya terbuka (Hoy & Miskel, 1987). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasi terbuka, maka keefektifan organisasi akan tinggi. Dengan kata lain makin terbuka iklim organisasi makin tinggi keefektifan organisasinya. Penelitian Lengkon (1996) tentang hubungan kausal antara budaya sekolah, dinamika organisasi informal dan iklim sekolah dengan keefektifan sekolah juga menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan berarti antara iklim sekolah dengan keefektifan organisasi.

Dengan demikian untuk mencapai keefektifan organisasi, tidak cukup hanya dengan mentrukturkan tugas-tugas saja, tetapi harus disertai oleh iklim kerja yang terbuka.

11. Hubungan Tidak Langsung Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi

Untuk mempermudah pemahaman, berikut ini dipaparkan hubungan dari masing-masing variabel, yang meliputi keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dengan keefektifan organisasi. Diawali dengan hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai variabel eksogen dengan komunikasi organisasi berhubungan *positif* dan *signifikan*, komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik, pengendalian konflik dengan iklim organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi yang berhubungan *positif* dan *signifikan*.

Temuan ini menunjukkan hasil yang *sejalan* dengan pendapat Kimbrough dan Burkett (1990) menjabarkan beberapa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang kuat memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) mampu memimpin guru-guru dan para siswa mencapai tujuan yang ditetapkan; (2) mampu memimpin guru-guru dalam menentukan isi kurikulum; (3) mampu memimpin guru-guru dalam mengorganisasi kurikulum sesuai dengan pengalaman belajar; (4) mampu memimpin guru-guru dalam program perbaikan pengajaran; (5) mampu melakukan evaluasi performansi sekolah; (6) mampu memelihara iklim sekolah yang tertib; (7) mampu mengekspresikan sikap positif; (8) terampil memelihara dan memprakarsai organisasi; (9) terampil dalam pembuatan keputusan; (11) terampil dan memotivasi staf untuk bekerja; dan (12) terampil dalam berkomunikasi.

Untuk memperkuat temuan ini, hasil penelitian Austin (1979) dapat pula dijadikan rujukan, bahwa sekolah-sekolah yang sukses menunjukkan saling ketergantungan antara beberapa aspek dalam organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, karakteristik-karakteristik berikut ditemukan dalam sekolah-sekolah unggul, yaitu: (1) kepemimpinan instruksional yang

kuat; (2) pengembangan program, perencanaan pengajaran; (3) harapan-harapan performansi yang tinggi; (4) kepercayaan bahwa semua siswa dapat mempelajari keterampilan-keterampilan dasar; (5) iklim yang positif; (6) pengawasan terhadap fungsi-fungsi sekolah, kurikulum dan program pengembangan staf; (7) dukungan staf yang kuat; (8) pemberian semangat; serta (9) tanggung jawab serta partisipasi siswa. Dalam penelitian ini, terlihat banyak karakteristik-karakteristik yang menjadi fokus penelitian.

Dari beberapa hasil temuan di atas ditemukan hubungan tidak langsung keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi. Dalam hal ini pendapat Liputo (1988) dapat dijadikan rujukan, ia mengatakan bahwa adanya konflik sudah biasa terjadi dalam sebuah organisasi, karena 80% waktu seorang pimpinan dipergunakan untuk berkomunikasi dengan para anggotanya, dan 20% waktunya dihabiskan untuk penanganan masalah konflik. Selanjutnya dikatakan pula bahwa konflik mempunyai dampak yang cukup besar terhadap karyawan, oleh karena itu setiap pimpinan harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelolanya dengan baik sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Salah satu caranya adalah dengan menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi, berkomunikasi secara terbuka atau mengadakan manajemen terbuka.

Dari penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah juga mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, yaitu *melalui* komunikasi organisasi yang efektif, pengendalian konflik yang tepat, dan iklim organisasi yang terbuka yang semuanya berhubungan secara positif dan signifikan.

12. Hubungan Tidak Langsung Komunikasi Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hubungan komunikasi organisasi sebagai variabel eksogen dengan pengendalian konflik berhubungan *positif*, sedangkan hubungan komunikasi organisasi dengan iklim organisasi, dan hubungan komunikasi dengan keefektifan organisasi berhubungan *negatif*.

Temuan ini menunjukkan hasil yang *sejalan* dengan apa yang dikatakan Down dan Hain yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Kreps, 1986). Selanjutnya hubungan dengan iklim organisasi, ternyata penelitian De Wine dan Barone (dalam Muhammad, 1989) juga menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif.

Untuk mendukung kesimpulan ini dapat dikemukakan hasil penelitian Pongoh (1997) mengenai hubungan komunikasi dengan keefektifan organisasi sekolah, dalam penelitian itu ditemukan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal dengan keefektifan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah ternyata memiliki sumbangan efektif yang lebih besar terhadap keefektifan organisasi. Penelitian senada dilakukan Suriansyah (1993) yang meneliti kontribusi komunikasi penugasan terhadap efektifitas kerja guru, kesimpulan penelitian ini menemukan hubungan dan kontribusi yang signifikan antara komunikasi penugasan ke bawah dan komunikasi ke atas terhadap efektifitas kerja, selain itu komunikasi ke atas memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap efektifitas kerja dibandingkan dengan komunikasi yang diberikan oleh komunikasi ke bawah terhadap efektifitas kerja guru.

Selanjutnya Suwardani (1997) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknik pengendalian konflik organisasi dengan performansi guru. Kepala sekolah juga dianggap mempunyai kemampuan yang baik untuk memimpin sekolah yang mempunyai potensi tinggi dalam hal munculnya konflik, selain itu kepala sekolah juga memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengendalikan konflik dengan berbagai cara, hal ini menunjukkan keefektifannya terhadap peningkatan performansi kerja guru. Selanjutnya Seramto (2003) menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, sebagai pemimpin dan

sebagai pendidik berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi guru.

Demikian juga penelitian Supiyanto (1999) mengenai model hubungan kausal antara keefektifan komunikasi, keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim sekolah dengan keefektifan sekolah, hasil temuannya menyimpulkan bahwa keefektifan komunikasi dan iklim sekolah secara meyakinkan berhubungan langsung dengan keefektifan sekolah, sedangkan tingkat keefektifan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat keefektifan sekolah melalui iklim sekolah.

Dari beberapa hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi juga mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, dan hubungan itu akan signifikan *apabila* disertai dengan pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka.

13. Hubungan Tidak Langsung Pengendalian Konflik dengan Keefektifan Organisasi

Hubungan pengendalian konflik sebagai variabel eksogen dengan keefektifan organisasi berhubungan *negatif*, sedangkan hubungan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi yang berpengaruh *positif* dan *signifikan*.

Temuan ini menunjukkan hasil yang *sejalan* dengan apa yang dikatakan oleh Handoko (1997) mengenai hubungan konflik dengan *performance* organisasi, apabila tingkat konflik terlalu rendah maka *performance* organisasi akan lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, sehingga kelangsungan hidup organisasi terancam, namun bila tingkat konflik terlalu tinggi maka kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi.

Hasil penelitian Sumarmi (1992) tentang hubungan antara tingkat pendidikan, masa kerja, masa menjabat dan golongan pangkat dengan teknik pengelolaan konflik organisasional menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan pangkat dengan teknik pengelolaan konflik organisasional. Hal ini berarti

semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin lama masa kerja seorang pejabat, dan semakin tinggi golongan pangkat seseorang maka akan semakin baik teknik pengelolaan konflik organisasional yang digunakan. Hasil penelitian ini juga menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja menjabat dengan teknik pengelolaan konflik organisasional, jadi antara pejabat yang masa menjabatnya kurang dari lima tahun atau lebih dari lima tahun dalam hal teknik mengelola konflik tidak ada bedanya.

Selanjutnya Suyanto (1995) yang menganalisis persepsi dosen dan pimpinan jurusan tentang teknik-teknik pengendalian konflik organisasi, ia menemukan bahwa di antara sekian banyak teknik pengendalian konflik yang ada, maka teknik akomodasi (*dialogis*) dipersepsi oleh dosen maupun pimpinan jurusan sebagai teknik yang paling banyak digunakan oleh pimpinan jurusan. Dari karakteristik teknik akomodasi, cara ini bertujuan mengakomodasi kepentingan dari masing-masing pihak yang terlibat konflik, sehingga hasil akhir pengendalian konflik dapat memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik.

Dari beberapa hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian konflik juga mempunyai hubungan tidak langsung dengan keefektifan organisasi, dan hubungan itu akan signifikan *apabila* disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

B. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Diskusi di sini dimaksudkan untuk memperjelas berbagai kemungkinan yang menyebabkan kurang sesuai hasil penelitian dengan teori yang ada. Oleh karena itu pada bagian ini didiskusikan hubungan masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Komunikasi Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.84 dan nilai *t* sebesar 4.06. Dari hasil

tersebut berarti ada hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan nilai t sebesar 4.06. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi.

Adanya hubungan langsung positif dan signifikan tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Strauss dan Sayles (1980) bahwa salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh para manajer adalah keterampilan berkomunikasi. Untuk meningkatkan mutu komunikasi, maka para manajer harus berusaha meningkatkan *penyampaian* berupa kata-kata, gagasan, dan perasaan yang dikirim kepada orang lain. Selain itu mereka juga harus mempertajam *penerimaan* terhadap apa yang mereka tangkap sebagai reaksi dan pernyataan dari orang lain.

Hakikat komunikasi pada dasarnya merupakan kemampuan untuk berbicara dan menyatakan pikiran-pikiran kepada para bawahan, pimpinan atau kepada teman. Pengertian komunikasi di sini mencakup komunikasi dalam organisasi maupun komunikasi dalam interaksi sosial di masyarakat, demikian pula dengan komunikasi dalam organisasi pendidikan di madrasah. Dalam konteks pendidikan, interaksi belajar mengajar di dalam kelas dan aktivitas pengelolaan sekolah/madrasah oleh kepala sekolah terhadap personel yang ada memerlukan komunikasi yang efektif agar tujuan pendidikan yang bermuara pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai. Seorang kepala sekolah tidak dapat mengelola sekolah dengan efektif apabila komunikasi antara personel sekolah tidak berjalan dengan baik, sebab kepala sekolah perlu mengkomunikasikan visinya tentang sekolah, membagikan tugas-tugas, mengkoordinasikan tugas, mengevaluasi program kerja kepada guru-guru dan pegawai serta kepada siswa.

