

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Makna tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, dijabarkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 ayat (6) yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan nasional tersebut, pemerintah dalam hal ini sekolah yang merupakan salah satu variabel lembaga yang bertanggung jawab terhadap pencapaian optimal proses pendidikan tersebut beserta komponen-komponen di dalamnya melakukan berbagai usaha dalam proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung agar menghasilkan efektivitas sekolah yang tinggi.

Semua anggota sekolah terutama kepala sekolah dan guru masih harus terus meningkatkan kesadaran bahwa sekolah sebagai suatu sistem sosial merupakan organisasi yang dinamis sebagai tempat berlangsungnya proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan diharapkan dapat menumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan perubahan pada kenyataan masa kini dan masa depan, baik perubahan dari dalam maupun perubahan dari luar. Sekolah harus dibangun sedemikian rupa,

sehingga sekolah tidak hanya berfungsi mentransfer isi kurikulum, tetapi juga bagaimana proses pembelajaran dapat memberikan segala sesuatu yang peserta didik butuhkan, sehingga kelak dapat digunakan untuk menopang kehidupan mereka di tengah-tengah masyarakat dan dunia kerja. Sebagaimana yang ditulis oleh Darling-Hammond (1998: 2) yang mengatakan:

... school are being pressured to change. Rather than merely "offering education", school are now expected to ensure that all students learn and perform at high levels. Rather than merely "covering curriculum", teacher to find ways support and connect with the needs all learners.

Hal inilah yang menjadi misi atau tugas pokok sekolah, yang sepatutnya menjadi dasar bagi pengembangan sekolah yang efektif.

Pada kenyataannya, pendidikan belum sepenuhnya memberikan pencerahan kepada masyarakat melalui nilai manfaat dari pendidikan itu sendiri. Observasi awal penelitian ini secara umum dan sepintas membuktikan bahwa usaha-usaha sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan berupa pengawasan program sekolah, efektivitas budaya sekolah, *output* sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan efisiensi proses belajar mengajar masih relatif rendah. Demikian pula yang terjadi di sekolah-sekolah SMA Negeri maupun swasta di kota Demak tempat tinggal penulis. Dengan kata lain efektivitas sekolah saat ini relatif masih perlu ditingkatkan yang bahkan diantaranya disebabkan oleh diubahnya pendidikan menjadi kawasan politisasi dari para elit dan perburuan proyek yang mengakibatkan makna pendidikan menjadi bias.

Dampaknya unsur-unsur manajemen sekolah tidak terurus dengan baik

seperti dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memotivasi, mengendalikan (pengawasan) terhadap berbagai kegiatan inti di sekolah yaitu kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, siswa, metode, sarana dan prasarana, keuangan, dan lain-lain.

Upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas sekolah ini memerlukan pemahaman dan penguasaan kompetensi pencapaian tujuan yang dinamis dan terfokus. Efektivitas sekolah merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Abin Samsuddin (1999: 11) menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives, targets* dan *intended outputs* sebagai mana telah ditetapkan.

Parameter untuk mencapai efektivitas dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (lulusan, produk, jasa dan sebagainya) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tertentu.

Kerangka konseptual riset mengenai efektivitas sekolah secara signifikan didasarkan pada hasil-hasil studi yang dilaksanakan di negara-negara Barat. Generasi pertama studi efektivitas sekolah mengklaim bahwa sekolah hanya memiliki dampak yang kecil terhadap anak. Studi awal ini kurang memperhatikan

variabel proses di sekolah, yang mungkin saja memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah.

Dimensi dari efektivitas sekolah antara lain; (1) kebermaknaan proses belajar mengajar, (2) manajemen sekolah/pengelolaan sekolah, (3) efektivitas budaya sekolah, (4) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (5) *out put* sekolah (hasil dan prestasi), dan (6) *out come (benefit)* (H. Natton and D. Smith dalam Ridwan, 2009: 335).

Ciri-ciri efektivitas sekolah menurut Taylor (dalam Ridwan, 2009:334) antara lain: (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik, (2) pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah, (3) ekspektasi guru dan staf tinggi, (4) ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orangtua dan masyarakat, (5) adanya iklim yang kondusif bagi siswa untuk belajar, (6) kemajuan siswa sering dimonitor, dan (7) menekankan pada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial.

