
PENGARUH KOMUNIKASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI SMU KOTA BANDUNG

Suwatno

Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran FPEB UPI

Jl. Dr. Setia Budhi No. 229 Bandung;

HP. 081321821477/e-mail : suwatno_01@yahoo.com

Abstract

The purpose of research is analyzing the effect on communication between headmaster with teachers surrounding schools and organizational climate toward senior high school's teacher performances in municipality of Bandung. Method used survey explanatory. The populations were senior high school's teachers in Municipality of Bandung. Based on data analysis contained information that: communication between headmaster and teachers have important meaning for teacher's performance. By controlling other variable, significantly teacher's performances depend on communication conducted with headmaster, schools organizational climate have important meaning for teachers. By controlling other variable, significantly teacher's performance is explained by schools organizational climate, telling style communication is developed by headmaster is very effective if adapted for teachers who have low performances. While selling, participating, and delegating style communication is not effective if adapted for teachers who have low performances. Selling and participating style communication is developed by headmaster is very effective if adapted for teachers who have medium performances. While telling and delegating style communication is not effective if adapted for teachers who have medium performances. Delegating style communication is developed by headmaster is very effective if adapted for teachers who have high performances. While telling, selling, and participating style communication is not effective if adapted for teachers who have high performances. The result shows that teacher's performances as frame of reference is important factor to determine communication effectiveness between headmaster and teachers. In addition to research had placed organizational climate as an indicator which affecting individual behavior on organization.

Key words: *communication, organizational climate, performance.*

Pendahuluan

Permasalahan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, pada intinya bertumpu dari produktivitas pendidikan, termasuk kinerja guru yang masih rendah. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui: pertama kualitas pendidikan yang masih rendah; kedua pendidikan yang belum relevan dengan kebutuhan pembangunan akan tenaga terampil, dan ketiga manajemen pendidikan yang belum tertata secara efisien (Tilaar, 1991:35). Kondisi tersebut mengakibatkan lulusan kurang mampu dalam menghadapi

perkembangan dan tuntutan jaman, bahkan sering disoroti skeptis oleh masyarakat pemakai lulusan tersebut. Keadaan tersebut akan lebih parah, jika tidak diantisipasi dengan cepat dan tepat, karena akan memperlebar kesenjangan antara *supply* dan *demand* tenaga kerja, yang akhirnya berdampak pada peningkatan pengangguran. Permasalahan ini perlu diatasi dengan meningkatkan kinerja guru. Hal ini selaras dengan pendapat Suryadi (1990:10) yang mengatakan bahwa guru, fasilitas/alat pengajaran dan dana merupakan indikator mutu pendidikan.

Inti kegiatan pendidikan di sekolah adalah proses belajar mengajar di sekolah. Orientasi pengajaran dalam konteks belajar mengajar secara makro diarahkan untuk pengembangan aktivitas siswa dalam belajar. Gambaran aktivitas itu tercermin dari adanya usaha yang dilakukan guru dalam kegiatan proses belajar mengajar yang memungkinkan siswa aktif belajar. Oleh karena itu mengajar tidak hanya sekedar menyampaikan informasi yang sudah jadi dengan menuntut jawaban verbal melainkan suatu upaya integratif ke arah pencapaian tujuan pendidikan.

Burton (dikutip oleh Chauhan, 1979:77) berpendapat bahwa "*teaching is an effort in stimulus giving, guiding, counselling and motivation to the student in learning process*". Pandangan ini sejalan dengan pendapat Gagne dan Briggs (1977:3) yang menyatakan "*instruction is a set of events which affects learners in such a way that learning is facilitated*". Pendapat-pendapat di atas memandang peranan guru yang lebih luas, tidak hanya sebagai penyampai informasi tetapi juga bertindak sebagai *director and facilitator of learning*.

Kegiatan mengajar juga diartikan sebagai segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar (Nasution, 1982:8). Dengan demikian proses dan keberhasilan belajar siswa turut ditentukan oleh peran yang dibawakan guru selama interaksi proses belajar mengajar berlangsung.

Gambaran di atas memperlihatkan begitu kompleks dan strategisnya peran guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kondisi seperti ini mengisyaratkan perlunya pribadi seorang guru yang produktif, di samping mempunyai kompetensi yang memadai. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menggabungkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Hal ini sesuai dengan pemikiran Gilmore (1974:6) yang memandang produktivitas dari sudut potensi pribadi seseorang; yang mengatakan bahwa orang yang produktif adalah orang yang dapat membe-

rikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imajinatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain. Orang seperti ini merupakan aset organisasi yang selalu berusaha meningkatkan diri dan organisasinya yang dengan sendirinya akan sangat menunjang pencapaian produktivitas organisasi.

William B. Castetter (1981:23) mengemukakan terdapat tiga sumber utama yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: Pertama, adalah berasal dari individu itu sendiri yang meliputi kelemahan-kelemahan intelektual, kelemahan-kelemahan psikologis, kelemahan-kelemahan fisiologis, demotivasi, faktor-faktor personalitas, keusangan/ketuaan, preparasi posisi, dan orientasi nilai; Kedua, berasal dari lingkungan eksternal, yang meliputi keluarga, kondisi-kondisi ekonomi, kondisi-kondisi politik, nilai-nilai sosial, pasaran kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan; Ketiga, berasal dari organisasi yang meliputi sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok-kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan, dan iklim organisasi (inklusif komunikasi organisasi).

Faktor iklim organisasi dan komunikasi diduga sebagai faktor yang strategis dalam menunjang kinerja guru. Pencapaian tujuan organisasi membutuhkan suatu kerjasama yang saling mendukung dan mempengaruhi yang terwujud dalam proses komunikasi. Pentingnya unsur komunikasi ini diantaranya diungkapkan oleh Chester Barnard (The Liang Gie:1992,19) bahwa "komunikasi merupakan unsur yang pertama dari segenap organisasi". Dalam konteks lain dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan urat nadi pelaksanaan aktivitas organisasi. Komunikasi memungkinkan terjadinya koordinasi. Komunikasi juga memungkinkan perintah/instruksi, saran-saran, informasi dan sebagainya dapat disampaikan secara cepat dan jelas, sehingga efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi akan terwujud.

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja guru. Asumsi dasarnya adalah bahwa efektivitas komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru, dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru. Berdasarkan hal tersebut, terdapat tiga konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah: pertama efektivitas komunikasi; kedua iklim organisasi; dan ketiga kinerja guru.

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori Behaviorisme *post skinnerian* dengan lebih banyak mengandung penjelasan kognitif. Lebih jelas Fisher (dalam Torenholm, 1986:33) mengatakan bahwa “*it views human beings as organism who actively seek out and process incoming stimuli, and whose behaviors are the result of learned responses*”. Barnlund (dalam Torenholm, 1986:33-34) memberikan beberapa asumsi teori perspektif psikologis sebagai berikut: *Asumsi Pertama*, dari perspektif psikologis ini adalah bahwa manusia bergerak bebas dalam medan stimulus yang mereka serap dan hasilkan. Pada mulanya perilaku digambarkan sebagai sebuah rangkaian stimulus-respon, kemudian skema ini dimodifikasi dengan tekanan pada organisme (O) sehingga menjadi S-O-R yang menegaskan bahwa manusia sebagai organisme adalah subyek yang aktif dan bukan semata-mata penerima pasif. Asumsi ini mengungkapkan pula bahwa respon tidak timbul secara langsung dari stimuli tetapi dimediasikan melalui perasaan internal organisme manusia. Mekanisme yang memungkinkan seorang individu untuk mengetahui persamaan-persamaan di antara situasi S-R disebut *mental set*, yaitu sekumpulan kriteria atau harapan yang didasarkan pada pengalaman sebelumnya yang diterapkan pada setiap pengalaman baru sebagai cara untuk menentukan persamaan atau perbedaan antara situasi baru dan pengalaman masa lalu. *Mental set* ini merupakan struktur mental yang digunakan untuk menjangkau informasi secara konseptual, dengan demikian organisme terus berkembang sebagai hasil dari hubungan S-R sebelumnya; *Asumsi Kedua*, bahwa manusia diubah oleh stimulus yang mereka terima. Di dalam