Untuk itu para kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam

kepemimpinan manajerial. Karena prosedur kerja yang ada dalam rencana-rencana hanya dapat diimplementasikan dan dikoordinasikan dengan tindakan-tindakan semua bagian untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu harus terlebih dahulu dikomunikasikan kepada setiap guru dan staf sekolah. Dalam hal ini, komunikasi pengajaran maupun komunikasi organisasi di sekolah merupakan peranan komunikasi yang sangat strategis.

Adanya hubungan langsung positif dan signifikan ini juga sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2003), agar kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkan keterampilan manajerial khususnya keterampilan hubungan manusiawi ke dalam tindakan atau perilakunya seperti: (1) mampu memahami perilaku manusia dan proses kerjasama; (2) mampu memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) mampu berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) mampu menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis; serta (5) mampu berperilaku yang dapat diterima oleh orang lain.

Dengan demikian, dalam melakukan pendekatan dengan staf untuk mengatur pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi, seorang kepala sekolah perlu memiliki keterampilan manajerial, khususnya *keterampilan hubungan manusiawi*. Apabila kepala sekolah pemimpin memiliki konsep yang jelas dan utuh mengenai keterampilan hubungan manusiawi, serta mampu mengaplikasikannya secara nyata dalam praktek manajerial dan kepemimpinannya, maka kepala sekolah akan mengenal, memahami dan menganalisis karakteristik perilaku setiap guru-guru dan stafnya dengan baik. Keadaan demikian dapat pula memudahkan dalam mengatur, memberi tugas dan membagi tanggung jawab sesuai kompetensi atau kesanggupan mental dan fisik setiap guru dan staf yang ada. Keterampilan hubungan manusiawi yang efektif dapat meletakkan dasar hubungan dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan semua anggota organisasi. Para anggota organisasi dapat menerima, menghargai serta mengikuti pemimpinnya

dengan baik dan penuh dedikasi dan melakukan pekerjaan dalam suasana yang menyenangkan.

2. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Pengendalian Konflik

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengendalian konflik dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.83. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengendalian konflik dengan nilai t sebesar 0.83. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik.

Adanya hubungan langsung positif tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Campbell, Corbally, dan Nystrand (1983) yang menyatakan bahwa peranan kepala sekolah sebagai administrator harus mampu menjadi media dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolahnya, baik itu konflik yang ada dalam diri individu, konflik antara individu, konflik individu dengan organisasi, konflik dalam organisasi, maupun konflik antara sekolah dengan masyarakat. Demikian pula Wahjosumidjo (2003) mengemukakan bahwa kunci keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu sebagai juru penengah (*mediators*). Karena lingkungan sekolah sebagai satu organisasi yang di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, perangai, keinginan, pendidikan, dan latar belakang kehidupan sosial sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain, untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraian atau penengah.

Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Soetopo dan Supriyanto (2003) yang

mengatakan bahwa kehadiran konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam satuan pendidikan menengah, oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dan keterampilan mengelolanya untuk kepentingan kemajuan organisasi. Oleh karena itu kepala sekolah harus perlu menyusun strategi manajemen yang tepat agar dari konflik yang ada dapat ditransformasikan menjadi sesuatu yang menguntungkan pencapaian tujuan penyelenggaraan organisasi satuan pendidikan, karena keberhasilan kepala sekolah dalam manajemen konflik sangat bergantung pada kemampuan, pengalaman, dan keberanian memilih strategi penanganan yang paling menguntungkan bagi kedua belah pihak dalam mencapai tujuan organisasi.

Tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengendalikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai, justeru kepala sekolah terlibat dalam konflik tersebut. Untuk menghindari hal tersebut, seorang kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal: *Pertama*: kepala sekolah harus berlatih membiasakan diri untuk berlatih menghargai waktu, karena sering terjadi banyak waktu tersisa hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administratif yang sulit diatur menurut jadwal, berbeda dengan kegiatan pembelajaran. Sebagai seorang kepala sekolah yang profesional, kita harus berlatih membiasakan diri mengelola waktu sedemikian rupa, agar seluruh tugas dapat diselesaikan secara proporsional, tepat waktu dan tepat sasaran, termasuk bagaimana berbagi rasa dengan para wakil kepala sekolah, dan dengan anggota keluarga di rumah.

Kedua, kepala sekolah harus tampil beda dan lebih enerjik dari para tenaga kependidikan lain. meskipun mungkin kepala sekolah tidak melakukan kegiatan fisik seperti tenaga kependidikan lain, tetapi memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan, bahkan sering merasa bahwa tugasnya tidak pernah ada habis-habisnya. Kesibukan-kesibukan tersebut sering membosankan, karena secara ekonomis pun mungkin kurang menguntungkan. Namun demikian, seorang kepala sekolah harus menjaga wibawa, sesuai dengan hak dan tanggung

jawabnya. Dalam hal ini, seorang kepala sekolah yang profesional harus berlatih mengembangkan energi yang positif untuk menumbuhkan kreatifitas diri, stabilitas emosi, dan kematangan spiritual. *Ketiga*, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahnya, menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sebagai kepala sekolah, ia dituntut untuk mampu memahami dan membantu memecahkan masalah. Sikap empatik dan merasakan masalah yang sedang dihadapi oleh para tenaga kependidikan merupakan alternatif untuk memecahkan masalah, menjaga hubungan baik, memberi teladan, dan membantu meringankan beban mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memberi kesempatan dan perlakuan yang sama kepada seluruh tenaga kependidikan tanpa membedakan, serta menciptakan suasana yang menyenangkan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.

3. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Iklim Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.20 dan nilai t sebesar 0.74. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi dengan nilai t sebesar 0.74. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi.

Adanya hubungan langsung positif tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Rutherford (1974) bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki perbedaan yang sangat signifikan bila dibandingkan dengan kepala sekolah yang tidak efektif

dalam menginterpretasi dan mengimplementasikan konsep iklim sekolah. Kepala sekolah yang efektif memiliki pandangan yang lebih jauh ke depan, sedangkan kepala sekolah yang tidak efektif lebih menekankan konsentrasinya pada kegiatan rutin sehari-hari.

Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Hoyle, English, dan Steffy (1985) yang beranggapan kepala sekolah secara sendirian tidak akan mungkin menciptakan iklim sekolah yang baik. Hal tersebut lebih baik dijelaskan sebagai *morale* dan motivasi kerja untuk personil dan siswa di sekolah. Untuk menciptakan suatu iklim sekolah yang positif, kepala sekolah perlu melibatkan seluruh civitas sekolah. Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan ide-ide untuk suksesnya kepemimpinan kepala sekolah, mereka menyarankan agar setiap kepala sekolah mempunyai beberapa keterampilan yang meliputi: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan.

Iklim sekolah yang positif merupakan suatu kondisi dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, damai, dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Iklim sekolah yang positif juga merupakan suatu norma, harapan dan kepercayaan dari personel-personel yang terlibat dalam organisasi sekolah, yang dapat memberikan dorongan untuk bertindak yang mengarah kepada prestasi siswa yang tinggi.

Perubahan iklim sekolah dapat terjadi secara berangsur-angsur, bahkan kadang-kadang tidak terasakan oleh warga sekolah. Hal ini sering terjadi apabila ada pergantian kepemimpinan kepala sekolah, bahkan iklim sekolah dapat berubah dari kepemimpinan kepala sekolah yang kreatif kepada

kepemimpinan kepala sekolah yang kurang kreatif, atau sebaliknya jika kepala sekolah sebelumnya kurang kreatif berganti dengan kepemimpinan kepala sekolah yang kreatif maka akan terjadi perubahan iklim sekolah. Perilaku warga sekolah akan berubah mengikuti suasana yang diciptakan kepala sekolah yang baru, baik yang cenderung positif seperti guru-guru yang cerdas dipercaya menangani kegiatan yang menantang dan penuh prospek, maupun cenderung negatif apabila guru-guru menjadi terabaikan apabila kepala sekolahnya kurang kreatif, di sinilah letak pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah.

Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknik dengan iklim organisasi dan kinerja guru. Ini berarti bahwa semakin baik kegiatan kepala sekolah dalam membuat perencanaan sekolah, mengorganisasikan semua kegiatan, mengevaluasi kegiatan, menjalin kerjasama, menjalin komunikasi, memotivasi, menyelesaikan konflik, membimbing guru dalam proses belajar mengajar, membimbing dalam melaksanakan bimbingan dan konseling, serta membimbing dalam melaksanakan administrasi sekolah dan kelas, akan membuat iklim organisasi dan kinerja karyawan menjadi semakin baik.

4. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.95. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar 0.95. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya

hubungan langsung positif tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi.

Adanya hubungan langsung positif tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) yang dengan tegas menekankan perlunya kepala sekolah memiliki keterampilan-keterampilan konseptual, teknis, dan insani terutama dalam pencapaian tujuan dan perwujudan tujuan pendidikan. Hasil penelitian ini juga mendukung telaah Pool (1974) yang telah menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif berfungsi sebagai pemimpin pembelajaran, selain itu kepala sekolah juga harus mengelola sistem yang ada dalam organisasi sebagai bentuk kompetensi yang diperlukan dalam tugas kekepalasekolahan. Telaah ini membuat satu ringkasan bahwa keterampilan dasar dari Katz (1955) seperti keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan manusiawi sangat berguna dalam kompetensi kepala sekolah untuk melibatkan anggota staf dalam pengambilan keputusan mengenai proses pengembangan sekolah.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang sangat terkenal dilakukan oleh Edmonds (1979) terhadap Sekolah Dasar yang sukses di kota New York, yang lebih menekankan pada pentingnya memperluas kebijakan sekolah dengan kesepakatan para guru dalam misi untuk mencapai tujuan, hasil penelitian ini mengidentifikasi sekolah-sekolah yang efektif itu mempunyai ciri: (1) kepemimpinan administratif yang kuat; (2) iklim hubungan manusia yang tertib; (3) sering memonitor terhadap kemajuan siswa; (4) mengharapkan persyaratan yang tinggi bagi semua siswa; dan (5) pengajaran difokuskan pada kemampuan seluruh siswa. Akhirnya penelitian ini juga menyimpulkan bahwa tidak ada sekolah-sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, seorang kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi orang yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah (Snyder & Anderson, 1986).

