

ANALISIS PROSES INTERNAL KEEFEKTIFAN ORGANISASI MADRASAH ALIYAH NEGERI DI PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

Ahmad Salabi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Antasari Banjarmasin
email: salabiahmad11@gmail.com.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung faktor internal keefektifan organisasi di MAN di Provinsi Kalimantan Selatan. Populasi penelitian adalah guru berstatus Pegawai Negeri Sipil MAN di provinsi Kalimantan Selatan. Sampel penelitian ditetapkan berdasarkan tabel Krejcie sejumlah 182 an diambil secara proportional purposif sampling. Analisis dilakukan dengan teknik SEM (Structural Equation Modeling) dengan program LISREL (Linear Structure Relation) versi 8.30. Hasil penelitian sebagai berikut. *Pertama*, tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah pada kategori tinggi. *Kedua*, tingkat komunikasi organisasi pada kategori sedang. *Ketiga*, tingkat pengendalian konflik pada kategori sedang. *Keempat*, tingkat iklim organisasi pada kategori sedang. *Kelima*, tingkat keefektifan organisasi pada kategori sedang.

Kata kunci: keefektifan organisasi, proses internal

ANALYSIS OF INTERNAL PROCESS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Abstract

This study was aimed at finding direct and indirect relations of the internal factors of organizations in Islamic Senior High School (ISHC) in South Kalimantan Province. Subjects of the study were state teachers in the schools. Sampling was conducted by Krejcie Table of 182 teachers using the proportional purposive technique. Analyses were done by Structural Equation Modeling (SEM) on the Linear Structure Relation (LISREL) software Version 8.30. Research results shows: *First*, the school principals' level of managerial skills was in the high category. *Second*, the organization communication was in the medium level. *Third*, the conflict control level was in the medium level. *Fourth*, the organization atmosphere was in the medium level. *Fifth*, the organization effectiveness was in the medium level.

Keywords: internal process, organizational effectiveness

PENDAHULUAN

Madrasah adalah salah satu organisasi yang merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Sebagai organisasi, madrasah merupakan perwujudan dari relasi antarpersonal yang didasari oleh berbagai

motif, kesamaan motif dalam membantu para siswa untuk mencapai kedewasaan masing-masing. Oleh karena itu, pada setiap madrasah perlu suatu pengorganisasian yang menghasilkan pembagian kerja serta pengaturan mekanisme kerja di antara orang-orang yang bekerjasama di dalamnya, sebagai usa-

ha untuk mempertinggi kemungkinan tercapainya tujuan madrasah tersebut. Sebagai organisasi formal, madrasah dipandang sebagai totalitas sistem yang pengorganisasiannya dilakukan untuk mencapai tujuan yang disebut tujuan institusional.

Usaha untuk mengkaji sekolah sebagai suatu sistem sosial telah banyak dilakukan. Para ahli seperti Lipham, Ranking, and Hoeh (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, sedangkan 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 & Miskel (1987) serta Owens (1991) memandang sekolah sebagai suatu sistem sosial yang mencakup dua gejala sosial yang bersifat independent yang pada saat bersamaan saling berinteraksi, gejala itu adalah: lembaga yang memiliki peranan dan harapan tertentu untuk mencapai tujuan, dan individu yang memiliki kepribadian dan kebutuhan yang menempati ruang sistem. Gejala sosial tersebut sangat penting dicermati, terutama dalam latar persekolahan, yaitu sebagai salah satu perspektif yang dipakai untuk memahami keefektifan organisasi sekolah dan atau madrasah.

Sehubungan dengan isu tentang keefektifan, Sander & Wiggins (1985) menekankan bahwa dimensi keefektifan sudah menjadi salah satu paradigma dalam administrasi pendidikan. Sementara itu Tilaar (2002) menyatakan bahwa manajemen yang efektif akan menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi. Pernyataan ini dipandang mendasar karena menurut Scheerens (1992)