diri manusia terdapat sejumlah struktur konseptual yang merupakan hasil dari pengalaman masa lalu yang berkembang sepanjang waktu. Perspektif psikologis pun berasumsi bahwa persepsi terhadap stimulus yang muncul bersifat selektif dan organisme mempunyai pilihan dalam perbaikan respon terhadap stimulus yang dipilih. Hal ini terjadi karena organisme menyadari bahwa respon yang berbeda akan menimbulkan dimensi berbeda pula; *Asumsi Ketiga*, bahwa manusia dapat memberikan respon pada stimulus secara selektif dan dapat memilih respon di masa mendatang atas dasar pengalaman masa lalu dan antisipasi terhadap masa mendatang. Lebih lanjut perspektif psikologis memandang manusia sebagai pengolah informasi aktif yang mampu menentukan pilihan dan dikendalikan oleh berbagai tujuan dan kebutuhan.

Fisher berpendapat bahwa dalam pola hubungan S-O-R proses komunikasi mengandung karakteristik urutan *input-throughtput-output* (masukan-dalamana-keluaran). Mediasi organisme merupakan konsep *black box*, yaitu struktur khusus dan fungsi proses antara yang secara internal dipandang kurang penting dibandingkan dengan proses perubahan masukan menjadi keluaran. Lebih jauh dijelaskan bahwa penjelasan memerlukan pengamatan masukan dan keluaran namun tidak menuntut pengamatan langsung pada kegiatan dalam diri organisme yang bersangkutan. Pengamatan langsung pada proses internal merupakan hal yang tidak mungkin, yang mungkin ialah mengamati perilaku eksternal dan menganggapnya sebagai manifestasi dari keadaan internal organisme yang bersangkutan. Hal ini tidak berarti bahwa perilaku eksternal selalu merefleksikan keadaan internal seseorang, akan tetapi memungkinkan ditariknya kesimpulan tentang keadaan internal seseorang dari perilaku eksternalnya.

Luthans (1985:23) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response. Model ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organisme-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan

orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan produktivitas.

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi dapat ditempatkan sebagai stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja guru sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam *organisme* (O) individu guru.

Kinerja guru sebagai respon dari model S-O-R merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Untuk menggali konsep dasar kinerja guru terlebih dahulu perlu pengkajian terhadap konsep dan pengertian produktivitas kerja yang merupakan dasar konsep dan pengertian kinerja guru. Konsep produktivitas pada awalnya dipergunakan dalam dunia ekonomi dan perusahaan. George Kuper (dalam Mali, 1978:7) mengatakan produktivitas adalah perpaduan antara efektivitas dan efisiensi yang selanjutnya diarahkan oleh Sumanth (1985:6) sebagai rasio antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang dikeluarkan, atau perbandingan antara unjuk kerja yang dicapai dengan segala sumber daya yang digunakan untuk mewujudkan unjuk kerja tersebut.

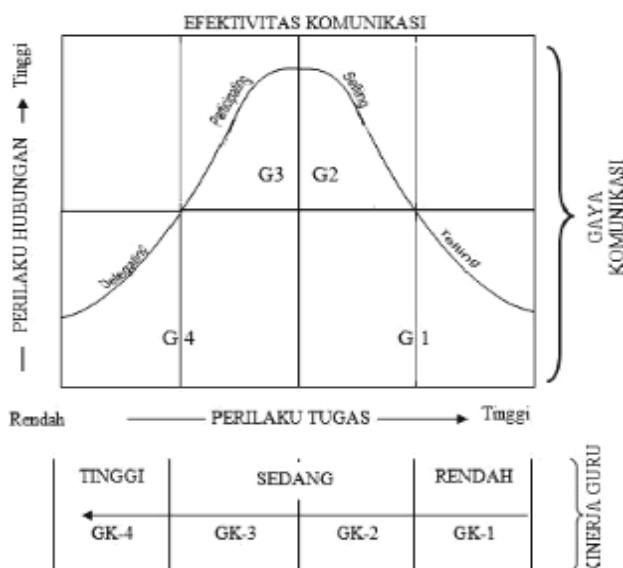
Kajian terhadap kinerja tidak bisa terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan

dan mengacu kepada pendapat yang diungkapkan William B. Castetter (1981:23), maka faktor-faktor yang dijadikan dasar kajian adalah iklim organisasi dan komunikasi. Jika diaplikasikan dalam model S-O-R dari teori perspektif psikologis sebagai teori utama maka faktor ini ditempatkan sebagai stimulus (S).

Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru. Komunikasi tersebut dapat dibedakan berdasarkan apakah komunikasi tersebut efektif atau tidak efektif. Serangkaian komunikasi dianggap efektif apabila berdasarkan hasil-hasil studi kepustakaan mampu menciptakan situasi komunikasi yang kondusif bagi pengembangan kinerja guru.

Bertitik tolak dari konsep pendekatan komunikasi yang efektif, tampaknya masih belum mampu menjangkau totalitas fenomena komunikasi yang efektif dalam konteks pendidikan yang menjadi objek penelitian ini. Dalam kaitan ini Fisher (1978:87) menganggap bahwa konsep tentang efektivitas komunikasi yang telah dirumuskan dewasa ini, masih tetap arbitrer dan dirumuskan secara jelek. Oleh sebab itu untuk kepentingan penelitian ini, konsep efektivitas komunikasi yang akan diuji adalah konsep yang dikembangkan oleh peneliti sendiri yang disandarkan kepada konsep yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard agar lebih menyentuh terhadap permasalahan yang diteliti.

Gambar 1. Model Komunikasi yang Efektif bagi Peningkatan Kinerja Guru (Modifikasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, 1980)



Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980:164) terdapat empat gaya yang akan ditampilkan pimpinan ketika berkomunikasi dengan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, yakni: *telling style*, *selling style*, *participating style*, dan *delegating style*. Efektif tidaknya gaya kepemimpinan tersebut tergantung pada sejauhmana gaya kepemimpinan tersebut beradaptasi dengan kematangan (*maturity*) bawahan.

Halfin dan Crofts (dikutip oleh Hoy dan Miskel, 1978:139) mengemukakan delapan karakteristik iklim organisasi sekolah. Kedelapan karakteristik iklim organisasi sekolah tersebut merupakan nama dan rancangan dari delapan kelompok satuan soal yang digunakan sebagai satuan soal pada subskala OCDQ (*The Organizational Climate Description Questionnaire*). Dari pernyataan-pernyataan yang ada pada OCDQ itu para responden diminta untuk melukiskan sejauhmana masing-masing pernyataan itu menunjukkan sifat atau ciri sekolah yang bersangkutan. Kedelapan karakteristik iklim organisasi sekolah yang dimaksud di atas adalah pertama *hindrance* (gangguan), kedua *intimacy* (keakraban), ketiga *disengagement* (keadaan berlepas diri), keempat *esprit* (semangat kerja), kelima *productions emphasis* (penekanan pada hasil), keenam *aloofness* (pembuatan jarak sosial), ketujuh *consideration* (pertimbangan dan perhatian), dan kedelapan *trust* (dorongan serta bimbingan). Terhadap kedelapan karakteristik tersebut, Hoy dan Miskel mencantumkan adanya suatu pembagian dengan masing-masing terdiri dari empat karakteristik. Satu bagian menyangkut sifat-sifat yang merupakan perilaku para staf pengajar (*faculty behavior*), sedangkan satu bagian lagi menyangkut sifat-sifat yang merupakan perilaku kepala sekolah (*principal behavior*).