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah memang memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang

dapat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena seorang kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang ditempuh sekolah untuk mencapai tujuannya. Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa keterampilan manajerial pemimpin organisasi merupakan faktor penting yang berhubungan dengan produktivitas dan keefektifan organisasi. Karena keterampilan manajerial pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah maka untuk meningkatkan kinerja guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengarahkan apa yang baik bagi guru-guru dan tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Seorang kepala sekolah juga harus menjadi contoh teladan, bersifat sabar dan penuh pengertian.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa seorang kepala sekolah dalam aktivitas kepemimpinannya harus dapat mempengaruhi orang lain agar melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Di sini diperlukan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam membina kerjasama dengan baik agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya mau bekerjasama demi tujuan dan sasaran akhir pendidikan.

5. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Pengendalian Konflik

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung tidak signifikan antara komunikasi organisasi dan pengendalian konflik dengan koefisien jalur sebesar 0.40 dan nilai t sebesar 1.14. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung tidak signifikan antara komunikasi organisasi dan pengendalian konflik dengan nilai t sebesar 1.14. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif

tidak signifikan antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik.

Adanya hubungan langsung positif tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Owens (1991) bahwa untuk memperlancar komunikasi maka segala sesuatu yang dapat menjadi konflik harus dikelola dengan baik. Selanjutnya Strauss dan Sayles (1980) mengatakan bahwa komunikasi yang cepat dan efektif dalam setiap hubungan akan membuat tugas para manajer semakin sulit. Mereka harus berhati-hati dengan anggapan hanya dengan memberi tahu seseorang *sudah cukup* menjamin keberhasilan komunikasi, pendapat ini tidak sepenuhnya benar, karena apabila ada saling curiga dan ketidakpuasan, keadaan ini akan berpotensi menimbulkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, para manajer harus menguasai keterampilan dalam teknik-teknik mengendalikan semua perbedaan yang ada.

Manajemen kalau di lihat dari kegiatan orang-orangnya berarti kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama. Di suatu sekolah memang tidak banyak personel kalau dipandang dari personel dewasa, seperti guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Namun jika peserta didik juga dipandang sebagai personel sekolah, maka jumlahnya akan menjadi banyak. Oleh karena itu, komunikasi yang baik di antara personel tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Kurangnya lancarnya komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang dapat diwujudkan, bahkan sering terjadi konflik yang mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern disertai dengan pengendalian konflik yang sebaik-baiknya agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya mau dan mampu bekerjasama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

Kepala sekolah sebaiknya berlaku dengan prinsip demokrasi dan harus menganggap guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya bukan saja sebagai pembantunya, tetapi juga sebagai mitra kerja dalam kelompok. Untuk kepentingan tersebut, kepala

sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut: (1) bersikap terbuka dan tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan; (2) mendorong para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, serta harus dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru; (3) mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk berdiskusi untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif; (4) mendorong para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu; dan (5) bertindak sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

6. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Iklim Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dan iklim organisasi dengan koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.42. Dari hasil tersebut berarti tidak ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dan iklim organisasi dengan nilai t sebesar -0.42. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini tidak didapatkan adanya hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi.

Tidak adanya hubungan langsung tersebut *tidak sesuai* dengan teori yang dikemukakan oleh Snyder dan Anderson (1986) yang menyatakan bahwa hubungan kerja di antara kepala sekolah dan kelompok guru, siswa, dan orang tua akan memberikan kejelasan tentang iklim kerja yang terdapat di sekolah. Personil di sekolah yang efektif tersebut akan bekerja bersama-sama dalam banyak cara, baik yang formal maupun tidak. Lebih jauh dijelaskan bahwa komunikasi bisa menjadi faktor yang sangat penting dalam proses perencanaan. Kepala

sekolah yang berhasil akan mengetahui apa yang terdapat dalam pelaksanaan komunikasi yang baik.

Komunikasi juga dapat menaikkan keberhasilan dalam kerjasama dengan pihak lain, dan memberikan kejelasan yang lebih luas. Sebagaimana dikatakan oleh Wood (1985) bahwa komunikasi yang efektif bukanlah suatu proses satu arah dari kepala sekolah menuju guru, tetapi merupakan proses dua arah, dan bahkan multi arah antara kepala sekolah dengan para guru. Dalam organisasi yang demokratis, kepala sekolah mempermudah terjadinya komunikasi, tetapi penyaluran semua komunikasi tidak harus melalui mejanya. Dengan demikian, komunikasi yang efektif akan mempengaruhi iklim dan suasana kekeluargaan di lingkungan sekolah, tidak hanya antara para pendidik, akan tetapi juga antara pendidik dan peserta didik. Karena upaya membina komunikasi tidak hanya sekedar menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian, setiap guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

Tidak sejalannya hasil temuan ini dengan teori yang ada disebabkan banyaknya dimensi yang ikut mempengaruhi variabel laten komunikasi organisasi dan tidak termasuk dalam indikator penelitian (Tuckman, 1999). Selain itu untuk variabel komunikasi organisasi diukur berdasarkan persepsi saja, ini menjadikan data yang diperoleh kurang dapat menggambarkan komunikasi organisasi secara total. Seringkali adanya kebingungan responden dalam menjawab kuesioner yang diberikan, ini mungkin disebabkan karena mereka jarang mengisi kuesioner penelitian yang menjadikan mereka canggung dan sungkan menjawab kuesioner yang tidak akurat. Dilihat dari kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden, komunikasi organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap iklim organisasi, karena komunikasi organisasi ini hanyalah bentuk hubungan kerja dalam organisasi, ini menjadikan guru-guru menganggap komunikasi organisasi

hanyalah sesuatu yang tidak begitu berpengaruh secara langsung pada hasil kerja mereka.

Secara teori tidak adanya hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi bisa terjadi dari beberapa hal yang masih merupakan kemungkinan. Pertama, mungkin timbul dari keputusan peneliti dalam memilih variabel komunikasi organisasi yang ternyata belum mampu berpengaruh langsung terhadap iklim organisasi. Dengan kata lain, komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dengan guru-guru, guru-guru dengan kepala sekolah, maupun komunikasi antar sesama guru tidak cukup untuk mempengaruhi secara langsung iklim organisasi. Kedua, bisa juga disebabkan adanya variabel lain di luar variabel komunikasi organisasi yang lebih kuat berpengaruh terhadap iklim organisasi. Hal ini bisa terjadi mengingat bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan psikologis organisasi, sehingga memungkinkan banyak variabel yang mempengaruhinya. Di samping itu juga, menurut beberapa pendapat pakar manajemen bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu unsur dari keterampilan memimpin, sehingga variabel komunikasi lebih dekat hubungannya dengan kepemimpinan (Kimbrough & Burkett, 1990).

7. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dan keefektifan organisasi dengan koefisien jalur sebesar -0.18 dan nilai t sebesar -0.60. Dari hasil tersebut berarti tidak ada hubungan langsung antara komunikasi organisasi dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar -0.60. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini tidak didapatkan adanya hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi.

Tidak adanya hubungan langsung tersebut *tidak sesuai* dengan teori yang dikemukakan oleh penelitian Guthrie dan

Reed (1984) yang mengatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah hal yang esensial dalam hubungan interpersonal dan sangat penting bagi keefektifan organisasi. Demikian pula Down dan Hain (dalam Kreps, 1986) menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi merupakan persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sedangkan Koontz dan O'Donnell (1990) mengatakan bahwa keberadaan komunikasi secara khusus adalah untuk memfungsikan proses *pengarahan*. Kerjasama kelompok tidak mungkin akan tercapai tanpa pemindahan informasi, sebab tanpa komunikasi maka koordinasi tidak akan efektif. Ditegaskan lagi bahwa pengarahan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan aspek interpersonal yang diarahkan untuk memberikan kontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya aplikasi prinsip-prinsip komunikasi dalam organisasi melahirkan konsep komunikasi organisasi. Menurut Lewis (1987) dalam praktiknya komunikasi organisasi adalah pembagian pesan, ide-ide atau sikap dalam suatu struktur organisasi antara manajer dan kelompok pegawai dan teman sejawat. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Komunikasi dapat berlangsung secara verbal maupun non verbal atau menggunakan media informasi modern. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lain adalah bagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial

Jadi dapat disimpulkan, bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan di antara unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kreps (1986) menegaskan bahwa komunikasi adalah suatu

proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerjasama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam aktifitas keorganisasian.

Tidak sesuai dengan hasil temuan ini dengan teori yang ada disebabkan banyaknya dimensi yang ikut mempengaruhi variabel laten komunikasi organisasi yang tidak termasuk dalam indikator penelitian (Tuckman, 1999). Selain itu untuk variabel komunikasi organisasi diukur berdasarkan persepsi saja, ini menjadikan data yang diperoleh kurang dapat menggambarkan komunikasi organisasi secara total. Seringkali adanya kebingungan responden dalam menjawab kuesioner yang diberikan, ini mungkin disebabkan karena mereka jarang mengisi kuesioner penelitian yang menjadikan mereka canggung dan sungkan menjawab kuesioner yang tidak akurat. Dilihat dari kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden, komunikasi organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan organisasi, karena komunikasi organisasi ini hanyalah bentuk hubungan kerja dalam organisasi, sehingga menjadikan guru-guru menganggap komunikasi organisasi hanyalah sesuatu yang tidak begitu berpengaruh secara langsung pada hasil kerja mereka.