Bangsa kita pada saat ini mulai belajar dari masa lalu yang tidak konsisten dalam penyelenggaraan pendidikan dan berupaya mereformasi pendidikan nasional dari mulai pengelolaan hingga pelaksanaan pendidikan. Kebijakan pemberian otonomi pendidikan sentralistik ke desentralistik merupakan bentuk dari reformasi yang memberikan suatu harapan bagi dunia pendidikan.

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat sebagai sarana peningkatan efektivitas sekolah. Dengan terwujudnya desentralisasi pendidikan di Indonesia sejak tahun 2001, dunia pendidikan banyak berharap

akan terjadinya peningkatan kualitas organisasi pendidikan hingga ke tingkat sekolah. Implementasi kebijakan otonomi daerah sebagai salah satu bentuk reformasi penyelenggaraan pemerintahan, melahirkan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan yang didukung penuh oleh tenaga kependidikan. Dampak desentralisasi menjadi penting untuk menimbulkan efek terhadap kapabilitas organisasi yang pada gilirannya diharapkan dapat berdampak terhadap efektivitas organisasi pendidikan tersebut.

Studi mengenai efektivitas sekolah merupakan pijakan yang susah untuk diukur bagi upaya perbaikan sekolah di Indonesia. Model efektivitas sekolah memiliki tradisi studi yang bersifat longitudinal, kuantitatif, dan berbasis studi empiris untuk menemukan kombinasi input yang menjadi karakter lingkungan pembelajaran maupun kondisi kelas dan aktifitas pembelajaran yang menghasilkan prestasi akademik yang lebih baik. Upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan ini didanai oleh beberapa donor seperti Pemerintah Inggris, Pemerintah Jerman, Pemerintah Jepang, *World Bank*, UNDP dan *The Asian Development Bank*. Hasilnya mengindikasikan bahwa beberapa input seperti pelatihan guru, bahan ajar, dan rehabilitasi sekolah merupakan beberapa faktor yang memang diminta oleh guru.

Berdasarkan uraian di atas, sekolah efektif dapat diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat hasil kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh budaya kondusif organisasi yang diciptakan di sekolah.

Semua organisasi mempunyai satu budaya yang bergantung pada

kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi termasuk perilaku guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi siswa. Dipandang sama dengan perilaku guru, ekspektasi dan moral guru juga merupakan faktor penting dalam studi efektivitas sekolah. Ekspektasi guru memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kualitas siswa. Dengan demikian, prestasi siswa cenderung dipengaruhi oleh ekspektasi guru. Fenomena ini dikenal sebagai *self-fulfilling prophecy* (memenuhi keyakinan diri). Cara guru berkomunikasi atau memperlakukan siswa yang memiliki kemampuan lebih tinggi berbeda dengan cara mereka memperlakukan siswa dengan kemampuan lebih rendah.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi ini sesuai dengan pendapat Kochler dalam Sumirat (2002:22) bahwa terutama faktor komunikasi ikut serta mempengaruhi efektivitas antara lain karena komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitas organisasi seperti halnya oksigen yang digunakan manusia demi kehidupan. Salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Stephen P. Robbins dalam Ridwan, 2009:371). Hal ini menyebabkan pentingnya penelitian mengenai pengaruh kontribusi komunikasi organisasi terhadap efektivitas sekolah.

Untuk mencapai tujuan organisasinya, organisasi memerlukan adanya komunikasi yang baik. Komunikasi organisasi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya akan menyebabkan informasi yang dibutuhkan oleh setiap anggota tidak sampai. Seperti yang dikemukakan Karz dan Kahn (Miftah, 1983:181) bahwa "Komunikasi adalah proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam

mengfungsikan setiap kelompok organisasi dan masyarakat. Oleh sebab itu harus berlangsung terus menerus, bila tujuan organisasi hendak dicapai dengan efektif.

Kontribusi komunikasi organisasi memegang peranan penting, baik komunikasi secara vertikal maupun horizontal, komunikasi verbal maupun non verbal. Riset menunjukkan bahwa komunikasi yang paling buruk, sering disebut sebagai sumber konflik antarpribadi. Seseorang yang tidak dapat berkomunikasi dan terisolir dari sesamanya akan mengakibatkan gangguan kejiwaan. Sebagai sebuah organisasi pendidikan, sekolah harus bisa menjawab apakah komunikasi yang berlangsung di sekolah itu benar-benar efektif atau tidak.