Empat karakteristik yang menyangkut perilaku guru adalah: pertama *hindrance* (gangguan); kedua *intimacy* (keakraban); ketiga *disengagement* (keadaan berlepas diri); keempat *esprit* (semangat kerja). Adapun empat karakteristik yang menyangkut perilaku kepala sekolah adalah; pertama *productions emphasis* (penekanan pada hasil); kedua *aloofness* (pembuatan jarak sosial); ketiga *consideration* (pertimbangan

dan perhatian) dan; keempat *trust* (dorongan serta bimbingan).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Explanatory Survey Method*, yakni suatu metode penelitian survey yang bertujuan menguji hipotesis. Variabel dan Operasionalisasi Variabel sebagai berikut :

Variabel Efektivitas Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, secara operasional didefinisikan sebagai sejauh mana kepala sekolah (komunikator) mampu menciptakan suasana komunikasi yang kondusif sehingga mempengaruhi kinerja guru (komunikan). Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru yang akan diukur tingkat keefektifannya adalah : pertama komunikasi *telling style*, kedua komunikasi *selling style*, ketiga Komunikasi *participating style*, dan keempat komunikasi *delegating style*.

Komunikasi *telling style* adalah gaya komunikasi yang ditampilkan oleh Kepala sekolah (komunikator) melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, pengarahan, secara spesifik (apa, mengapa, siapa, bagaimana, di mana, dan kapan), terhadap pesan yang disampaikan (*linier communication, one way communication*).

Komunikasi *selling style* adalah gaya komunikasi yang ditampilkan oleh kepala sekolah (komunikator) melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung banyak memberikan penjelasan, pengarahan secara umum, terhadap pesan yang disampaikan.

Komunikasi *participating style* adalah gaya komunikasi yang ditampilkan oleh Kepala sekolah (komunikator) melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung memberikan kesempatan kepada guru (komunikan) untuk terlibat dalam proses komunikasi secara aktif tidak hanya sebagai penerima pesan tetapi juga sebagai penyampai pesan (*two way communication*).

Komunikasi *delegating style* adalah gaya komunikasi yang ditampilkan kepala sekolah (komunikator) melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada guru untuk

bertindak sebagai penyampai pesan, sementara ia sendiri sebagai penerima pesan. Indikator-indikator: pertama *keterbukaan* dipahami sebagai suasana kebathinan komunikator yang menerima dan memahami semua pesan tentang ciri dan sifat khas komunikan. Suasana tersebut ditunjukkan melalui pikiran, perkataan, dan tindakan, yakni pertama menilai pesan secara objektif dengan menggunakan keajegan logika, kedua melihat nuansa pesan, ketiga berorientasi pada isi pesan, keempat mencari informasi dari berbagai sumber, kelima menilai kembali pesan yang salah, keenam mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaan atau keyakinannya; kedua *empati*, dipahami sebagai suasana kebathinan komunikator yang menerima dan memahami pesan komunikan sama seperti sikap komunikan menerima dan memahami dirinya (komunikator menjadikan dirinya sebagai komunikan); ketiga *perasaan positif*, dipahami sebagai suasana komunikasi antar pribadi di mana komunikator merasa bahwa: pertama pesan-pesan dipandang pribadinya bersifat menyenangkan, kedua pribadi komunikator menyenangkan, ketiga suasana kebathinan bersama antara komunikator dan komunikan menyenangkan. Perasaan tersebut direfleksikan dalam bentuk pikiran, perkataan, dan

tindakan komunikator yang: pertama yakin akan kemampuan dirinya dalam mengatasi perbedaan masalah tentang pesan dengan komunikan, kedua merasa setara dalam memaknakan pesan dengan komunikan, ketiga menyadari bahwa pesan tentang perilaku komunikan tidak selamanya sesuai dengan komunikator, keempat mampu memperbaiki dirinya agar sesuai dengan pesan tentang komunikan; keempat memberikan dukungan dipahami sebagai sikap seorang komunikator yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi.

Dalam konteks ini, komunikator menciptakan suasana yang: pertama memberikan pendapat terhadap pesan tentang komunikan tetapi tidak menilai komunikan, kedua bekerjasama dengan komunikan dalam memecahkan masalah tentang pesan, ketiga bersikap jujur terhadap komunikasi tanpa motif terpendam, keempat memberikan penghargaan baik moral maupun materi; kelima *memelihara keseimbangan* dipahami sebagai sikap komunikan yang: pertama merasa pribadinya sederajat dengan komunikan, kedua bersifat horizontal dan demokratis, ketiga menjaga keselarasan dan keserasian dengan memberikan kesempatan yang sama dalam menyampaikan pesan, keempat berani menyatakan

Tabel 1 Ukuran Sampel Penelitian

	KLASIFIKASI	SEKOLAH NEGERI		SEKOLAH SWASTA	
		NAMA SEKOLAH	SAMPEL	NAMA SEKOLAH	SAMPEL
TINGGI		SMUN 03	10	SMUK YAHYA	10
		SMUN 04	10	SMUK TRI MULYA	10
		SMUN 20	10	SMUK SANTA ANGELA	10
SEDANG		SMUN 05	10	SMU BPK I PENABUR	10
		SMUN 10	10	SMU SANTA MARIA	10
		SMUN 12	10	SMU PASUNDAN I	10
		SMUN 11	10	SMU BPI I	10
		SMUN 09	10	SMU BPPK	10
RENDAH		SMUN 15	10	SMU KCK II	10
		SMUN 16	10	SMU BINA DARMA I	10
		SMUN 17	10	SMU PURAGABAYA	10
		SMUN 18	10	SMU KORPRI	10
	JUMLAH		120	JUMLAH	120
	TOTAL				240

telah salah persepsi terhadap pesan tentang komunikasi.

Variabel Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara operasional didefinisikan sebagai : seperangkat karakteristik internal suatu sekolah yang berada di luar diri seseorang dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi sekolah tersebut.

Indikator-indikatornya meliputi : pertama *hindrance* (gangguan); kedua *intimacy* (keakraban); ketiga *disengagement* (keadaan berlepas diri); keempat *esprit* (semangat kerja) kelima *productions emphasis* (penekanan pada hasil); keenam *aloofness* (pembuatan jarak sosial); ketujuh *consideration* (pertimbangan dan perhatian) dan; kedelapan *trust* (dorongan serta bimbingan). *Hindrance*, dipahami sebagai tugas-tugas yang diberikan Kepala sekolah yang dianggap sebagai gangguan oleh guru dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. *Intimacy*, dipahami sebagai adanya suasana yang harmonis antara guru dan Kepala sekolah dalam situasi kerja. *Disengagement*, dipahami adanya keleluasaan yang dimiliki guru dalam melaksanakan aktivitas, sehingga bisa berkreasi. *Esprit*, dipahami sebagai suasana batiniah yang menyenangkan sehingga bergairah dalam bekerja. *Productions emphasis*, dipahami sebagai perilaku kepemimpinan yang ditampilkan kepala sekolah yang cenderung berorientasi pada pelaksanaan tugas. *Aloofness*, dipahami sebagai perilaku Kepala sekolah yang kaku dan selalu mengambil jarak sosial dengan guru yang disandarkan kepada rujukan formal. *Consideration*, dipahami sebagai perilaku kepemimpinan Kepala sekolah yang berorientasi kepada hubungan manusia, sehingga mempunyai kedekatan dengan guru. *Trust*, dipahami sebagai perilaku kepala sekolah yang selalu menjadi panutan bagi guru, yang diwujudkan dalam pemberian bimbingan dan dorongan.