Secara teori tidak adanya hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi bisa terjadi dari beberapa hal yang merupakan kemungkinan-kemungkinan. Hal pertama bisa saja timbul dari keputusan peneliti dalam memilih variabel komunikasi organisasi yang ternyata pilihan tersebut belum cukup untuk secara langsung berimplikasi nyata terhadap keefektifan organisasi. Dengan kata lain, komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dengan guru-guru, guru-guru dengan kepala sekolah, maupun komunikasi antar sesama guru tidak cukup untuk mempengaruhi secara langsung keefektifan organisasi sekolah.

Kedua, bisa juga disebabkan adanya variabel lain di luar variabel komunikasi organisasi yang lebih kuat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Hal ini bisa terjadi mengingat bahwa sekolah merupakan suatu sistem yang terbuka, sehingga memungkinkan banyak variabel yang mempengaruhi

keefektifannya. Di samping itu juga, menurut beberapa pendapat pakar manajemen bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu unsur dari keterampilan memimpin, sehingga variabel komunikasi lebih dekat hubungannya dengan kepemimpinan (Kimbrough & Burkett, 1990).

8. Hubungan Pengendalian Konflik dengan Iklim Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara pengendalian konflik dan iklim organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.81 dan nilai t sebesar 2.59. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung yang signifikan antara pengendalian konflik dan iklim organisasi dengan nilai t sebesar 2.59. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif dan signifikan pengendalian konflik dengan iklim organisasi.

Adanya hubungan langsung positif dan signifikan tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Liputo (1988) dalam telaahnya bahwa keberadaan konflik sudah dianggap wajar terjadi dalam organisasi, oleh karena itu setiap manajer harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelolanya dengan baik sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi, caranya adalah dengan menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi. Hasil temuan ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2003) bahwa dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda-beda, sehingga bukan tidak mungkin terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, dan tidak ada pihak yang dikalahkan. Dengan kata lain, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang

menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru-guru, staf, dan para siswa.

Lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan, demikian juga dengan kehidupan di sekolah yang seluruh warganya senantiasa dihadapkan pada konflik. Adanya perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai dengan pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang. Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan, itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual.

9. Hubungan Pengendalian Konflik dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara pengendalian konflik dan keefektifan organisasi dengan koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.33. Dari hasil tersebut berarti tidak ada hubungan langsung antara pengendalian konflik dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar -0.33. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini tidak didapatkan adanya hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi.

Tidak adanya hubungan langsung tersebut *tidak sesuai* dengan teori yang dikemukakan oleh Soetopo (2004) yang

mengatakan bahwa dalam cara pandang manajemen modern adanya konflik sebagai sesuatu yang wajar dan alami, bahkan perlu dimunculkan agar dapat dikelola dengan baik. Oleh karena itu perlu adanya strategi pengendalian konflik yang harus dikuasai oleh kepala sekolah atau pimpinan pendidikan, karena dalam batas tertentu, pengendalian konflik yang tepat akan menjadi potensi yang luar biasa dalam mendinamisasikan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, Mohyi (1999) menambahkan bahwa adanya keluhan merupakan salah satu indikator atau tanda-tanda adanya suatu konflik dalam organisasi. Oleh karena itu seorang manajer harus peka dan jeli melihat semua gerak-gerik atau perilaku organisasinya termasuk terjadinya konflik dalam organisasi, sehingga lebih mudah mengkoordinasi, mengendalikan, dan mengarahkan atau menggerakkan segala aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pandangan para ahli manajemen tradisional yang berkembang tahun 1940-an, bahwa semua konflik negatif tidak dapat dipertahankan, sehingga dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif, kalau dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat berakibat fatal. Oleh karena itu, setiap orang dituntut untuk memperhatikan konflik karena tidak dapat dihilangkan, tetapi jika dimanfaatkan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan manfaatnya, konflik dapat dikelompokkan ke dalam *konflik fungsional* dan *konflik disfungsional*. Menurut Gibson, dan kawan-kawan (1996), konflik fungsional adalah suatu konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja. Pertentangan antara kelompok yang fungsional dapat memberikan manfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi. Konflik ini tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas. Kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi lebih baik dan kreatif. konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri

dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang. Sedangkan konflik disfungsional adalah konfrontasi atau pertentangan antar kelompok yang merusak, merugikan, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap organisasi harus mampu menangani dan mengelola, serta mengurangi konflik agar memberikan dampak positif, dan meningkatkan prestasi, karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan prestasi dan kinerja organisasi.

Tidak sesuai dengan hasil temuan ini dengan teori yang ada disebabkan banyaknya dimensi yang ikut mempengaruhi variabel laten pengendalian konflik yang tidak termasuk dalam indikator penelitian (Tuckman, 1999). Selain itu untuk variabel pengendalian konflik diukur berdasarkan persepsi saja, ini menjadikan data yang diperoleh kurang dapat menggambarkan pengendalian konflik secara nyata. Seringkali adanya kebingungan responden dalam menjawab kuesioner yang diberikan, ini mungkin disebabkan karena mereka jarang mengisi kuesioner penelitian yang menjadikan mereka canggung dan sungkan menjawab kuesioner yang tidak akurat. Dilihat dari kebanyakan jawaban yang diberikan oleh responden, komunikasi organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan organisasi, karena pengendalian konflik ini hanyalah bentuk perbedaan pendapat dalam organisasi, ini menjadikan guru-guru menganggap pengendalian konflik hanyalah sesuatu yang tidak begitu berpengaruh secara langsung pada hasil kerja mereka.

Secara teori tidak adanya hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi bisa terjadi dari beberapa hal yang juga merupakan kemungkinan. Pertama, bisa saja timbul dari keputusan peneliti dalam memilih variabel pengendalian konflik yang ternyata pilihan tersebut belum cukup untuk secara langsung berimplikasi nyata terhadap keefektifan organisasi. Dengan kata lain, pengendalian konflik yang dilakukan kepala sekolah tidak cukup untuk dapat mempengaruhi secara langsung keefektifan organisasi sekolah. Kedua, bisa juga disebabkan adanya variabel lain di luar

pengendalian konflik organisasi yang lebih kuat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Hal ini bisa terjadi mengingat bahwa sekolah merupakan suatu sistem yang terbuka, sehingga memungkinkan banyak variabel yang mempengaruhi keefektifannya. Di samping itu juga, menurut beberapa pendapat pakar manajemen bahwa pengendalian konflik merupakan salah satu unsur dari keterampilan memimpin, sehingga variabel komunikasi lebih dekat hubungannya dengan kepemimpinan (Kimbrough & Burkett, 1990).

10. Hubungan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim organisasi dan keefektifan organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0.83 dan nilai t sebesar 2.21. Dari hasil tersebut berarti ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim organisasi dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar 2.21. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan langsung positif dan signifikan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi.

Adanya hubungan langsung positif dan signifikan tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Sergiovanni (1991) yang berpendapat bahwa iklim merupakan energi yang terdapat di dalam organisasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap sekolah, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh kepala sekolahnya. Semakin baik energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap sekolah. Sebaliknya, semakin buruk energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin buruk pula pengaruhnya terhadap sekolah.

Penelitian Mott juga mengatakan bahwa keefektifan organisasi akan tinggi jika pemimpin membuat struktur tugas-tugas dan iklim yang terbuka (Hoy & Miskel, 1987). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasi terbuka,

maka keefektifan organisasi akan tinggi. Dengan kata lain makin terbuka iklim organisasi makin tinggi keefektifan organisasinya. Dengan demikian untuk mencapai keefektifan organisasi, tidak cukup hanya dengan mentrukturkan tugas-tugas saja, tetapi harus disertai oleh iklim kerja yang terbuka.

Istilah iklim dalam konteks organisasi dimaksudkan sebagai pengaruh keseluruhan sistem dari kelompok manusia dalam organisasi yang mencakup perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, iklim bermuara pada hubungan dalam satu situasi sebagaimana pengaruh pengalaman oleh orang-orang dalam situasi tertentu berinteraksi dengan orang lain. Dengan norma perilaku yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, maka iklim yang baik diharapkan dapat tercipta percepatan pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan iklim sekolah, maka iklim sekolah sebenarnya dapat dibina dan dikembangkan menjadi situasi yang kondusif dalam upaya mencapai sekolah yang efektif, dengan demikian iklim sekolah yang kurang baik dapat diubah dan dibentuk menjadi baik bila memang kepala sekolah mengusahakannya. Sebaliknya, iklim sekolah yang sudah baik bila tidak dipelihara dapat mengalami penurunan kepada kualitas yang kurang baik, sehingga sekolah mendapat penilaian yang buruk dari masyarakat lingkungannya.

Iklim sekolah yang positif merupakan suatu kondisi di mana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar, terbebas dari kebisingan maupun keramaian. Semuanya senantiasa dalam keadaan yang tenang, hubungan yang sangat bersahabat tampak menonjol di antara anggotanya, mulai dari kepala sekolah, guru-guru, siswa maupun tenaga kependidikan lainnya. Berkaitan dengan iklim sekolah yang positif, Sergiovanni (1987) menjelaskan bahwa iklim merupakan energi yang terdapat dalam organisasi yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap sekolah, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh kepala sekolahnya. Semakin baik energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap sekolah. Sebaliknya, semakin buruk energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin buruk pula

pengaruhnya terhadap sekolah. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa iklim sangat besar pengaruhnya terhadap keefektifan sebuah sekolah.

11. Hubungan Tidak Langsung Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan tidak langsung positif tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar 0.18. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan tidak langsung positif tidak signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*).

Adanya *hubungan tidak langsung positif* tersebut juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982), yang mengatakan bahwa bahwa untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga bidang keterampilan, yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*. Selanjutnya Megginson, Mosley dan Pietri (1992) menjelaskan bahwa keterampilan hubungan manusiawi berkaitan dengan berbagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memahami keadaan orang lain, sehingga mudah dalam melakukan hubungan yang lebih efektif. Lebih spesifik lagi Gordon dan McIntyre (dalam Moedjiarto, 2002) menyimpulkan bahwa hubungan baik antara kepala sekolah dan guru saja belumlah cukup untuk meningkatkan norma-norma belajar di sekolah.