istilah efektif sering dikaitkan dengan kualitas pendidikan. Steers, Ungson, and Mowdy (1985) mengatakan bahwa keefektifan seringkali diartikan dengan kualitas dan kuantitas keluaran (*output*) barang atau jasa, karena keefektifan organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya untuk mencapai tujuan. Menurut Hoy & Miskel (1987) konsep keefektifan cukup kompleks, namun indikator dari keefektifan mencakup hasil (*output*) organisasi, moral organisasi, dan kepuasan anggota organisasi. Sementara itu Etzioni seperti yang dirujuk Sergiovanni (1991) mengatakan bahwa keefektifan sekolah sebagai tolok ukur mutu sekolah menunjuk pada tingkatan sejauh mana pencapaian tujuan organisasi yang dirumuskan. Sedangkan Hall & Hord (1984) menyatakan bahwa keefektifan organisasi dilihat dari tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya. Dari beberapa pendapat itu jelas bahwa konsep keefektifan mempunyai makna yang sangat penting bagi organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah dan atau madrasah.

Sejumlah penelitian tentang keefektifan sekolah telah banyak dilakukan oleh para pakar pendidikan. Ada yang melihat dari segi tujuan, proses, sistem, dan ada pula yang melihat dari segi adaptasi terhadap lingkungannya. Dengan demikian, keefektifan sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, karena memang keefektifan sekolah itu bersifat multidimensional (Sergiovanni, *et al*, 1992). Dari beberapa hasil penelitian tentang keefektifan organisasi sekolah, maka konsep keefektifan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak hal. Menurut Barnard seperti dikutip Muhyadi (1989), secara umum yang mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi tersebut adalah faktor-faktor internal dan eksternal.

Secara lebih spesifik dikatakan Sanders & Wiggins (1985) bahwa keefektifan sebuah sekolah ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal, yaitu faktor yang berkaitan dengan lingkungan di luar organisasi, dan faktor internal menyangkut bagian-bagian organisasi yang merupakan komponen sistem.

Dalam mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah termasuk dalam hal ini keefektifan sekolah yang berciri khas agama seperti madrasah, tampaknya faktor keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu tercapainya sekolah yang efektif (Tilaar, 2002). 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. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2003).

Faktor lain yang dipandang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah komunikasi organisasi (Edmond, 1979), karena komunikasi adalah alat untuk mentransformasikan informasi, ide-ide, perasaan, dan sikap di antara orang-orang dalam organisasi. Demikian juga Kreps (1986) yang menelaah penelitian tentang komunikasi menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah persyaratan

utama untuk meningkatkan produktivitas kerja. Faktor berikutnya yang juga dipandang mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap keefektifan sekolah sebagai sebuah organisasi adalah pengendalian konflik (Tosi, Rizzo, and Carroll, 1990). Ketika kepala sekolah menjalankan perannya sebagai manajer untuk mengorganisasikan segala sumber yang ada, tentu akan ada pihak lain terutama guru yang merasa dirinya tertekan oleh peran kepala sekolah tersebut. Konflik ini dipicu oleh kurang komunikatifnya kepala sekolah dalam memainkan perannya, kemungkinan lain sebagai akibat sikap guru yang tidak kooperatif dengan kepala sekolah. Faktor lain yang memiliki hubungan dengan keefektifan sekolah adalah iklim organisasi (Hoy & Miskel, 1987). Iklim organisasi pada prinsipnya merupakan suasana bekerja, bergaul, dan belajar dalam organisasi pendidikan. Iklim organisasi ini secara langsung akan mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan keefektifan organisasi sekolah.

Penelitian tentang madrasah yang bersifat mendalam masih jarang dilakukan. Salah satu di antara peneliti yang pernah mengamati madrasah adalah Steenbrink (1986) yang memfokuskan penelitiannya pada perubahan pendidikan Islam dari pesantren, ke madrasah, dan ke sekolah sebagai pengaruh modernisasi. Penelitian lain yang berkaitan dengan madrasah dilakukan oleh Daulay (dalam Arifin, 1998), dalam penelitian tersebut Daulay membandingkan kurikulum Pendidikan Islam di pesantren, madrasah, dan sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Beberapa penelitian di atas lebih banyak melihat keefektifan sekolah atau madrasah dilihat secara umum dengan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian yang spesifik mengenai keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses inter-

nal selama ini belum banyak dikaji. Untuk mengintegrasikan dan memfokuskan kriteria pengukuran keefektifan organisasi di masa datang ditinjau dari proses internal organisasi, maka penelitian tentang hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi madrasah ditinjau dari proses internalnya layak dan sangat penting dilakukan.