Variabel Kinerja Guru

Kinerja guru secara operasional dapat didefinisikan sebagai *kualitas dan kuantitas guru dalam mengajar berdasarkan kompetensi yang dimilikinya*. Variabel ini meliputi: pertama Rencana Pengajaran (*Teaching Plans and Ma-*

terial); kedua Prosedur Mengajar (*Classroom Procedures*) dan; ketiga Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Skill*). Rencana Pengajaran (*Teaching Plans and Material*) dipahami sebagai aktivitas guru dalam membuat kerangka acuan bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang terwujud dalam satuan pelajaran (SAP). Indikatornya meliputi: pertama perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran; kedua pengelolaan kegiatan belajar mengajar; ketiga pengelolaan kelas; keempat penggunaan media dan sumber pengajaran dan; kelima penilaian prestasi. Prosedur mengajar (*Classroom Procedures*) dipahami sebagai aktivitas yang ditampilkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Indikatornya meliputi: pertama metode, media, dan latihan yang sesuai dengan tujuan pengajaran; kedua komunikasi dengan siswa; ketiga mendemonstrasikan metode mengajar; keempat mendorong dan menggalakkan keterlibatan siswa dalam pengajaran; kelima mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya; keenam pengorganisasian waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran dan; ketujuh mengadakan evaluasi belajar mengajar. Hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*) dipahami sebagai *pola interaksi yang dikembangkan guru dengan siswa dalam rangka memotivasi belajar siswa*. Indikatornya meliputi: pertama membantu mengembangkan sikap positif siswa; kedua bersifat luwes dan terbuka pada siswa dan orang lain; ketiga menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam kegiatan belajar mengajar dan; keempat mengelola interaksi pribadi dalam kelas.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah guru SMU di Kotamadya Dati II Bandung. Dari para guru tersebut diungkap karakteristik-karakteristik tentang kinerja guru dalam melaksanakan tugas, iklim organisasi dan efektivitas komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru. Penarikan sampel akan menggunakan teknik *Multi-Stage Cluster Sampling*. Teknik ini dipilih karena adanya kesulitan dalam penyusunan kerangka sampling lengkap pada tahap awal penelitian.

Berdasarkan teknik di atas, pertamanya populasi akan dibagi ke dalam klasifikasi tinggi, sedang, dan rendah berdasarkan Passing

Grade NEM (Nilai Ebtanas Murni) kelulusan baik untuk sekolah Negeri maupun swasta. Selanjutnya dari masing-masing klasifikasi secara random akan diambil empat sekolah baik untuk sekolah Negeri maupun Swasta, sehingga setiap klasifikasi akan diperoleh delapan sekolah. Dengan demikian untuk seluruh klasifikasi diperoleh 24 sekolah.

Anggota sampel adalah jumlah guru terpilih yang pengambilannya dilakukan secara random. Dengan demikian secara random akan terpilih sejumlah guru dari 24 sekolah yang mewakili tiga klasifikasi Passing Grade NEM (Nilai Ebtanas Murni) kelulusan.

Berdasarkan hasil identifikasi, rincian penyebaran anggota populasi dan ukuran sampel penelitian, penyebarannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Sumber Data dan Cara Pengumpulannya

Data primer dalam penelitian ini akan dikumpulkan dari responden, yakni para guru yang mengajar di SMU Negeri dan SMU Swasta yang berada di Kodya Bandung. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, media cetak dan media elektronik.

Cara mengumpulkan data primer dilakukan dengan mengajukan kuesioner kepada responden. Kuesioner tersebut dikonstruksi dalam tiga jenis yang meliputi: pertama Instrumen tentang kinerja guru; kedua Instrumen tentang iklim organisasi dan: ketiga Instrumen tentang efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru Item-item alat pengumpul data mengacu kepada skala Likert data ordinal, yang terdiri dari pernyataan : sangat setuju (5), setuju (4), ragu-ragu (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1), apabila pernyataan negatif maka penilaian dibalik (1), (2), (3), (4), (5). Indeks pengukuran variabel ini ditingkatkan menjadi data dalam skala interval melalui *method of successive intervals* (Hays, 1969:39)

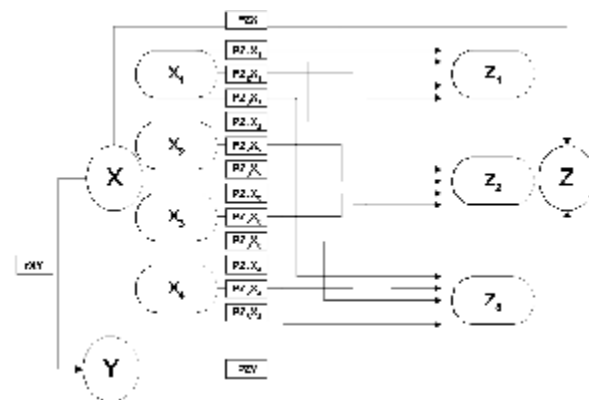
Rancangan Uji Hipotesis

Penelitian ini melihat sejauhmana pengaruh efektivitas komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.

Untuk menganalisis hubungan kausal yang

bentuk modelnya regresi harus dibuat sebuah paradigma yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel tak bebas yang disebut dengan *Path Diagram*. Bilangan yang menyatakan besarnya disebut *Path Coefficient*. Oleh karena itu rencana uji hipotesis yang dipergunakan adalah *Path Analysis* yang digambarkan dalam path diagram sebagai berikut:

Keterangan :



- X = Efektivitas komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru
- X₁ = Komunikasi *telling style* kepala sekolah
- X₂ = Komunikasi *selling style* kepala sekolah
- X₃ = Komunikasi *participating style* Kepala sekolah
- X₄ = Komunikasi *delegating style* Kepala sekolah
- Y = Iklim Organisasi
- Z = Kinerja guru
- Z₁ = Kinerja guru pada tingkat rendah
- Z₂ = Kinerja guru pada tingkat sedang
- Z₃ = Kinerja guru pada tingkat tinggi
- PZX = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X terhadap Z
- PZY = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh Y terhadap Z
- PZ₁X₁ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₁ terhadap Z₁
- PZ₂X₁ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₁ terhadap Z₂
- PZ₃X₁ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₁ terhadap Z₃
- PZ₁X₂ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₂ terhadap Z₁
- PZ₂X₂ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₂ terhadap Z₂

- PZ₃X₂ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₂ terhadap Z₃
- PZ₁X₃ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₁
- PZ₂X₃ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₂
- PZ₃X₃ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₃
- PZ₁X₄ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₁
- PZ₂X₄ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₂
- PZ₃X₄ = Struktur parameter yang menggambarkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Z₃
- rXY = Koefisien korelasi antara variabel X dengan variabel Y

Hipotesis konseptual utama yakni “Efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi sebagaimana dipersepsi oleh guru, berpengaruh positif terhadap kinerja guru”.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Pertama menghitung koefisien korelasi Pearson dengan rumus :

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{(\sum x_i^2)(\sum y_i^2)}}$$

(Snedecor & Cochran, 1967:103)

Kedua menyusun matriks korelasi; ketiga menghitung inversi dari R; keempat menghitung Path Coefficient; kelima besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tak bebas (X dan Y terhadap Z), dengan rumus :

$$R^2 X_3 (12) = P X_3 X_1 \cdot r X_3 X_1 + P X_3 X_2 \cdot R X_3 X_2$$

Keenam menghitung besarnya pengaruh variabel lain yang tidak diteliti (U) terhadap variabel tak bebas (Z); Ketujuh menguji path coefficient.

Dari hasil perhitungan path coefficient pada tingkat pertama belum memiliki keterangan apakah semua variabel bebas bisa dimasukkan ke dalam paradigma. Untuk pemeriksaan apakah semua variabel bebas sebaiknya dimasukkan ke dalam paradigma atau cukup hanya beberapa saja, yakni

agar mendapat kesingkatan ilmiah (*principle of parsimony*), perlu dilakukan uji signifikansi.

Langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$H_0 : P X_3 X_1 = 0$$

$$H_1 : P X_3 X_1 > 0$$

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t_i = \frac{P X_3 X_i}{\sqrt{\frac{(1-r^2)(123)C_{ii}}{n-k-1}}}$$

Berdasarkan rumus tersebut akan diperoleh t hitung t_i. Tolak H₀ jika t_i > t/2

Setelah dilakukan pengujian, jika terbukti ada variabel yang selayaknya didrop (karena nonsignifikan) perhitungan harus diulangi lagi untuk mencari *path coefficient model* setelah ada path yang dihilangkan, kemudian dibuat lagi path diagram yang baru.

Untuk mengukur secara objektif (ilmiah) perlu dilakukan pengujian secara statistik apakah ada perbedaan informasi yang diterima jika menggunakan path diagram penuh (*full recursive system*) dan jika menggunakan path diagram di mana ada variabel yang didrop. Untuk menguji masalah ini digunakan *Spechts Method*. Langkah kerja sebagai berikut: (1). Menghitung R²k untuk model penuh (*full recursive system*). Dihitung juga R²M di mana ada path yang dihilangkan; (2). Menghitung Q = (1-R²k)/(1-R²M); (3). Menghitung W = 1 - (n - d) In Q; (4). Bandingkan harga W dengan 2_d (d = *degrees of freedom*/banyak path yang dihilangkan)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Perhitungannya dilakukan dengan menggunakan paket aplikasi statistik SPSS 7.5. Rumus yang dipergunakan adalah korelasi rank Spearman sebagai berikut :

$$r_s = \frac{\sum X^2 - \sum Y^2 - \sum d^2}{\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}} \quad (\text{Sidney Siegel, 1997:336})$$

Berdasarkan hasil uji validitas, maka untuk instrumen komunikasi antara kepala sekolah dengan guru yang layak dipergunakan berjumlah 35 item, instrumen iklim organisasi sekolah ber-

jumlah 20 item dan instrumen kinerja guru berjumlah 24 item. Untuk item-item yang tidak terpakai selanjutnya dibuang. Uji reliabilitas menyatakan semua item teruji atau reliabel.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,613$, path coefficient = 0,442. Untuk menguji taraf signifikansi path coefficient dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 7,113$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 7,113 > t_{tabel} = 2,256$. Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara komunikasi Kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 44,2% varians skor kinerja guru dapat dijelaskan oleh efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru.

Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru: pertama pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru. Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,555$, path coefficient = 0,281. Untuk menguji taraf signifikansi path coefficient dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 4,527$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 4,527 > t_{tabel} = 2,256$. Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja guru. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 28,1% varians skor kinerja guru dapat dijelaskan oleh iklim organisasi sekolah. Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru; kedua pengaruh komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan $R^2Z(XY)$ diperoleh 0,574.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi antara kepala sekolah de-

ngan guru dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 57,4%. Besarnya pengaruh relatif tersebut secara statistik sangat signifikan. Dengan demikian komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi sekolah tidak dapat diabaikan bagi penumbuhan kinerja guru; kedua efektivitas komunikasi *telling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *rendah*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,590$, path coefficient = 0,500. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 3,655$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 3,655 > t_{tabel} = 2,319$. Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong rendah. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong rendah; ketiga efektivitas komunikasi *selling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *rendah*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,208$, path coefficient = 0,051. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 0,391$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 0,391 < t_{tabel} = 2,319$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong rendah. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong rendah; keempat Efektivitas Komunikasi *participating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *rendah*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,440$, path coefficient = 0,203. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 1,377$. Setelah di-

bandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = -0,253 < t_{tabel} = 2,319$.

Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong rendah. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong rendah; keempat Efektivitas Komunikasi *delegating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong rendah. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,294$, path coefficient = $-0,036$. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = -0,253$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = -0,253 < t_{tabel} = 2,319$.

Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong rendah. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong rendah. Jika dibandingkan besarnya pengaruh keempat gaya komunikasi di atas (*telling style*, *selling style*, *participating style*, *delegating style*) terhadap kinerja guru yang tergolong rendah adalah sebagai berikut : pertama sebanyak 50,0% varians skor kinerja guru tingkat rendah dapat dijelaskan oleh komunikasi *telling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian tidak dapat diabaikan; kedua sebanyak 5,1% varians skor kinerja guru tingkat rendah dapat dijelaskan oleh komunikasi *selling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan; ketiga

sebanyak 20,3% varians skor kinerja guru tingkat rendah dapat dijelaskan oleh komunikasi *participating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah.

Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan dan; keempat Sebanyak $-3,6\%$ varians skor kinerja guru tingkat rendah dapat dijelaskan oleh komunikasi *delegating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan. Berdasarkan data tersebut dapat ditafsirkan bahwa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah dengan guru di sekolah mempunyai tingkat efektivitas paling tinggi jika diadaptasikan kepada guru yang kerjanya tergolong rendah; keempat Efektivitas Komunikasi *telling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong sedang Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,389$, path coefficient = $0,124$. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 1,727$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 1,727 < t_{tabel} = 2,264$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong sedang.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong sedang; kelima Efektivitas Komunikasi *selling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong sedang Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,534$, path coefficient = $0,361$. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 5,222$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 5,222 > t_{tabel} = 2,264$.

Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara komunikasi *selling*

style yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong sedang. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong sedang; keenam Efektivitas Komunikasi *participating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *sedang*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,492$, path coefficient = 0,235. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 2,989$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 2,989 > t_{tabel} = 2,264$. Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong sedang. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong sedang; ketujuh Efektivitas Komunikasi *delegating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *sedang*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,513$, path coefficient = 0,150. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 1,752$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 1,752 < t_{tabel} = 2,264$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong sedang.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong sedang. Jika dibandingkan besarnya pengaruh keempat gaya komunikasi di atas (*telling style*, *selling style*, *participating style*, *delegating style*) terhadap kinerja guru yang

tergolong *sedang* adalah sebagai berikut; pertama sebanyak 12,4% varians skor kinerja guru tingkat sedang dapat dijelaskan oleh komunikasi *telling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan; kedua sebanyak 36,1% varians skor kinerja guru tingkat sedang dapat dijelaskan oleh komunikasi *selling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian tidak dapat diabaikan; ketiga Sebanyak 23,5% varians skor kinerja guru tingkat sedang dapat dijelaskan oleh komunikasi *participating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian tidak dapat diabaikan dan; keempat Sebanyak 15,0% varians skor kinerja guru tingkat sedang dapat dijelaskan oleh komunikasi *delegating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan. Berdasarkan data tersebut dapat ditafsirkan bahwa komunikasi *selling style* dan *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah dengan guru di sekolah mempunyai tingkat efektivitas paling tinggi jika diadaptasikan kepada guru yang kinerjanya tergolong *sedang*; kedelapan Efektivitas Komunikasi *telling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *tinggi*.

Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,351$, path coefficient = 0,049. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 0,292$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 0,292 < t_{tabel} = 2,368$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong tinggi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif

bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi; kedelapan Efektivitas Komunikasi *selling style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *tinggi*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,269$, path coefficient = 0,0002. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 0,002$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 0,002 < t_{tabel} = 2,368$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong tinggi.