Kemampuan untuk melakukan hubungan dan bekerjasama dengan orang lain merupakan asset yang paling penting bagi seorang kepala sekolah menengah tingkat atas, sehingga Wahjosumidjo (2002) mengemukakan bahwa salah satu tugas penting kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

Demikian pula Pidarta (1995) yang mengidentifikasi peranan kepala sekolah sebagai pencipta iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif adalah dengan mendinamisasi dan menyelesaikan konflik yang ada, selanjutnya dikatakan pula bahwa untuk menciptakan iklim dan lingkungan bekerja dan belajar yang kondusif, dibutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah kepala sekolah dalam penempatan personalia, pembinaan antar hubungan dan komunikasi, dinamisasi dan penyelesaian konflik, pemanfaatan informasi, dan memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja serta lingkungan belajar. Karena iklim yang kondusif di samping akan mempengaruhi kegairahan guru dalam bekerja, juga berpengaruh langsung terhadap sikap guru dalam pelaksanaan inovasi di sekolah.

Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mencapai keefektifan organisasi diperlukan beberapa keterampilan oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, yaitu dengan menciptakan suatu iklim sekolah yang positif, kegiatan ini dapat diawali dengan menciptakan hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan, memberikan perhatian dan jalan keluar atas segala permasalahan yang dihadapi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya, demi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan (Mulyasa, 2004).

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus juga memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus melakukan peningkatan profesionalisme sesuai dengan gaya kepemimpinannya, berangkat dari kemauan dan kesediaan, bersifat memprakarsai dan didasari pertimbangan yang matang, lebih berorientasi kepada bawahan, demokratis, lebih terfokus pada hubungan daripada tugas, serta mempertimbangkan kematangan bawahan.

12. Hubungan Tidak Langsung Komunikasi Organisasi dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan tidak langsung positif tidak signifikan antara komunikasi organisasi dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar 0.26. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan tidak langsung positif tidak signifikan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*).

Adanya *hubungan tidak langsung positif* tersebut mendukung teori dari hasil penelitian Guthrie dan Reed (1984) yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif adalah hal yang esensial dalam hubungan interpersonal dan sangat penting bagi keefektifan sebuah organisasi. Demikian pula hasil telaah Down dan Hain seperti yang dirujuk Kreps (1986) mengenai penelitian komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan utama untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Temuan penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Luthans (1989), bahwa fungsi utama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi agar tetap berjalan secara efektif, namun hambatan-hambatan seputar komunikasi di dalam organisasi bisa menjadi penyebab anggota organisasi salah mengerti, baik terhadap institusinya, koleganya, pimpinannya dan bahkan terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Apabila interaksi, antar aksi dan bahkan persaingan tersebut dapat diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi, maka integrasi dan produktivitas organisasi akan tercapai.

Hasil temuan adanya hubungan tidak langsung komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi ini juga memperkuat hasil temuan Supiyanto (1999) yang menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi tidak memiliki hubungan langsung

dengan keefektifan organisasi. Bahkan temuan tidak adanya hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi ini memperkuat pendapat Stoner (1986) yang mengatakan bahwa justru keefektifan komunikasi organisasi yang sebenarnya dipengaruhi oleh aspek-aspek organisasi seperti struktur organisasi, spesifikasi pekerjaan, dan kepemilikan informasi. Sedangkan beberapa variabel lain yang berpengaruh lebih kuat dari variabel komunikasi organisasi terhadap keefektifan organisasi antara lain perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi.

Komunikasi sangat berperan aktif dalam semua aspek kepemimpinan yang efektif, perumusan cita-cita dan tujuan, pembuatan keputusan, pemecahan masalah, mendelegasikan tanggung jawab, dan lainnya merupakan tugas administratif yang terkait dengan komunikasi. Agar komunikasi menjadi efektif, maka seluruh staf harus mendapatkan informasi tentang keadaan tugasnya dan menerima *feedback* secara periodik tentang penampilan.

Komunikasi di lembaga pendidikan seperti sekolah mempengaruhi suasana kerja (*work climate*). Penelitian-penelitian tentang sikap guru menemukan bahwa sekolah-sekolah yang mempunyai suatu komunikasi yang baik memiliki lebih banyak staf yang merasa puas. Selanjutnya, komunikasi dengan para orang tua siswa dan masyarakat akan mempengaruhi dukungan mereka kepada sekolah. Komunikasi yang ada di lembaga pendidikan berkualitas tidak akan terjadi dengan sendirinya, komunikasi yang baik tidak akan terwujud kecuali kalau diberi prioritas oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Komunikasi juga memerlukan perhatian yang kontinyu, bahkan mungkin memerlukan pendidikan khusus, karena itu komunikasi harus diperhatikan sebagaimana perhatian juga diberikan pada program-program sekolah lainnya (Kholis, 2004).

Kunci utama komunikasi yang berkualitas adalah membangun rasa saling percaya, oleh karena itu kepala sekolah sebagai orang yang memegang peranan penting dalam memimpin sekolah harus selalu berusaha membangun rasa saling percaya di antara guru dan tenaga kependidikan lainnya

agar tercipta iklim organisasi yang kondusif, meskipun untuk mendapatkan kepercayaan seseorang tidak perlu selalu setuju dengan pendapat setiap orang, karena adanya perbedaan pendapat dan perbedaan persepsi pada hakikatnya sebagai suatu gejala yang wajar terjadi dalam suatu satuan pendidikan, keberadaannya merupakan sesuatu yang tidak perlu dihindari, tetapi harus dikelola dengan baik untuk kemajuan organisasi. Di sinilah kepala sekolah perlu memiliki keterampilan untuk dapat mengatasinya melalui pengendalian konflik yang tepat.

13. Hubungan Tidak Langsung Pengendalian Konflik dengan Keefektifan Organisasi

Hasil analisis data dengan Lisrel 8.30 menunjukkan bahwa ada hubungan tidak langsung positif signifikan antara pengendalian konflik dan keefektifan organisasi dengan nilai t sebesar 0.67. Syarat untuk menentukan taraf signifikansi 0.05% atau taraf kepercayaan 95% nilai t harus sama atau lebih besar dari 0.30 (Solimun, 2002). Berdasarkan hasil tersebut, maka dalam penelitian ini didapatkan adanya hubungan tidak langsung positif signifikan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*).

Adanya *hubungan tidak langsung positif* tersebut mendukung teori Campbell, Corbally, dan Nystrand (1983) yang menyatakan bahwa peranan kepala sekolah sebagai administrator harus mampu menjadi media dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolahnya, baik itu konflik yang ada dalam diri individu, konflik antara individu, konflik individu dengan organisasi, konflik dalam organisasi, maupun konflik antara sekolah dengan masyarakat. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Liputo (1988) bahwa selain keberadaan konflik sudah dianggap wajar terjadi dalam organisasi, sehingga setiap manajer harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelolanya dengan baik sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi, yaitu dengan cara menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi. Demikian juga hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang

dikemukakan Wahjosumidjo (2003) bahwa kunci keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu sebagai juru penengah (*mediators*). Selanjutnya dijelaskan bahwa dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan adanya konflik antar individu bahkan antar kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama, namun karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Kepala sekolah atau guru-guru yang mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan maupun tugas dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Konflik yang berkembang di sekolah jika tidak cepat ditanggulangi akan mendorong para guru atau tenaga kependidikan lain untuk menentukan sikap dan tindakan secara terbuka, jika tidak dikendalikan maka akan menjadi konflik disfungsional yang akan diwujudkan baik dalam pernyataan, tingkah laku, maupun reaksi di antara pihak yang bertentangan. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bijaksana, dengan kata lain, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap bawahannya, sehingga tercipta suasana kebersamaan di antara guru-guru, staf, dan para siswa. Dengan demikian maka pengendalian konflik akan dapat berpengaruh terhadap keutuhan sebuah organisasi, asalkan disertai iklim yang mendukung terlaksananya penyelesaian konflik.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas (1985), dapat diidentifikasi beberapa pendekatan dalam penyelesaian konflik, yaitu: (1) mempersatukan (*integrating*), yaitu pendekatan menyelesaikan konflik dengan saling menukar informasi serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak; (2) membantu (*obliging*) menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain, yaitu sengaja mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu, pendekatan ini juga tanpa disadari dapat membuat orang rela mengalah; (3) mendominasi (*dominating*), yaitu pendekatan yang menekankan pada diri sendiri dan

meremehkan kepentingan orang lain, pendekatan ini efektif untuk mengambil keputusan secara cepat dan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak, dan sesuai dengan hati nurani; (4) menghindar (*avoiding*), yaitu pendekatan yang tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari persoalan. Pendekatan ini paling efektif jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukkan dianggap baik untuk mendinginkan konflik; (5) mengadakan kompromi (*compromising*), yaitu menjaga keseimbangan dengan melihat diri sendiri dan orang lain sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan kuat jika kedua pihak benar.

BAB VI

PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan: (a) kesimpulan penelitian; (b) implikasi hasil penelitian; dan (c) saran-saran.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang didasarkan pada data yang didapat dari 5 (lima) variabel yang diteliti, yakni: keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi dan keefektifan organisasi dengan cara mengisi angket oleh guru-guru Pegawai Negeri Sipil Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan yang dianalisis dengan teknik LISREL 8.30 menunjukkan nilai RMSEA d'' 0,08 mengandung arti bahwa model hubungan konseptual yang dikembangkan dalam bentuk hubungan struktural adalah baik atau *fit*. Sedangkan dari pengkajian secara empirik di lapangan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Kesimpulan Berdasarkan Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil analisis tentang deskripsi karakteristik responden dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan jenis kelamin, responden guru Madrasah Aliyah Negeri laki-laki di provinsi Kalimantan Selatan lebih banyak dari pada responden perempuan;
- b. Berdasarkan umur, responden guru Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan paling banyak usia antara 36 – 46 tahun; dan

- c. Berdasarkan masa kerja, responden guru Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan paling banyak memiliki masa kerja antara 12 – 16 tahun.

2. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel-variabel penelitian dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil analisis deskripsi data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam *kategori tinggi*;
- b. Hasil analisis deskripsi data tentang komunikasi organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam *kategori sedang*;
- c. Hasil analisis deskripsi data tentang pengendalian konflik Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam *kategori sedang*;
- d. Hasil analisis deskripsi data tentang iklim organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam kategori sedang; dan
- e. Hasil analisis deskripsi data tentang keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam *kategori sedang*.

3. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Hubungan Langsung

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan langsung adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin baik pula komunikasi organisasi;
- b. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan

- manajerial kepala sekolah, semakin baik pula pengendalian konflik;
- c. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin terbuka iklim organisasi;
 - d. Terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin tinggi keefektifan organisasi;
 - e. Terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, semakin baik pula pengendalian konflik;
 - f. Tidak terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, tetapi tidak diikuti iklim organisasi yang semakin terbuka;
 - g. Tidak terdapat hubungan langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, tetapi tidak diikuti semakin tingginya keefektifan organisasi;
 - h. Terdapat hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik, semakin terbuka iklim organisasi;
 - i. Tidak terdapat hubungan langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini

- menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik, tetapi tidak diikuti semakin tingginya keefektifan organisasi;
- j. Terdapat hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin terbuka iklim organisasi, maka semakin tinggi keefektifan organisasi.

4. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Hubungan Tidak Langsung

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka;
- b. Terdapat hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka;
- c. Terdapat hubungan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memberi justifikasi ilmiah apakah keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi. Selain itu penelitian ini juga menyajikan model yang memperkuat teori bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah ternyata mempunyai *hubungan tidak langsung* dengan keefektifan organisasi melalui variabel antara (*intervening variable*) seperti komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi. Demikian juga *hubungan tidak langsung* antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi akan signifikan *apabila* disertai pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka. Sedangkan hubungan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi akan signifikan *apabila* disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, maka sudah barang tentu hasil penelitian dapat berimplikasi baik terhadap dimensi teoritis maupun dimensi praktis. Secara rinci implikasi hasil penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

1. Implikasi Berdasarkan Hasil Analisis Hubungan Langsung

Implikasi hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan langsung adalah sebagai berikut:

- a. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan oleh Gordon dan McIntyre (1978); Hersey dan Blanchard (1982); Oliva (1984); Hoy dan Miskel (1987); Davis dan Newstrom (1989); Megginson, Mosley, dan Pietri (1992); Wagner III, dan Hollenbeck (1992); Pidarta (1988); dan Wahjosumidjo (2003), yang intinya menyatakan bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan paling tidak harus memiliki tiga bidang keterampilan, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknik.

Karena dengan ketiga keterampilan manajerial ini maka kepala sekolah mampu memahami keadaan orang lain, mampu berkomunikasi dengan baik, dan mampu membangun kerjasama antara anggota di dalam organisasi. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, dan misi dalam mencapai tujuan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain, berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Karena kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas manajerialnya.

- b. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif walaupun tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik adalah bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori dari hasil studi yang dilakukan oleh Campbell (dalam Stoops & Johnson, 1967); Oliva (1984); Pidarta (1995); dan Wahjosumidjo (2002) yang pada intinya menyatakan bahwa salah satu tugas penting kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di sekolah. Dengan adanya keterampilan hubungan manusiawi ini, maka dapat membangun semangat kerja tim, dan menyatukan tenaga kependidikan ke dalam satu kesatuan tujuan sekolah. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer maka kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para guru yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang dapat memuaskan bagi semua.
- c. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif walaupun tidak signifikan antara keterampilan manajerial

kepala sekolah dengan iklim organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan oleh Hoyle, English, dan Steffy (1985); Rutherford (1985); DeRoche (1987); Sergiovanni (1991); Pidarta (1995); Sulistyorini (2000); dan Stupak (dalam Soetopo, 2001) yang menjelaskan bahwa iklim sekolah itu dapat dibentuk. Iklim merupakan energi yang terdapat di dalam organisasi yang memberikan pengaruhnya terhadap sekolah, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh kepala sekolahnya. Semakin baik energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap sekolah. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang pendidik maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, profesional dan proporsional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar.

- d. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif walaupun tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Pool (1974); Blumberg dan Greenfield (1980); Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985); Snyder dan Anderson (1986); Said (1988); Sutisna (1990); Sagala (1995); dan Mantja (2002) yang mengidentifikasi beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar dapat membawa sekolah terutama dalam pencapaian tujuan pendidikan sampai ke tingkat *excellence*. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Selanjutnya kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para

- tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
- e. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif walaupun tidak signifikan antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik adalah bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Down dan Hain (dalam Kreps, 1986); O'Reilly dan Robert (dalam Abizar, 1988); Liputo (1988); Muhammad (1989); Owens (1991); Gitosudarmo dan Sudita (1997); dan Handoko (1997) yang menjelaskan bahwa adanya konflik sebagai akibat dari buruknya komunikasi, seorang kepala sekolah akan mempergunakan 80% waktunya untuk mengadakan komunikasi dengan orang lain, termasuk dengan bawahan, teman sejawat, dan pengawas. Namun, namun 20% waktu para kepala sekolah berhubungan dengan penanganan masalah konflik. Komunikasi merupakan alat di mana informasi disalurkan, dan komunikasi yang efektif akan menjadi kunci manajemen yang efektif. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah harus mampu bekerjasama melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa bertanggungjawabkan setiap tindakan dan berbagai persoalan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.
- f. Implikasi teoritis dari tidak terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini *bertentangan* dengan teori yang dikemukakan oleh Down dan Hain (dalam Kreps, 1986); DeRoche (1987); Albrecht (dalam Abizar, 1988); De Wine dan Barone (dalam Muhammad, 1989); Fiedler (dalam Owens, 1991); dan Supiyanto (1999) yang menjelaskan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah tidak dapat bergantung

sepenuhnya pada upaya-upaya peningkatan iklim organisasi hanya melalui komunikasi organisasi, sebab kenyataan di lapangan membuktikan bahwa variabel ini tidak mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam menciptakan iklim organisasi yang terbuka. Karena itu, kepala sekolah di samping harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, ia juga harus dapat menggunakan strategi yang tepat dalam mengkombinasikan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, agar setiap tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.

- g. Implikasi teoritis dari tidak terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini *bertentangan* dengan teori yang dikemukakan oleh Guthrie dan Reed (1984); Down dan Hain (dalam Kreps, 1986); O'Reilly dan Robert (dalam Abizar, 1988); Muhammad (1989); Kimbrough dan Burkett (1990); Suriansyah (1993); Preedy (1993); dan Pongoh (1997) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kualitas dan kuantitas komunikasi dengan performance organisasi. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah tidak dapat bergantung sepenuhnya pada upaya-upaya peningkatan keefektifan organisasi melalui komunikasi organisasi, sebab kenyataan di lapangan membuktikan bahwa variabel ini tidak mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam meningkatkan keefektifan. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan terbuka, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa *memiliki* warga sekolah terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.
- h. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan Down dan Hain (dalam Kreps, 1986);

O'Reilly dan Robert (dalam Abizar, 1988); Liputo (1988); Muhammad (1989); Owens (1991); Gitosudarmo dan Sudita (1997); dan Handoko (1997) yang pada intinya mengatakan bahwa apabila kepuasan komunikasi semakin bertambah, maka iklim organisasi secara umum akan bertambah positif, namun sebaliknya, apabila komunikasi terhalang dan pemisahan terjadi semakin kuat, maka akan terjadi banyak prasangka, kecemasan, dan ketegangan batin. Dengan demikian untuk memperlancar komunikasi maka segala sesuatu yang dapat menjadi konflik harus dikelola dengan jalan memaksimalkan hal yang menguntungkan dan meminimalkan yang merugikan. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah harus dapat menjaga dan memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa dengan kepentingan sekolah. Selalu berupaya menjaga keakraban dengan para guru dan tenaga kependidikan lainnya, karena suasana kerja yang menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para guru. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

- i. Implikasi teoritis dari tidak terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini *bertentangan* dengan teori yang dikemukakan oleh Pondy (1978); Luthans (1981); Megginson, Mosley, dan Pietri (1986); Handoko (1997); Gitosudarmo dan Sudita (1997); Muhyadi (1989); Owens (1991); Winardi (1994); Nimran (1999); serta Soetopo dan Supriyanto (2003) yang menjelaskan bahwa terjadinya konflik merupakan sesuatu yang wajar dalam organisasi, dan bukan merupakan tanda-tanda kelemahan dari suatu organisasi. Oleh karena itu, konflik-konflik ini perlu dikelola agar menjadi potensi untuk mengefektifkan organisasi. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan maka kepala sekolah tidak dapat bergantung sepenuhnya pada upaya-upaya peningkatan keefektifan organisasi hanya melalui pengendalian konflik

dalam organisasi, sebab kenyataan di lapangan membuktikan bahwa variabel ini tidak mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam meningkatkan keefektifan organisasi. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus mempelajari masalah ini agar dapat mengelola dengan baik, sehingga menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Caranya adalah dengan menciptakan iklim persaudaraan di dalam organisasi, berkomunikasi secara terbuka atau dengan kata lain mengadakan manajemen terbuka.