METODE

Penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Ferdinand (2002) mengatakan bahwa pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti menganalisis permasalahan yang bersifat regresif dan dimensional dalam waktu yang bersamaan. Selanjutnya Solimun (2004) mengatakan bahwa dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu analisis faktor konfirmatori, path analisis, dan regresi. SEM ini digunakan bukan untuk merancang suatu model teori, tetapi lebih ditujukan pada memeriksa dan membenarkan suatu model.

Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendiskripsikan masing-masing variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh, sedangkan analisis inferensial dilakukan dengan cara mengkuantifikasikan data yang diperoleh. Selanjutnya data dianalisis melalui program LISREL (*Linear Structure Relation*) versi 8.30. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *nonrecursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Melalui SEM ini pula dapat melakukan pengujian secara bersama: (1) model struktural, yaitu hubungan antarkonstruksi independen dan dependen; (2) model *measure-*

ment, yaitu nilai *loading* antarindikator dengan konstruk (*variabel laten*). Dengan digabungkannya pengujian model struktural dan model pengukuran tersebut, maka peneliti dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis (Ghozali & Fuad. 2005).

Populasi penelitian adalah seluruh guru tetap dan berstatus Pegawai Negeri Sipil yang tersebar pada 34 MAN di provinsi Kalimantan Selatan yang berjumlah 386 orang. Penetapan jumlah sampel penelitian berdasarkan tabel Krejcie. Jika jumlah populasi sekitar 380-386, maka jumlah sampel adalah sekitar 182 orang dengan taraf kepercayaan 5% atau sekitar 21,20% yang diambil secara *proportional purposif sampling*. Teknik ini mengacu pada pemilihan guru-guru tetap yang dipersyaratkan telah menjadi PNS, syarat ini dimaksudkan agar persepsi yang diberikan guru-guru terhadap situasi sekolah termasuk kepala sekolahnya benar dan tepat, atau mendekati kebenaran dan ketepatan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengetahui besarnya prediksi yang dapat dilihat pada besarnya koefisien jalur total. Model struktural dapat dikatakan baik apabila nilai koefisien jalur berkisar antara 0.0 sampai 1.0. Untuk lebih jelas mengenai hasil pengujian model struktural ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Dari hasil pengujian analisis jalur di atas didapatkan hasil sebagai berikut. *Pertama*, terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan komunikasi organisasi; artinya hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.84 dan nilai t sebesar 4.06. *Kedua*, terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan

manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.83.

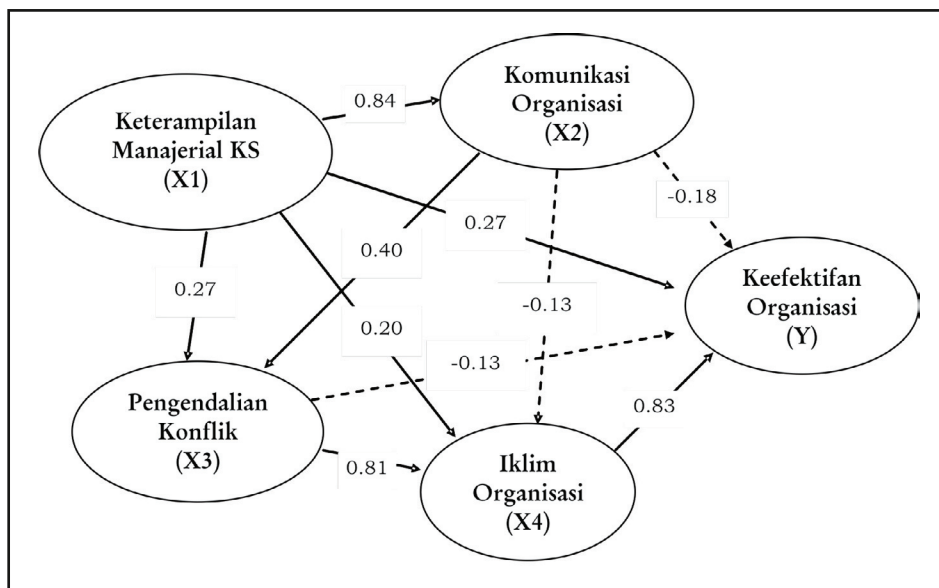
Ketiga, terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim organisasi; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.20 dan nilai t sebesar 0.74. *Keempat*, terdapat hubungan langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.27 dan nilai t sebesar 0.95. *Kelima*, terdapat hubungan langsung positif antara komunikasi organisasi dengan pengendalian konflik; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.40 dan nilai t sebesar 1.14.

