

# **Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara**

**Oleh:**

**M. Tiwuk Rusmiyati**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: (1) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi, (2) hubungan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi, (3) hubungan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi, dan (4) secara simultan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian *ex post facto*. Populasi penelitian ini adalah guru-guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan guru tetap yang berstatus guru swasta Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara yang berjumlah 155 orang, sedangkan jumlah sampel 110 orang yang diambil secara random dari jumlah populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi dengan skala Likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Pengujian hipotesis pertama, kedua, dan ketiga menggunakan teknik analisis korelasi sederhana dan korelasi parsial, sedangkan pengujian hipotesis keempat menggunakan teknik analisis regresi ganda dan korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 15,70%, (2) terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 18,81%, (3) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 17,69%, (4) terdapat hubungan yang signifikan secara simultan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 52,20%.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi, baik secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian, ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, dan Keefektifan Organisasi.

## **Correlation between the School Headmaster's Managerial Skills, Organization Communication, Organization Climate and the Organizational Effectiveness of SD in "Mayor Metra" Cluster in North Denpasar District**

### **ABSTRACT**

The study aimed at describing and analysing the correlation between: (1) the school headmaster's managerial skills and organizational effectiveness, (2) organization communication and organizational effectiveness, (3) organization climate and organizational effectiveness, (4) the school headmaster' managerial skills, organization communication, organization climate and the organizational effectiveness simultaneously.

The study was conducted at the SD of "Mayor Metra" Cluster around North Denpasar district utilizing an *ex-post facto approach* with quantitative design, involving a number of 155 government officials as well as private school teachers. A total of 110 of samples were determined based on *stratified proportional random sampling*. The data were collected by using questionnaires of managerial skills, organization communication, organization climate and organizational effectiveness with Likert scales model. The analysis was made based on descriptive and inferential statistics. The first, second, and third hypothesis testing were conducted by using simple and partial correlation techniques, while the fourth was made based on multiple regression and partial correlation.

The results indicated that: (1) there was a significant correlation between the school headmaster's managerial skills and organizational effectiveness with effective contribution of 15.70%, (2) there was a significant

correlation between organization communication and organizational effectiveness with effective contribution of 18.81%, (3) there was a significant correlation between organization climate and organizational effectiveness with effective contribution of 17.69%, (4) there was a significant simultaneous correlation between the school headmaster' managerial skills, organization communication, organization climate and the organizational effectiveness with effective contribution of 52.20%.

Based on the findings it could be concluded that there was a significant correlation between the school headmaster' managerial skills, organization communication, organization climate and the organizational effectiveness both separately and simultaneously at SD in the "Mayor Metra" Cluster in North Denpasar District.

Key-words: managerial skills of the school headmaster, organization communication, organization climate, and organization effectiveness.

## **I. PENDAHULUAN**

Sekolah adalah suatu organisasi yang merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai 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.

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 tak terikat (*independent*) dan pada saat yang 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 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.

Dalam mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah 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.

Faktor lain yang dipandang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah komunikasi organisasi yang berlangsung di sekolah tersebut (O'Reilly dan Robert dalam Abizar, 1988). Keefektifan komunikasi menunjuk pada tingkat penafsiran penerima terhadap pesan yang disampaikan oleh pengirim. Komunikasi yang berhasil terjadi ketika informasi, gagasan atau perasaan yang secara intensif ditafsirkan penerima dikirim 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.

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. (Streers, 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.

Penelitian dengan judul “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah Dasar” ini dilaksanakan di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara. Penelitian ini dilakukan untuk mencari kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi terhadap keefektifan organisasi sekolah dasar. Keefektifan organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak hal. Menurut Barnard (dalam Muhyadi, 1989) secara umum yang mempengaruhi keefektifan sebuah sekolah ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal dan internal.

Agar dapat menguji kebenaran dugaan tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah ada hubungan yang

signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara? (2) Apakah ada hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara? (3) Apakah ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara? dan (4) Secara simultan apakah ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara?