- j. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi adalah bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Steers (1985); Snyder dan Anderson (1986); Sergiovanni (1987); Hoy dan Miskel (1987); Miner (1988); Garland dan O'Reilly, serta Tagiuri (dalam Owens, 1991); Scheider (dalam Seyfarth, 1991); dan Kritek (dalam Moedjiarto, 2002) yang dengan tegas menyebutkan bahwa iklim organisasi merupakan energi di dalam organisasi yang memberikan pengaruh positif terhadap sekolah, selain itu iklim organisasi yang penuh rasa kekeluargaan dan kejujuran merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer kepala sekolah harus selalu berusaha menciptakan iklim persaudaraan di dalam sekolah, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

2. Implikasi Berdasarkan Hasil Analisis Hubungan Tidak Langsung

Implikasi hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung positif walaupun tidak signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) adalah bahwa hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Luthans

- (1981); Steers (1985); Megginson, Mosley dan Pietri (1986); Snyder dan Anderson (1986); Sergiovanni (1987); Hoy dan Miskel (1987); Handoko (1997); Owens (1991); serta Soetopo dan Supriyanto (2003), yang menyatakan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh banyak variabel yang menjadi faktor pendukung, tidak hanya karena keterampilan manajerial kepala sekolah semata. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan, maka kepala sekolah harus selalu berusaha mengaplikasikan keterampilan manajerialnya dalam kegiatan-kegiatan nyata seperti merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para warga sekolah, serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- b. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung positif walaupun tidak signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi *melalui* pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) adalah bahwa hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Luthans (1981); Steers (1985); Snyder dan Anderson (1986); Sergiovanni (1987); Hoy dan Miskel (1987); Handoko (1997); Miner (1988); Garland dan O'Reilly, serta Tagiuri (dalam Owens, 1991); Seyfarth (1991); Moedjiarto (2002); serta Soetopo dan Supriyanto (2003) yang menyatakan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh banyak variabel yang menjadi faktor pendukung, tidak hanya karena komunikasi organisasi semata. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan, maka kepala sekolah harus selalu berusaha meningkatkan kualitas komunikasinya dengan para guru dan tenaga kependidikan lainnya, senantiasa mementingkan kerjasama dengan pihak lain yang terkait dalam setiap pelaksanaan kegiatan, dan berusaha menjadi penengah yang baik dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi para guru yang menjadi bawahan. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif agar setiap warganya dapat melaksanakan tugas dengan baik.

- c. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung positif dan signifikan antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi *melalui* iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) adalah bahwa hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Luthans (1981); Steers (1985); Megginson, Mosley, dan Pietri (1986); Snyder dan Anderson (1986); Hoy dan Miskel (1987); Sergiovanni (1987); Miner (1988); Seyfarth (1991); dan Owens (1991) yang menyatakan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh banyak variabel yang menjadi faktor pendukung, tidak hanya karena pengendalian konflik organisasi semata. Sedangkan *implikasi praktisnya*, sebagai seorang manajer pendidikan, maka kepala sekolah harus berusaha menjaga dan memelihara hubungan akrab dan keseimbangan pembagian tugas di antara guru dan tenaga kependidikan lain dalam mencapai tujuan sekolah. Selalu berupaya menjaga keakraban dengan para guru dan tenaga kependidikan lainnya, karena suasana kerja yang menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para guru. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

C. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti memberi saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian telah ditemukan bahwa; keterampilan manajerial kepala sekolah sudah berada dalam kategori tinggi, namun hasil analisis deskripsi data tentang komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi masih berada dalam kategori sedang. Untuk itu disarankan kepada para pembuat kebijakan terutama Pemerintah daerah provinsi Kalimantan Selatan, bahwa dalam proses pembuatan keputusan pendidikan di era otonomi daerah lebih memberikan kesempatan kepada semua kepala sekolah khususnya Madrasah Aliyah Negeri dan

Swasta agar mengikuti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajerial kepala madrasah, hal ini sangat penting sehubungan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa proses internal dalam organisasi seperti komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi yang selama ini kurang mendapat perhatian.

2. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa faktor-faktor internal dalam organisasi masih berada dalam kategori sedang. Untuk itu disarankan kepada para kepala Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan dalam melaksanakan tugas manajerialnya di madrasah, agar lebih memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor-faktor yang bersifat internal di madrasah yang dipimpinnya, seperti menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku, tanggung jawab, komitmen terhadap lembaga, menjalin kerjasama, meningkatkan toleransi, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang telah jadi budaya di sekolah. Hal ini penting karena akan meningkatkan keterbukaan iklim organisasi dan meningkatkan keefektifan organisasi.
3. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa faktor-faktor internal dalam organisasi seperti komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi sebagai variabel endogen dalam penelitian masih berada dalam kategori sedang. Oleh karena itu kepada para guru dan tenaga kependidikan lainnya diharapkan untuk terus meningkatkan perhatian dan kepedulian terhadap tugas-tugas, teman sejawat, dan terhadap atasan.
4. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan negatif antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi, antara komunikasi dengan keefektifan organisasi, dan antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi. Maka disarankan agar dilakukan penelitian tentang korelasi tidak langsung antara komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dengan keefektifan organisasi melalui variabel iklim organisasi.

5. Temuan penelitian tentang adanya hubungan tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh lemah dari variabel *exogen*, maka disarankan agar digunakan variabel *exogen* yang lain, misalnya hubungan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi melalui motivasi berprestasi, penerapan birokrasi, dan dinamika kelompok.
6. Pada dasarnya model hubungan konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah baik atau *fit*, namun masih terdapat nilai-nilai indeks terhadap beberapa jalur hubungan yang kurang memuaskan. Untuk itu, disarankan kepada penelitian selanjutnya agar berusaha menemukan variabel lain yang lebih nyata seperti sistem kepemimpinan, proses manajemen, hubungan antar manusia, proses pembuatan keputusan, semangat kerja, kepuasan kerja, dan manajemen stres.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Arifin, I. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi Kasus pada MIN Malang I. MI Mamba'ul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Arifin, M. 2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 1989. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. 2002. *Introduction to Research in Education*. (7th ed.). Belmont, California: Wadsworth & Thomson Learning.
- Asher, H.B. 1983. *Causal Modeling*. (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Asrorah, H. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Azwar, S. 1998. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty.
- Babbie, E. 1986. *The Practice of Social Research*. (4th ed.). Belmont, California: Wadsworth Publishing Corporation.

- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Bakar, U.A., & Surohim. 2005. *Fungsi Ganda Lembaga Pendidikan Islam: Respon Kreatif Terhadap Undang-Undang Sisdiknas*. Yogyakarta: Safira Insania Press.
- Barozzo, A.C. 1987. *Effective Practice in Achieving Compensatory Education Funded Schools II*. Sacramento: California State Department of Education,
- Batsis, T.M. 1987. *Characteristic of Excellence Principals*. New Oreland, Los Angeles: National Catholic Education Association.
- Best, J.W. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Terjemahan Sanafiah Faisal dan Mulyadi Guntur Waseso. 1981. Surabaya: Usaha Nasional.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. 1980. *The Effective Principal: Perspective on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Borg, W.R., & Gall, M.D. 1983. *Educational Research: An Introduction*. (4th ed.). New York: Longman.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cohen, J., & Cohen, P. 1983. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association Publishers.
- Comer, J.P. 1985. *Psychosocial and Academic Effects on an Intervention Program Among Minority School Children*. New Haven, Conn.: Child Study Center, Yale University.
- Cooper, D.R., & Emory, C.W. 1995. *Business Research Methods*. (5th ed.). Chicago: IRWIN.
- Creemers, B., & Reynolds, D. (Eds.). 1993. *School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. Netherlands: Sweets & Zeitlinger.

- Croghan, J.H. 1983. *Identification of Competences of High Performing Principles in Florida*. Florida: FCEM.
- Cummings, P.W. *Manajemen Terbuka: Pedoman Praktek Manajerial yang Efektif Sepanjang Hari*. Terjemahan Rochmulyati Hamzah. 1984. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Davis, G.A. 1989. *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Davis, G.A., & Newstrom, J.W. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2002. *Statistik Pendidikan Islam Tahun Pelajaran 1998/1999 sampai 2001/2002: Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah*. Jakarta: Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- DeRoche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dubin, A.E. 1991. *The Principal as Chief Executive Officer*. London: The Falmer Press.
- Edmond, R. 1979. "Some Schools Work and More Can", *Social Policy*. 9 (2), 28-32.
- Effendy, O.U. 1989. *Psikologi Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Elsbree, W.S., McNally, H.J., & Wynn, R. 1967. *Elementary Administration and Supervision*. (3rd ed.). New York: American Book Company.
- Fadjar, A.M. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

- Fraenkel, J.R., & Wallen, N.E. 1983. *How to Design and Evaluate Research*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Frymier, J., Cornbleth, C., Donmoyer, R., Gansneder, B.M., Jeter, J.T., Klein, M.F., Scwab, M., & Alexander, W.M. 1984. *One Hundred Good Schools*. West Lafayette, Indiana: Kappa Delta Pi.
- Furchan, A. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia: Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*. Yogyakarta: Gama Media.
- Gemnafle, M. 2003. *Hubungan Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dengan Kinerja Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Ghozali, I., & Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep & Aplikasi Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibbon, M. 1986. *School Improvement Program*. Columbus, Ohio: Columbus Public Schools Department of Evaluation Services.
- Gibson, J.L., Ivanicevich, J.M., & Donnelly Jr, J.H. *Organizations: Behavior, Structure, and Process*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra. 1996. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, I., & Sudita, I.N. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Gordon, S.P. 2004. *Professional Development for School Improvement: Empowering Learning Communities*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: W.M.C. Brown Company Publishers.