Keenam, tidak terdapat hubungan langsung positif antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi; artinya hipotesis nihil (Ho) ditolak karena koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.42. *Ketujuh*, tidak terdapat hubungan langsung

positif antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi; artinya hipotesis nihil (Ho) ditolak karena koefisien jalur sebesar -0.18 dan nilai t sebesar -0.60.

Kedelapan, terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara pengendalian konflik dengan iklim organisasi; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.81 dan nilai t sebesar 2.59. *Kesembilan*, tidak terdapat hubungan langsung positif antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi; artinya hipotesis nihil (Ho) ditolak karena koefisien jalur sebesar -0.13 dan nilai t sebesar -0.33. *Kesepuluh*, terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi; artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan nilai t sebesar 2.21.

Kesebelas, terdapat hubungan tidak langsung positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*); artinya hipotesis alternatif (Ha) diterima dengan nilai t sebesar 0.18. *Kedua-*



Gambar 1. Model Persamaan Struktural

belas, terdapat hubungan tidak langsung positif antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara; artinya hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan nilai t sebesar 0.26. *Ketigabelas*, terdapat hubungan tidak langsung positif antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara; artinya hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan nilai t sebesar 0.67.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi organisasi, keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengendalian konflik, keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi, keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, pengendalian konflik dengan iklim organisasi, dan iklim organisasi dan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan.

Adanya hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik dan iklim organisasi, maka semakin tinggi pula keefektifan organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik dan iklim organisasi, maka semakin rendah pula keefektifan organisasi. Hasil tersebut memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa ada hubungan positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi terhadap keefektifan organisasi.

Komunikasi pada dasarnya merupakan kemampuan untuk berbicara dan menyatakan pikiran-pikiran kepada para bawahan, pimpinan atau kepada teman. Seorang kepala

sekolah tidak dapat mengelola sekolah dengan efektif apabila komunikasi antara personel sekolah tidak berjalan dengan baik, sebab kepala sekolah perlu mengkomunikasikan visinya tentang sekolah, membagikan tugas-tugas, mengkoordinasikan tugas, mengevaluasi program kerja kepada guru-guru dan pegawai serta kepada siswa.

Untuk itu para kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam kepemimpinan manajerial. Karena prosedur kerja yang ada dalam rencana-rencana hanya dapat diimplementasikan dan dikoordinasikan dengan tindakan-tindakan semua bagian untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu harus terlebih dahulu dikomunikasikan kepada setiap guru dan staf sekolah. Dalam hal ini, komunikasi pengajaran maupun komunikasi organisasi di sekolah merupakan peranan komunikasi yang sangat strategis.

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

Menurut Campbell, *et al.* (1983), peranan kepala sekolah sebagai administrator juga harus mampu menjadi media dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolahnya, baik itu konflik yang ada dalam diri individu, konflik antara individu, konflik

individu dengan organisasi, konflik dalam organisasi, maupun konflik antara sekolah dengan masyarakat. Demikian pula Wahjosumidjo (2003) mengemukakan bahwa kunci keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu sebagai juru penengah (*mediators*), karena lingkungan sekolah sebagai satu organisasi yang di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, perangai, keinginan, pendidikan, dan latar belakang kehidupan sosial, sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain, untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraian atau penengah.