## **II. METODE PENELITIAN**

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian *ex post facto*. Populasi penelitian ini adalah guru-guru tetap yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan guru tetap yang berstatus guru swasta Sekolah Dasar Gugus Mayor Metra, di Kecamatan Denpasar Utara yang berjumlah 155 orang. Berdasarkan tabel sampel yang disusun oleh Krejcie dan Morgan, maka ditetapkan jumlah sampel 110 orang yang diambil secara random dari jumlah populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi dengan skala Likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan statistik

deskriptif dan inferensial. Pengujian hipotesis pertama, kedua, dan ketiga menggunakan teknik analisis korelasi sederhana dan korelasi parsial, sedangkan pengujian hipotesis keempat menggunakan teknik analisis regresi ganda dan korelasi parsial.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hasil deskripsi data variabel keterampilan manajerial kepala sekolah ada pada tingkat katagori sangat baik sebanyak 68 orang (61,82%), baik sebanyak 40 orang (36,36%), dan sedang 2 orang (1,82%). Selanjutnya dari analisis regresi diperoleh  $\hat{Y} = 76,136 + 0,537X_1$  dengan  $F_{hitung} = 39,14 > F_{tabel (\alpha=0,05)} = 3,93$  dan signifikansi (sig.) =  $0,00 < 0,05$  berarti model regresi signifikan. Pengujian tuna cocok regresi linier menghasilkan angka  $F_{hitung} = 0,93$  kalau dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  diketahui  $F = 0,93 < 1,59$  ini berarti uji kelinieran regresi diterima. Dengan kata lain variabel keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan determinasi yang signifikan terhadap keefektifan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu tercapainya organisasi sekolah yang efektif.

Hasil pengujian dengan program *SPSS 16.0 for Windows* menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi adalah positif dan signifikan dengan kontribusi sumbangan efektif 15,70% dan sumbangan relatifnya 30%. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara diterima.

Temuan empiris ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ronald R. Edmonds pada tahun 1979 terhadap Sekolah Dasar yang sukses di Kota Newyork 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, (5) pengajaran difokuskan pada kemampuan seluruh siswa (Ornstien & Levine, 1989; Gray & Wilcox, 1995). Penelitian ini 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).

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. 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.

Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan para pakar di atas, efektifitas keterampilan manajerial kepala sekolah sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan keefektifan organisasi sekolah dasar. Implikasi dalam dunia pendidikan, kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan mengikuti program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah. 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. Dengan demikian keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan faktor yang penting dalam usaha meningkatkan keefektifan organisasi sekolah dasar.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hasil deskripsi data variabel komunikasi organisasi ada pada tingkat katagori sangat baik sebanyak 66 orang (60,00%), baik sebanyak 36 orang (32,73%), dan sedang 8 orang (7,27%). Selanjutnya dari analisis regresi diperoleh  $\hat{Y} = 76,153 + 0,738X_2$  dengan  $F_{hitung} = 49,89 > F_{tabel (\alpha=0,05)} = 3,93$  dan signifikansi (sig.) =  $0,00 < 0,05$  berarti model regresi signifikan. Pengujian tuna cocok regresi linier menghasilkan angka  $F_{hitung} = 1,35$  kalau dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  diketahui  $F = 1,35 < 1,62$  ini berarti uji kelinieran regresi diterima. Dengan kata lain variabel komunikasi organisasi memberikan determinasi yang signifikan terhadap keefektifan organisasi.

Hasil pengujian dengan program *SPSS 16.0 for Windows* menunjukkan bahwa hubungan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi adalah positif dan signifikan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa sumbangan komunikasi organisasi mempunyai sumbangan efektif paling besar dengan kontribusi 18,81% dan sumbangan relatifnya 36%. Hal ini karena fungsi komunikasi *to inform, to educate, to entertain, dan to influence* berjalan dengan baik. Hal tersebut berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk membangun komunikasi di Gugus Mayor Metra pada umumnya dan khususnya di SD AMI tempat peneliti berdinis. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian

yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara diterima.

Temuan ini sejalan dengan 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.

Temuan empiris di atas didukung 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) 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).

Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan para pakar di atas, efektifitas komunikasi organisasi sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan keefektifan organisasi sekolah dasar. 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. Komunikasi yang berhasil pada organisasi sekolah terjadi ketika informasi, gagasan atau perasaan yang secara intensif ditafsirkan penerima dikirim 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. Dengan demikian komunikasi yang efektif dalam organisasi sekolah adalah persyaratan utama untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hasil deskripsi data variabel iklim organisasi ada pada tingkat katagori sangat baik sebanyak 56 orang (50,91%), baik sebanyak 35 orang (31,82%), dan sedang 19 orang (17,27%). Selanjutnya dari analisis regresi diperoleh  $\hat{Y} = 92,17 + 0,476X_3$  dengan  $F_{hitung} = 40,60 > F_{tabel (\alpha=0,05)} = 3,93$  dan signifikansi (sig.) =  $0,00 < 0,05$  berarti model regresi signifikan. Pengujian tuncocok regresi linier menghasilkan angka  $F_{hitung} = 1,35$  kalau dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  diketahui  $F = 1,11 < 1,62$  ini berarti uji kelinieran regresi diterima. Dengan kata lain variabel iklim organisasi memberikan determinasi yang signifikan terhadap keefektifan organisasi.

Hasil pengujian dengan program *SPSS 16.0 for Windows* menunjukkan bahwa hubungan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi adalah positif dan signifikan dengan kontribusi sumbangan efektif 17,69% dan sumbangan relatifnya 34%. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara diterima.

Temuan ini sejalan dengan 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 dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan berarti antara iklim sekolah dengan keefektifan organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Garland dan O'Reilly (dalam Owens, 1991) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan disebabkan oleh prestasi staf, tetapi tanggung jawab untuk mengembangkan lingkungan (situasi atau iklim) yang memungkinkan pengembangan organisasi mencapai level yang tinggi. Demikian juga hasil penelitian Mott yang mengatakan bahwa keefektifan organisasi akan tinggi jika pemimpin membuat struktur tugas-tugas dan iklimnya terbuka (Hoy dan Miskel, 1987). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika iklim organisasi terbuka, maka keefektifan organisasinya akan tinggi. Dengan kata lain makin terbuka iklim organisasi makin tinggi keefektifan organisasinya. Dengan demikian untuk mencapai keefektifan organisasi, tidak cukup hanya dengan menstrukturkan tugas-tugas saja, tetapi harus disertai oleh iklim kerja yang terbuka.

Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan para pakar di atas, efektifitas iklim organisasi penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan keefektifan organisasi sekolah dasar. Iklim organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi melalui segi-segi keefektifan kerjasama, prestasi kerja, dan keterikatan organisasi. Organisasi sekolah dengan iklim partisipatif akan memiliki siswa yang berprestasi tinggi. Iklim organisasi itu sendiri sebenarnya tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan juga dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi, dalam hal ini kepala sekolah merupakan pemeran kunci yang dapat mempengaruhi iklim organisasi sekolah.

Berdasarkan analisis regresi diperoleh  $\hat{Y} = 29,289 + 0,317X_1 + 0,439 X_2 + 0,308 X_3$  dengan  $F_{hitung} = 38,57$  ( $p < 0,05$ ) adalah signifikan dengan kontribusi (*R square* x 100%) sebesar 52,2%. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keefektifan organisasi dengan kontribusi sumbangan efektif 52,20% dan sumbangan relative 100%.

Hasil pengujian dengan program *SPSS 16.0 for Windows* menunjukkan bahwa hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi adalah positif dan signifikan. Ini artinya, bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara diterima.

Hasil temuan empiris ini didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. Mortimore dkk. 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 Donald A. Erickson tahun 1977 dari *The National Institute of Education* (NIE) 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) pertanggung-jawaban terhadap prestasi siswa (Snyder & Anderson, 1986).

Selanjutnya penelitian tentang keefektifan organisasi dihubungkan dengan keefektifan proses internal diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Paul E. Mott pada 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 disentralisasi 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 menstrukturkan 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).

Berdasarkan hasil temuan empiris dan paparan para pakar di atas, efektifitas keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan keefektifan organisasi sekolah dasar. Implikasinya dalam dunia pendidikan, kepala sekolah selaku pimpinan harus senantiasa mengusahakan agar dalam melaksanakan tugas manajerialnya di sekolah, perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor-faktor yang bersifat internal di sekolah yang dipimpinnya. Selain itu kepala sekolah dan para guru meningkatkan komunikasi dan menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta para guru diharapkan untuk secara berkesinambungan meningkatkan perhatian dan kepedulian terhadap tugas, terhadap teman sejawat, dan terhadap atasan. Dengan demikian keterampilan manajerial

kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi merupakan faktor penting dalam peningkatan keefektifan organisasi sekolah dasar.