- Gray, J., & Wilcox, B. 1995. *'Good School, Bad School' Evaluating Performance and Encouraging Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. 1986. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. 1984. *Change in Schools: Facilitating the Process*. Albany: State University of New York Press.
- Hallinger, F., & Leithwood, K. 1994. Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. 5 (3), 206-218.
- Halpin, A.W., & Croft, D.B. 1963. *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Center.
- Halpin, A.W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The McMillan Company.
- Handoko, T. H. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hanson, E.M. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harris, A., & Lambert, L. 2003. *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Haryana, G. 1995. *Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Wanita Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Keefektifan Organisasi Sekolah pada Sekolah Dasar di Kotamadya Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Hasan, A., & Ali, M. 2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Hasbullah. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Hasmiah. 2001. *Hubungan antara Perilaku Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran dan Keefektifan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Polewali Mamasa Sulawesi Selatan*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Havelock, R.G. 1973. *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*. New Jersey: Educational Technology Publication.
- Hendricks, W. 1992. *How to Manage Conflict*. Rock Hurst: College Continuing Education Center, Inc.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 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: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Hopkins, D., & Wideen, M. 1984. *Alternative Perspectives on School Improvement*. New York: The Falmer Press.
- Hoy, W.K., & Ferguson, J. A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools. *Educational Administration Quarterly*. 21 (1985), 117-34. London: SAGE Publications.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (3rd ed.). New York: Random House.
- Hoyle, J.R., English, F., & Steffy, B. 1985. *Skills for Successful School Leaders*. Arlington, Virginia: American Association of School Administrators.
- Indrawijaya, A.I. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Isaac, S., & Michael, W.B. 1981. *Handbook in Research and Evaluation*. (2nd ed.). San Diego: Edits Publishers.

- Kadariah. 2001. *Keterampilan Kepemimpinan Wanita Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Lebih Baik pada Sekolah Dasar Negeri Percobaan Kotamadya Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Kamaluddin, 1989. *Manajemen*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kartono, K. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kasim, A. 1993. *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*. Jakarta: LP-FEUI.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. 1990. *Organisasi dan Manajemen*. (Penterjemah Hasymi Ali). Jakarta: Bumi Aksara.
- Katz, R.L. "Skill of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*. 33, No. 1 (1955): 33-42.
- Kaufman, R.A. 1972. *Educational System Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kerlinger, F.N. 1973. *Foundation of Behavioral Research*. (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kholis, N. 2004. *Kiat Sukses Jadi Praktisi Pendidikan*. Yogyakarta: Palem.
- Khozin. 2001. *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Indonesia*. Malang: UMM Press.
- Kimbrough, R.B., & Burkett, C.W. 1990. *The Principalsip: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Komariah, A., & Triatna, C. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. *Manajemen*. (8th ed.). Terjemahan Gunawan Hutauruk. 1990. Jakarta: Erlangga.
- Kreps, G.L. 1986. *Organizational Communication*. New York: Longman.

- Kyte, G.C. 1972. *The Principalship at Work*. Boston: Ginn and Company.
- Leavitt, H.J. *Psikologi Manajemen: Sebuah Pengantar bagi Individu dan Kelompok di Dalam Organisasi*. Alih Bahasa Muslichah Zarkasi. 1997. Jakarta: Erlangga.
- Lezzote, L., & Beverly, A.B. 1983. *School Improvement Based on Effective Schools Research: A Promising Approach for Economically Disadvantaged and Minority Students*. Albany: ERIC.
- Lewis, P.V. 1987. *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Lengkong, J. S. J. 1996. *Hubungan Kausal antara Budaya Sekolah, Dinamika Organisasi Informal dan iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah (Suatu Studi Analisis Jalur pada Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Manado)*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, Jr. J.A. 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman.
- Liputo, B. 1988. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen pendidikan dan Kebudayaan.
- Luthans, F. 1981. *Organizational Behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Maksum. 1999. *Madrasah: Sejarah & Perkembangannya*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Wineka Widia.
- Mastenbroek, W.F.G. 1987. *Conflict Management and Organization Development*. Chi Chester: John Wiley & Sons Ltd.
- Megginson, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H. 1992. *Management: Concept and Applications*. New York: Harper & Row Publishers.

- Meggism, L.C. 1978. *Personnel a Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Minner, J.B. 1988. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House, Inc.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Mohyi, A. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi: Cara Mengenal, Mengelola dan Mengembangkan Organisasi*. Malang: Pusat Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Moore, G.W. 1983. *Management and Evaluating Educational Research*. Boston: Little Brown Company.
- Muhammad, A. 1989. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen pendidikan dan Kebudayaan.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mukhtar & Suparto, W. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV Fifamas.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nata, A. 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Nawawi, H. 1982. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Neagley, R.L., & Evans, N.D. 1980. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Newell, C.A. 1978. *Human Behavior in Educational Administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nimran, U. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Parsons, T. 1960. *Structure and Process in Modern Societies*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Pidarta, M. 1995. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pondy, L.R. 1978. *Some Cybernetic Models of Conflict in Organization*. Dallas: Business Publication, Inc.
- Pongoh, S. 1997. *Hubungan Komunikasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah (Penelitian pada SMK Negeri di Kabupaten Minahasa)*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Preedy, M. (Ed.). 1993. *Managing the Effective School*. London: Paul Chapman Publishing, Ltd.
- Purnell, R.F., & Gotts, E.E. 1983. *An Approach for Improving Parent Involvement Through More Effective School-Home Communications*. New Oreland, Los Angeles: Southern Association of Colleges and Schools.
- Rahim, H. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L., & Lagerweij, N. 1996. *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. London: Routledge.
- Robbins, S.P. 1984. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. 1984. *Management: Concept and Practice*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka. 2001. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rutherford, W.L. 1974. School Principal as Effective Leader. *NASSP Bulliten*. 52 (383), 48-52.
- Sagala, S. 1995. *Studi Keefektifan Organisasi Sekolah pada SMP PTP VII dan SMP Negeri Kotamadya Pematang Siantar*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Said, C. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Salamon, G. 1989. *Communication and Education*. London: Sage Publication Beverly.
- Sander, B. & Wiggins, T. 1985. "Cultural Context of Administrative Theory: In Consideration of a Multidimensional Paradigm". *Educational Administration Quarterly*. 21 (1): 95-117.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
- Schein, E.H. 1980. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Seramto, S. 2003. *Hubungan Peran Kepala Sekolah dalam Mengendalikan Konflik dengan Motivasi Berprestasi Guru SMU Negeri Kota Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sergiovanni, T.J., & Carver, F.D. 1969. *Organizational and Human Behavior: Focus on Schools*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Sergiovanni, T.J., & Carver, F.D. 1980. *The School Executive: A Theory of Administration*. (2nd ed.). New York: Harper & Row, Publishers.

- Sergiovanni, T.J., & Elliot, D.L. 1975. *Educational and Organizational Leadership in Elementary Schools*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, P.H., & Thurston, P.W. 1992. *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Seyfarth, J.T. 1991. *Personal Management for Effective School*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shaleh, A.R. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi, dan Aksi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Snyder, K.J., & Anderson, R.H. 1986. *Managing Productive Schools: Toward an Ecology*. Orlando, Florida: Academic Press College Division.
- Soetopo, H. 1991a. *Perbedaan antara Kepemimpinan "Task Oriented" dan Kepemimpinan "Relationship-Oriented" dalam Keefektifan Organisasinya di SMA Negeri Kotamadya Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Soetopo, H. 1991b. *Tingkat Keefektifan Organisasi Unit-Unit di IKIP Malang Menurut Persepsi Pimpinannya*. Malang: Pusat Penelitian IKIP Malang.
- Soetopo, H. 2001a. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Perilaku 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. 2001b. Keefektifan Organisasi. *Manajemen Pendidikan*. 14 (2): 79-98.

- Soetopo, H., & Supriyanto, A. 2003. *Manajemen Konflik. Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. 1 (1): 167-180.
- Soetopo, H. 2004a. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Soetopo, H. 2004b. *Manajemen Pendidikan: Manajemen Proses, Manajemen Substansi, Manajemen Konflik*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling: Lisrel dan Amos*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Solimun. 2004. *Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistika: Aplikasi SEM-AMOS dan Wasol*. Malang: Fakultas MIPA & Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Sukardi. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Steenbrink, K.A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R.M. 1984. *Introduction to Organizational Behavior*. (2nd ed.). Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., & Mowday, R.T. 1985. *Managing Effective Organizational*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stoner, R.M. *Manajemen*. (2nd -ed.). Terjemahan Agus Maulana, dkk. 1982. Jakarta: Erlangga.
- Stoop, E. 1981. *Handbook of Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Strauss, G., & Sayles, L. 1980. *Personel: The Human Problems of Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sugeng, B. 2001. *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Unjuk Kerja Guru Sekolah Menengah Umum negeri di Kota Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2000. *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani dan Kesehatan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Mojokerto*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Sumardi, M., & Sonhadji, A. 2002. *Visi Madrasah Aliyah Model: Populis, Islami, dan Berkualitas*. Jakarta: Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Sumarmi. 1992. *Hubungan antara Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, Masa Menjabat, dan Golongan Pangkat dengan Teknik Pengelolaan Konflik Organisasional Pejabat di Lingkungan IKIP Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Supiyanto, Y. 1999. *Model Hubungan Kausal antara Keefektifan Komunikasi, Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Tuban*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Suprihanto, J., Harsiwi, A.M., & Hadi, P. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Suriansyah, A. 1993. *Kontribusi Komunikasi Penugasan terhadap Efektifitas Kerja Guru pada SMP Negeri di Kodya Banjarmasin*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Suwardani, N.P. 1997. *Penggunaan Teknik Pengendalian Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Performansi Kerja Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Se-Kodya Denpasar*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Suyanto, T. 1995. *Persepsi Dosen dan Pimpinan Jurusan terhadap Teknik-teknik Pengendalian Konflik Organisasional yang Digunakan oleh Pimpinan Jurusan di IKIP Surabaya*. Tesis

- tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Ciptat Press.
- Thoah, M. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. (2nd ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Townsend, T. 1994. *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*. London: Rout ledge.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research*. (5th ed.). Fort Worth, Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003. Jakarta: Sinar Grafika.
- Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, dan Laporan Penelitian*. UM Press.
- Wagner III, J.A., & Hollenbeck, J.R. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Walizer, M.H., & Wienir, P.L. *Metode dan Analisis Penelitian Mencari Hubungan*. Alih Bahasa oleh Arief Sukadi Sadiman. 1990. Jakarta: Erlangga.

- Wijono, 1989. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Wiles, J., & Bondi, J. 1983. *Principles of School Administration: The Real World of Leadership in Schools*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.
- Wood, C.L. 1985. *The Secondary Schools Principal: Manager and Supervisor*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.