Hoyle, *et al.* (1985) juga beranggapan bahwa kepala sekolah tidak akan dapat menciptakan iklim sekolah yang baik sendirian. Untuk menciptakan suatu iklim sekolah yang positif, kepala sekolah perlu melibatkan seluruh civitas sekolah. Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan ide-ide untuk suksesnya kepemimpinan kepala sekolah, setiap kepala sekolah harus mempunyai beberapa keterampilan, yaitu: (1) keterampilan mendesain, menerapkan, dan mengevaluasi iklim sekolah; (2) keterampilan membangkitkan dorongan untuk sekolah; (3) keterampilan mengembangkan kurikulum; (4) keterampilan manajemen pembelajaran; (5) keterampilan mengevaluasi staf; (6) keterampilan mengembangkan staf; (7) keterampilan mengalokasikan sumber daya; dan (8) keterampilan dalam penelitian pendidikan, penilaian, dan perencanaan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, kepala sekolah memang memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang dapat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena seorang kepala

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

Dari hasil analisis data juga ditemukan hubungan langsung yang negatif, yaitu hubungan antara komunikasi dengan iklim organisasi, hubungan komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi, dan hubungan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi. Adanya hubungan negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, ternyata tidak diikuti semakin tingginya keefektifan organisasi. Artinya, komunikasi organisasi dan pengendalian konflik akan berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan organisasi asalkan disertai variabel iklim organisasi sebagai variabel antara, dengan kata lain semakin baik komunikasi organisasi dan pengendalian konflik, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

Tidak sesuai dengan hasil temuan ini dengan teori yang ada menurut Tuckman (1999)

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

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

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

SIMPULAN

Hasil analisis deskriptif variabel penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) keterampilan manajerial kepala sekolah termasuk dalam kategori tinggi; dan (2) komunikasi organisasi, pengendalian konflik, iklim organisasi, dan keefektifan organisasi termasuk dalam kategori sedang.

Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung. *Pertama*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin baik pula komunikasi organisasi. *Kedua*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin baik pula pengendalian konflik. *Ketiga*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin terbuka iklim organisasi. *Keempat*, semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin tinggi keefektifan organisasi. *Kelima*, semakin baik komunikasi organisasi, semakin baik pula pengendalian konflik. *Keenam*, semakin baik pengendalian konflik, semakin terbuka iklim organisasi. *Ketujuh*, semakin terbuka iklim organisasi,

maka semakin tinggi keefektifan organisasi

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan tidak terdapat hubungan langsung antara: komunikasi organisasi dengan iklim organisasi; komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi; dan pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi.

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut. *Pertama*, terdapat hubungan tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka. *Kedua*, terdapat hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan keefektifan organisasi melalui pengendalian konflik dan iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi, maka semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan teknik pengendalian konflik yang tepat dan iklim organisasi yang terbuka. *Ketiga*, terdapat hubungan tidak langsung antara pengendalian konflik dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening variable*) pada Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Kalimantan Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian konflik, semakin tinggi keefektifan organisasi, asalkan disertai dengan iklim organisasi yang terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. 1998. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi: Studi Multi Kasus pada MIN Malang I. MI Mamba'ul Ulum dan SDN Ngaglik I Batu di Malang". *Dissertasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edmond, R. 1979. "Some Schools Work and More Can", *Social Policy*. 9 (2), 28-32.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep & Aplikasi Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. 1984. *Change in Schools: Facilitating the Process*. Albany: State University of New York Press.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (3rd ed.). New York: Random House.
- Hoyle, J.R., English, F., & Steffy, B. 1985. *Skills for Successful School Leaders*. Arlington, Virginia: American Association of School Administrators.
- Kimbrough, R.B., & Burkett, C.W. 1990. *The Principalship: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kreps, G.L. 1986. *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, Jr.J.A. 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Teori, Struk-*

- tur dan Proses*. Jakarta: P2LPTK DIK-TI Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sander, B. & Wiggins, T. 1985. "Cultural Context of Administrative Theory: In Consideration of a Multidimensional Paradigm". *Educational Administration Quarterly*, 21 (1): 95-117.
- Scheerens, J. 1992. *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, P.H., & Thurston, P.W. 1992. *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Solimun. 2004. *Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistika: Aplikasi SEM-AMOS dan Wasol*. Malang: FMIPA & Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Steenbrink, K.A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., & Mowday, R.T. 1985. *Managing Effective Organizational*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. (2nd ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research*. (5th ed.). Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.