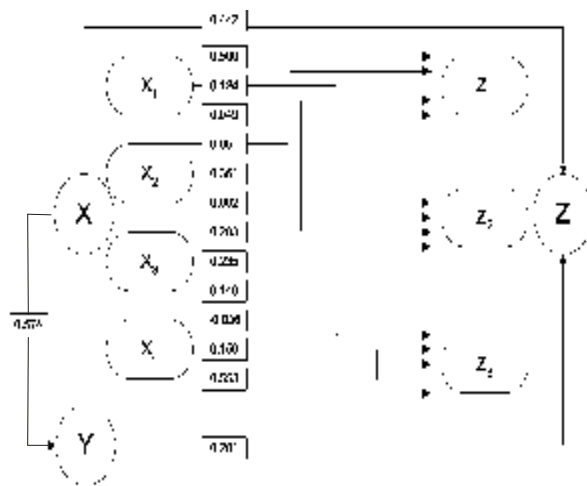
Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi; kesembilan Efektivitas Komunikasi *participating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *tinggi*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,440$, path coefficient = 0,146. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 0,819$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata nonsignifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 0,819 < t_{tabel} = 2,368$. Dapat ditafsirkan bahwa tidak ada pengaruh positif antara komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong tinggi.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah tidak efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi; (10) Efektivitas Komunikasi *delegating style* antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru yang tergolong *tinggi*. Berdasarkan hasil perhitungan menghasilkan koefisien korelasi $r = 0,645$, path coefficient = 0,553. Melalui uji signifikansi dengan statistik uji t, diperoleh $t_i = 3,206$. Setelah dibandingkan dengan t_{tabel} ternyata signifikan pada taraf kemelesetan (α) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan $t_i = 3,206 >$

$t_{tabel} = 2,368$. Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru yang tergolong tinggi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi.

Jika dibandingkan besarnya pengaruh keempat gaya komunikasi di atas (*telling style*, *selling style*, *participating style*, *delegating style*) terhadap kinerja guru yang tergolong *tinggi* adalah sebagai berikut: pertama sebanyak 0,49% varians skor kinerja guru tingkat tinggi dapat dijelaskan oleh komunikasi *telling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan; kedua sebanyak 0,02% varians skor kinerja guru tingkat tinggi dapat dijelaskan oleh komunikasi *selling style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan; ketiga sebanyak 14,6% varians skor kinerja guru tingkat tinggi dapat dijelaskan oleh komunikasi *participating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis tidak mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian dapat diabaikan dan; keempat sebanyak 55,3% varians skor kinerja guru tingkat tinggi dapat dijelaskan oleh komunikasi *delegating style* kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah. Pengaruh sebesar ini secara statistis mempunyai pengaruh yang cukup berarti, dengan demikian tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan data tersebut dapat ditafsirkan bahwa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah dengan guru di sekolah mempunyai tingkat efektivitas paling tinggi jika diadaptasikan kepada guru yang kinerjanya tergolong tinggi. Bertitik tolak dari hasil pengujian seluruh variabel penelitian di atas, maka paradigma struktur hubungan kausal hasil penelitian adalah sebagai berikut :



Pengaruh Efektivitas Komunikasi antara Kepala Sekolah dengan Guru terhadap Kinerja Guru

Pembahasan berikut akan lebih terpusat kepada persoalan-persoalan yang muncul dari sub-sub hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Persoalan-persoalan tersebut antara lain adalah sebagai berikut: pertama mengapa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah terhadap guru di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, sedangkan komunikasi *selling style*, *participating style* dan *delegating style* tidak berpengaruh secara signifikan; kedua mengapa komunikasi *selling style* dan *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah terhadap guru di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat sedang, sedangkan komunikasi *telling style* dan *delegating style* tidak berpengaruh secara signifikan? dan; ketiga mengapa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah terhadap guru di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi, sedangkan komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *participating style* tidak berpengaruh secara signifikan?

Persoalan-persoalan tersebut mengacu kepada dua unsur pokok dari unsur-unsur komunikasi, yakni unsur komunikator dan komunikan. Unsur komunikator berkaitan dengan aspek *how to communicate*, yaitu mengacu kepada perilaku atau gaya komunikator ketika mencoba mempe-

ngaruhi komunikan atau ketika menyampaikan pesan-pesannya kepada komunikan. Unsur komunikan berkaitan dengan aspek *frame of reference* (kerangka rujukan), yaitu panduan pengetahuan dan pengalaman komunikan. Unsur ini dilandasi oleh teori perbedaan individu (*Individual Difference Theory*) dari Melvin D. Deffleur (dalam Edi Suryadi, 1995:86). Teori ini memandang bahwa individu memiliki variasi dalam hal organisasi psikologisnya yang berbeda satu sama lain. Variasi ini sebagian diawali dari dukungan perbedaan secara biologis, tetapi ini dikarenakan pengetahuan secara individual yang berbeda. Oleh sebab itu, stimulus yang diterima oleh seorang individu diduga akan memiliki makna yang berbeda dengan individu yang lainnya.

Variasi dalam hal mempersepsi stimulus (pesan) yang diterima individu yang satu dengan yang lainnya inilah yang lazim dikenal dengan nama *kerangka rujukan (frame of reference)*, yakni istilah yang bersumber dari penelitian psikofisik yang berkaitan dengan persepsi objek. Dikatakan oleh McDavid dan Harari (Rakhmat, 1991:140), bahwa para psikolog menganggap konsep kerangka rujukan ini amat berguna untuk menganalisa interpretasi perseptual dari peristiwa yang dialami. Dengan demikian, maka dalam kegiatan komunikasi, kerangka rujukan akan mempengaruhi bagaimana orang memberi makna pada pesan yang diterimanya. Kerangka rujukan dalam penelitian ini, tergambar dalam persoalan-persoalan di atas adalah kinerja guru, yang diklasifikasikan ke dalam tiga klasifikasi, yaitu: pertama komunikan yang memiliki kerangka rujukan rendah; kedua komunikan yang memiliki kerangka rujukan sedang; dan ketiga komunikan yang memiliki kerangka rujukan tinggi.

Persoalan-persoalan di atas, jika dikaitkan dengan teori kematangan dari Argyris (Miftah Thoha, 1998:282), terdapat kaitan yang sangat erat. Komunikan yang memiliki kerangka rujukan rendah menggambarkan kematangan kinerja guru masih pada tingkat rendah. Biasanya individu kurang memiliki kemampuan dan kemauan dan kurang memiliki keyakinan sebagai akibat dari pengetahuan dan pengalamannya yang rendah. Hal ini biasanya ditandai dengan inisiatif yang kurang, tidak mampu mengambil keputusan sendiri, tidak

mampu memikul tanggung jawab, dan ketergantungan kepada orang lain relatif tinggi.

Komunikator yang memiliki kerangka rujukan sedang menggambarkan kematangan kinerja guru masih pada tingkat sedang. Individu semacam ini biasanya tidak mempunyai kemampuan tetapi mau, atau mampu tetapi tidak mau, sebagai akibat dari kurangnya keyakinan. Namun apabila individu itu yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka ketidakmampuan itu lebih merupakan persoalan motivasi. Individu semacam ini biasanya tidak memiliki ketergantungan yang cukup tinggi kepada orang lain, sudah menampakkan adanya inisiatif, dan sudah mengambil resiko secara terbatas.

Komunikator yang memiliki kerangka rujukan tinggi menggambarkan kematangan kinerja guru pada tingkat tinggi. Individu semacam ini biasanya mempunyai kemampuan dan memiliki kemauan, sebagai akibat dari keyakinan dan tanggung jawab. Individu semacam ini biasanya memiliki minat yang luas, imajinatif, toleran terhadap ambiguitas dan berani mengambil resiko. Konsekuensinya hubungan dengan komunikator dari komunikator yang matang tidak selalu ingin meletakkan diri pada otoritas.