#### **IV. PENUTUP**

Berdasarkan analisis data (1) tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah katagori sangat baik sebanyak 68 orang (61,82%), baik sebanyak 40 orang (36,36%), cukup baik sebanyak 2 orang (1,82%); (2) tingkat komunikasi organisasi sangat baik sebanyak 66 orang (60,00%), baik sebanyak 36 orang (32,73%), cukup baik sebanyak 8 orang (7,27%); (3) tingkat iklim organisasi sangat baik sebanyak 56 orang (50,91%), baik sebanyak 35 orang (31,82%), cukup baik sebanyak 19 orang (17,27%); tingkat keefektifan organisasi sangat baik sebanyak 110 orang (100%).

Berdasarkan analisis regresi diperoleh (1) ada kontribusi yang signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 15,70%; (2) ada kontribusi yang signifikan komunikasi organisasi terhadap keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 18,81%; (3) ada kontribusi yang signifikan iklim organisasi terhadap keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 17,69%; (4) ada kontribusi yang signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi terhadap keefektifan organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 52,20%

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disampaikan kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut: (1) Ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara. (2) Ada hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara. (3) Ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara. (4) Secara simultan ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arya Putra, I Gede. 2005. Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 3 Singaraja. Tesis. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha
- Candiasa, I Made. 2010. *Statistik Multivariat Disertai Aplikasi SPSS*. Singaraja: Unit Penerbitan Undiksha.
- Candiasa, I Made. 2010. *Statistik Univariat dan Bivariat Disertai Aplikasi SPSS*. Singaraja: Unit Penerbitan Undiksha
- Candiasa, I Made. 2010. *Pengujian Instrumen Penelitian Disertai Aplikasi ITEMAN dan BIGSTEPS*. Singaraja: Unit Penerbitan Undiksha.
- Depdiknas, (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas.

- Dantes, Nyoman. 2007. *Statistik Multivariat*. Singaraja: Unit Penerbitan Undiksha.
- Depdiknas. 2009. *Permen Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- 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 dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Indrawati, Ni Ketut. 2009. Korelasi antara Persepsi Kepala Sekolah terhadap Jabatannya, Gaya Komunikasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan mengwi Kabupaten Badung. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.
- Imron, A. 2010. Hubungan Efektivitas Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru. Jakarta: MP UIN Jakarta.
- Nasution, Rozaini. 2003. "Teknik Sampling". Makalah dipublikasikan. Sumatera Utara: FKM UNSU.
- Pascasarjana, Program. 2011. *Pedoman Penulisan Tesis*. Singaraja: Unit Penerbitan Pascasarjana Undiksha.
- Raharjo, Marsudi. 2003. "Statistika". Disampaikan pada Pelatihan Instruktur/Pengembang SMU. Yogyakarta: Depdiknas.
- Ramli, Murni. 2008. "Peranan Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Guru". Makalah Seminar dipublikasikan.
- Salaby, A. 2005. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: MP Universitas Negeri Malang.
- Setiawan, Nugraha. 2005. "Teknik Sampling". Disampaikan pada Diklat Metodologi Penelitian Sosial. Bogor: UNPAD.
- Sugiyati, Sri. 2005. Persepsi Guru tentang Iklim Organisasi Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kreativitas terhadap Prestasi Kerja Guru SD se-Kecamatan Gemolong Kabupaten Sragen. Tesis dipublikasikan. Surakarta: MP Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Sedana, I Made. 2007. Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMK Negeri 2 Singaraja. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.
- Suwarni. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-Guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar. Tesis dipublikasikan. Malang: FE Universitas Negeri Malang.
- Siandana, I.G.N. 2009. Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Gaya Komunikasi, dan Pemberdayaan Komite Sekolah terhadap Implementasi Standar Pembiayaan (Studi Persepsi Guru pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Tabanan). Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.
- Suharsana Putra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Tresnabudi, Ngakan Ketut. 2009. Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Semangat Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Gianyar. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Widyantini. 2004. "Statistika". Disampaikan pada Diklat Instruktur/Pengembang Matematika SD Jenjang Lanjut. Yogyakarta: Depdiknas.
- Wiradinata, Djohan. 2010. "Pendidikan sebagai Sistem". Pelatihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) bagi Dosen Unswagati.
- Yuliastini, Luh Gede. 2009. Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Klungkung. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.
- Yuliastini, Luh Gede. 2009. Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Klungkung. Tesis tidak dipublikasikan. Denpasar: MP Undiksha.