Ketiga klasifikasi kinerja guru kaitannya dengan teori kematangan sebagaimana terungkap di atas, mengimplikasikan perlunya kehati-hatian dari Kepala sekolah dalam memberikan layanan kepada para guru. Dalam arti bahwa guru yang memiliki tingkat kinerja rendah, sedang dan tinggi akan menuntut layanan yang berbeda dari Kepala sekolah. Persoalan yang perlu ditekankan di sini adalah layanan yang bagaimanakah agar setiap klasifikasi kinerja tersebut dapat dirangsang oleh mekanisme komunikasi antara Kepala sekolah dengan guru, sehingga mampu menghasilkan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah. Hasil penelitian ini mengisyaratkan bahwa komunikasi *telling style* memiliki tingkat efektivitas yang tinggi jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat rendah dibandingkan

dengan komunikasi *selling style*, *participating style* dan *delegating style*. Apa yang terungkap dari hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Sesungguhnya, jika memperhatikan *path coefficient* korelasi antara komunikasi *selling style*, *participating style* dan *delegating style*, yang dikembangkan kepala sekolah terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, pengaruhnya ada. Namun, karena penelitian ini berpegang kepada hasil pengujian taraf signifikan *path coefficient* korelasi, maka pengaruh yang sangat rendah tersebut tidak berarti. Hal ini mengisyaratkan bahwa kecil sekali varians skor guru yang memiliki kinerja tingkat rendah dapat dijelaskan oleh komunikasi *selling style*, *participating style*, dan *delegating style*.

Bertitik tolak dari teori kematangan, adanya pengaruh yang signifikan tersebut sudah dapat diramalkan sebelumnya. Sebab komunikasi *telling style* pada dasarnya merupakan gaya komunikasi yang ditampilkan komunikator melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, pengarahan secara spesifik (apa, mengapa, bagaimana, dimana, dan kapan) dalam proses komunikasinya. Karakteristik-karakteristik gaya komunikasi seperti ini bersifat satu arah, dalam arti bahwa komunikator sangat dominan dalam mengembangkan komunikasinya.

Komunikasi *telling style* ini tidak berarti otoriter dimana kepala sekolah dapat berbuat sekehendak hatinya untuk mengarahkan, dan memberikan hukuman, tetapi Kepala sekolah sebagai komunikator dengan segala keluhuran budinya, kearifannya, selalu memberikan tuntutan dan arahan serta pentingnya disiplin diri kepada guru. Oleh karena itu, mudah diduga bahwa gaya komunikasi seperti ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah. Dugaan yang dapat dikemukakan adalah bahwa guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, cenderung mempunyai inisiatif yang kurang, tidak mampu mengambil keputusan sendiri, tidak mampu memikul tanggung jawab, dan ketergantungan kepada orang lain relatif tinggi. Dengan demikian komunikasi *telling style* akan berarti dan efektif jika diadaptasikan kepada guru

yang memiliki karakteristik-karakteristik kinerja pada tingkat rendah.

Selanjutnya persoalan lain yang muncul adalah mengapa komunikasi *selling style*, dan *participating style*, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang mempunyai kinerja tingkat rendah. Dugaan yang dapat dikemukakan di sini adalah, bahwa kedua gaya komunikasi tersebut cenderung menuntut partisipasi aktif dari guru, sementara potensi guru berdasarkan tingkat kematangannya belum cukup untuk merespon rangsangan yang datang dari kepala sekolah. Akibatnya akan terjadi *miss-communication*.

Begitu pula halnya dengan komunikasi *delegating style*, yang dalam penelitian ini ternyata berpengaruh secara negatif terhadap guru yang mempunyai kinerja tingkat rendah. Hal ini mengisyaratkan bahwa jika kepala sekolah mengembangkan komunikasi *delegating style* kepada guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, maka secara statistis akan terjadi penurunan kinerja pada guru. Dengan demikian komunikasi *delegating style* sangat tidak efektif untuk diadaptasikan kepada guru yang mempunyai kinerja tingkat rendah.

Adanya pengaruh negatif tersebut pada dasarnya mudah diduga, karena komunikasi *delegating style*, betul-betul menuntut kematangan dari seorang guru. Dimana, guru dituntut untuk percaya pada diri sendiri dan berbuat atas dasar tanggungjawabnya sendiri tanpa keterlibatan yang cukup jauh dari kepala sekolah. Sementara itu di pihak lain guru belum mampu untuk bertindak seperti itu. Akibatnya apa yang terjadi pada diri guru mudah diramalkan, yakni adanya ketidakpuasan atau mungkin rasa prustasi dan kecewa.

Hasil penelitian ini mengungkapkan pula bahwa komunikasi *selling style* dan *participating style*, yang dikembangkan Kepala sekolah di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat sedang. Apa yang terungkap dari hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Gambaran tentang adanya pengaruh tersebut, sesungguhnya sudah dapat diramalkan sebelumnya, sebab guru yang memiliki kinerja tingkat sedang tidak terlalu memiliki ketergantungan yang tinggi dari orang lain. Dengan cukup

sedikit bantuanpun diduga akan dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapinya.

Bertitik tolak dari teori kematangan dari Argyris, sebagaimana diuraikan terdahulu, maka komunikasi *selling style* dan *participating style*, yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif paling tinggi jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat sedang. Kepala sekolah sebagai komunikator dalam hal ini, dengan segala keluhuran budinya selalu mengembangkan semangat agar guru mampu mengembangkan potensi yang ada pada dirinya.

Persoalannya sekarang adalah mengapa komunikasi *telling style* dan *delegating style*, mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap guru yang mempunyai kinerja tingkat sedang? Sesungguhnya, jika memperhatikan path coefficient korelasi antara komunikasi *telling style*, dan *delegating style*, yang dikembangkan Kepala sekolah terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat sedang, pengaruhnya ada. Namun, karena penelitian ini berpegang kepada hasil pengujian taraf signifikan path coefficient korelasi, maka pengaruh yang sangat rendah tersebut tidak berarti. Hal ini mengisyaratkan bahwa kecil sekali varians skor guru yang memiliki kinerja tingkat sedang dapat dijelaskan oleh komunikasi *telling style*, dan *delegating style*.

Hasil penelitian lainnya mengungkapkan bahwa komunikasi *delegating style*, yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang mempunyai kinerja tingkat tinggi. Apa yang terungkap dari hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Bertitik tolak dari teori kematangan sebagaimana diuraikan terdahulu, adanya pengaruh yang signifikan tersebut sudah dapat diramalkan sebelumnya. Sebab komunikasi *delegating style*, merupakan gaya komunikasi yang ditampilkan komunikator melalui sikap, perbuatan dan ucapannya yang cenderung menempatkan dirinya pada posisi sebagai penerima pesan dan hanya pada saat-saat tertentu saja menyampaikan pesannya kalau memang benar-benar diperlukan.

Komunikasi *delegating style* ini tidak berarti acuh tak acuh, dalam arti guru dibiarkan

berbuat semaunya dan kepala sekolah seakan-akan tidak mau tahu tentang apa yang diperbuat oleh guru. Tetapi kepala sekolah sebagai komunikator menganggap guru sebagai subyek dengan segala keluhuran martabatnya. Komunikator memberikan kesempatan kepada guru untuk mewujudkan kemampuan yang dimilikinya. Oleh sebab itu mudah diduga bahwa komunikasi *delegating style* akan berpengaruh secara signifikan terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi.

Persoalannya sekarang adalah mengapa komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *participating style*, mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap guru yang mempunyai kinerja tingkat tinggi? Sesungguhnya, jika memperhatikan *path coefficient* korelasi antara komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *participating style*, yang dikembangkan kepala sekolah terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi, pengaruhnya ada. Namun, karena penelitian ini berpegang kepada hasil pengujian taraf signifikan *path coefficient* korelasi, maka pengaruh yang sangat rendah tersebut tidak berarti. Hal ini mengisyaratkan bahwa kecil sekali varians skor guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi dapat dijelaskan oleh komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *participating style*.

Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru

Karakteristik iklim organisasi sekolah yang secara konseptual terdiri dari unsur-unsur *hindrance* (gangguan), *intimacy* (keakraban), *disengagement* (keadaan berlepas diri), *esprit* (semangat kerja), *productions emphasis* (penekanan pada hasil), *aloofness* (pembuatan jarak sosial), *consideration* (pertimbangan dan perhatian), dan *thrust* (dorongan serta bimbingan), ternyata secara empiris merupakan suatu konsep yang utuh untuk menerangkan kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh tersebut adalah 0,281 atau 28,1% yang signifikan pada $\alpha = 0.05$.

Ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah mempunyai kontribusi sebesar 28,1%

terhadap kinerja guru. Rendahnya kontribusi ini dapat dipahami, karena iklim organisasi sekolah bukan merupakan satu-satunya variabel yang dominan terhadap kinerja guru. Hoy dan Miskel (2001:42) mengemukakan bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diformulasikan sebagai berikut : $B = f(R \times P)$, di mana B adalah perilaku yang ditampilkan, R adalah peranan yang dipersepsi individu, dan P adalah kepribadian yang mencakup sifat, sikap, dan motivasi kerja. Pertimbangan ini sejalan dengan konseptualisasi Lyman W. Porter dan Edward E. Lawler dimana *performance* merupakan hasil interaksi antara usaha (*effort*) dengan kemampuan pribadi, persepsi terhadap peranan, nilai-nilai reward (Gibson, 1982:235).

Hasil penelitian ini mendukung pula studi yang dilakukan oleh Edward F. Lawler (1975) yang mengemukakan bahwa antara iklim organisasi dengan *performance* kerja terdapat korelasi yang signifikan sebesar 0,25 (Scanlan & Keys, 1979: 210). Walaupun studi yang dilakukan Edward F. Lawler dkk., dalam setting yang berbeda dengan penelitian ini, namun hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris untuk mendukung teori bahwa kinerja guru dapat diterangkan dari segi iklim organisasi sekolah dan dapat dipakai sebagai prediktor untuk mengamati kinerja guru.

Simpulan

Kecenderungan kinerja guru SMU di Kota Bandung adalah tinggi sejauh dipersepsikan dan dihayati secara subyektif oleh guru. Efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dengan mengontrol efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja guru antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi yang dibinanya dengan kepala sekolah di lingkungan sekolah. Iklim organisasi sekolah sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dengan mengontrol iklim organisasi sekolah, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja guru antara lain tergantung atas iklim organisasi sekolah.

Komunikasi *telling style*, yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah

berpengaruh secara signifikan (efektif), jika diadaptasikan kepada guru yang mempunyai kinerja tingkat rendah. Dengan mengontrol tingkat efektivitas komunikasi *selling style*, *participating style* dan *delegating style*, secara signifikan dapat diramalkan bahwa guru yang memiliki kinerja tingkat rendah antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi *telling style* yang dibinanya di lingkungan sekolah dengan kepala sekolah.

Komunikasi *selling style* yang dikembangkan Kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat rendah. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *selling style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *participating style* yang dikembangkan Kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat rendah. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *participating style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, berpengaruh secara negatif (tidak efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat rendah. Oleh karena itu, apabila Kepala sekolah mengembangkan komunikasi *delegating style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat rendah, maka secara statistis dapat diramalkan kinerja guru akan menurun.

Komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat sedang. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *telling style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat sedang, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *selling style*, yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan (efektif), jika diadaptasikan kepada guru yang mempunyai kinerja tingkat sedang. Dengan mengontrol tingkat efektivitas komunikasi *telling style*, *participating style* dan *delegating style*, secara signifikan dapat diramalkan bahwa guru yang memiliki kinerja tingkat sedang antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi *selling style* yang dibinanya di lingkungan sekolah dengan kepala sekolah.

Komunikasi *participating style*, yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan (efektif), jika diadaptasikan kepada guru yang mempunyai kinerja tingkat sedang. Dengan mengontrol tingkat efektivitas komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *delegating style*, secara signifikan dapat diramalkan bahwa guru yang memiliki kinerja tingkat sedang antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi *participating style* yang dibinanya di lingkungan sekolah dengan kepala sekolah.

Komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara negatif (tidak efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat sedang. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *delegating style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat sedang, maka secara statistis dapat diramalkan kinerja guru akan menurun.

Komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *telling style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *selling style*, terhadap guru yang memiliki kinerja

tingkat tinggi, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah, tidak berpengaruh secara signifikan (kurang efektif) jika diadaptasikan kepada guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah mengembangkan komunikasi *participating style*, terhadap guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi, maka secara statistis dapat diramalkan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Komunikasi *delegating style*, yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah berpengaruh secara signifikan (efektif), jika diadaptasikan kepada guru yang mempunyai kinerja tingkat tinggi. Dengan mengontrol tingkat efektivitas komunikasi *telling style*, *selling style*, dan *participating style*, secara signifikan dapat diramalkan bahwa guru yang memiliki kinerja tingkat tinggi antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi *delegating style* yang dibinanya di lingkungan sekolah dengan kepala sekolah.

Adanya pengaruh yang signifikan dari efektivitas komunikasi kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah terhadap kinerja guru, telah menempatkan kinerja guru sebagai *frame of reference* pada posisi yang sangat penting. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang melihat *frame of reference* sebagai faktor yang sangat penting dalam menentukan efektivitas komunikasi. Begitupula dengan ditemukannya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru telah mendukung teori-teori sebelumnya yang mengatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Fisher, 1978, *Perspective on Human Communication and People*, New York: Harper & Row Publisher .
- Fisher, Aubrey, 1986, *Teori-teori Komunikasi*, (penyunting jalaludin Rakhmat), Bandung: Remadja karya.
- Gagne, Robert M. and Briggs LJ., 1977, *The Condition of Learning*, New York: Holt Rinerhart & Winston.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, 1973, *Organization Structure, Processes, Behavior*, Business Publications, Inc.
- Gilmore, John V., 1974, *The Productive Personality*, Boston University, Boston: Albanian Publishing Company.
- Herbert Theodore, T, 1981, *Dimensions of Organizational Behavior*, Second Edition, New York: MacMilan Publishing Co Inc.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H, 1980, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, Third Edition, New Delhi: Prentice Hall of India Orivate Limited.
- Hoy, Wayne K and Miskel. Cacil G, 1987, *Educational Administration: Theory Research and Practice*, New York :Random House.
- Luthans, Fred, 1985, *Organizational Behavior*, Third Edition, By McGraw-Hill, Kogulensha Ltd.
- Mali, Paul, 1978, *Improving Total Productivity*, Canada:John Wiley and Sons Inc.
- Nasution S., 1982, *Asas-asas Kurikulum*, Bandung:Jermars.
- Rakhmat, Jalaludin, 1991, *Psikologi Komunikasi*, Bandung ;PT Remaja Rosdakarya.
- Siegel, Sidney, 1992, *Statistika Non Parametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*.diterjemahkan oleh Zamzawi, Jakarta:Gramedia.
- Suryadi, Ace, 1990, *Indikator Mutu dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*, Jakarta :Balitbang Depdikbud.
- Suryadi, Edi, 1985, *Pengaruh Komunikasi anak dengan Orang tua dan Guru terhadap Kemampuan Berpikir Kreatif*, Tesis, Bandung; Program Pascasarjana Universitas Padjajaran Bandung.
- Tilaar, H.A.R, 1991, *Sistem Pendidikan Nasional yang Kondusif bagi Pembangunan Masyarakat Industri Modern Berdasarkan Pancasila*, Jakarta : Kogres Ilmu Pengetahuan Indonesia .
- Trenholm, Sarah, 1986, *Human Communication Theory*, New York : Englewood Cliffs.