Perilaku organisasi yang juga berpengaruh besar terhadap efektivitas sekolah adalah komitmen pribadi tiap sumber daya manusia yang menjadi anggota organisasi sekolah tersebut. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai komponen yang begitu saja dapat digantikan dengan komponen lain. Hal tersebut sesuai dengan paradigma baru yang mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang terpenting, walaupun untuk mendapatkan dan mempertahankan aset tersebut memerlukan dukungan dana yang tidak sedikit (PKDA I LAN, 2003: 15).

Para pelaku organisasi sebagai sumber daya manusia utama harus memiliki kompetensi tidak saja dalam menemukan (*scanning*) kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang terus mengalami perubahan, tetapi juga mampu mencari langkah-langkah strategis untuk menyikapi dan mengatasinya (Widodo, 2007: 190).

Memiliki komitmen artinya menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian seorang guru akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi sekolah. Apabila seorang individu dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen guru untuk tujuan dimaksud.

Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Nilai-nilai budaya organisasi akan mampu meningkatkan komitmen berupa kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas sekolah.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Demak yang berada di kota Demak dalam rangka melaksanakan aktivitas kelebagaannya melibatkan seluruh sumber daya yang ada dan bekerja sama untuk menjadi sekolah yang efektif. Saat ini di kota Demak terdapat tiga SMA Negeri yaitu SMA Negeri 1 Demak, SMA Negeri 2 Demak dan SMA Negeri 3 Demak. Data dari BSNP tahun 2011 menunjukkan bahwa Kabupaten Demak menduduki ranking empat di Jawa Tengah berdasarkan jumlah nilai Ujian

Nasional SMA/MA tahun pelajaran 2010/2011 dan untuk tingkat Kabupaten Demak, dari 23 SMA Negeri dan Swasta SMAN 1 Demak menduduki ranking pertama, SMAN 2 Demak ranking kelima dan SMAN 3 Demak ranking ke 14 (BSNP, 2011).

Khususnya di SMA Negeri 1 Demak, peneliti mengidentifikasi bahwa komunikasi organisasi sekolah, komitmen organisasional sekolah, dan efektivitas sekolah tersebut masih perlu dioptimalkan karena peningkatan efektivitas sekolah sangat ditentukan oleh komunikasi organisasi dan komitmen organisasional yang dimiliki anggotanya. Sekolah yang berkompetensi adalah yang responsif terhadap berbagai perubahan yang berlangsung dalam kehidupan. Sekolah membutuhkan seseorang yang dapat mengadaptasi perubahan ke dalam kehidupan organisasi. Adaptabilitas organisasi terhadap perubahan harus difasilitasi oleh kompetensi yang menandai ciri sekolah yang efektif. Sampai saat ini, telah banyak kajian dan penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain sebagainya dengan penempatan variabel *dependent* dan *independent* yang saling berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil topik efektivitas sekolah yang dipengaruhi oleh kontribusi komunikasi organisasi dan komitmen organisasional sebagai elemen-elemen penentu efektivitas sekolah. Komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah merupakan salah satu topik kajian perilaku organisasi dalam administrasi pendidikan, tepatnya dalam kajian organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Dengan menyadari adanya fenomena tentang pentingnya peranan komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah seperti yang tertulis di atas dan jika dihubungkan dengan realitas kehidupan organisasioanal di SMA Negeri 1 Demak maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi di sekolah tersebut, yaitu:

- Komunikasi organisasi di SMA Negeri 1 Demak relatif masih perlu dioptimalkan.
- Komitmen organisasional di SMA Negeri 1 Demak relatif masih perlu dioptimalkan.
- Efektivitas sekolah di SMA Negeri 1 Demak relatif masih perlu dioptimalkan.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang dapat ditangkap dalam latar belakang masalah, maka masalah dalam penelitian ini ditujukan pada kajian empiris tentang seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi dan komitmen organisasional terhadap efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak.

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan tersebut, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan berupa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana realitas aktual tentang komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak?

2. Bagaimana hubungan antara komunikasi organisasi dengan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak?
3. Bagaimana hubungan antara komitmen organisasional dengan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat besarnya komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak.
2. Mengetahui hubungan komunikasi organisasi dengan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak.
3. Mengetahui hubungan komitmen organisasional dengan efektivitas sekolah pada SMA Negeri 1 Demak.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu yang terkait yaitu kajian administrasi pendidikan terutama jika hubungannya dapat dijadikan tolok ukur untuk memantau implementasi komunikasi organisasi dan melihat komitmen organisasional secara umum dalam meningkatkan efektivitas sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal lain yang dapat digali dari penelitian ini adalah kemungkinan munculnya pengembangan konsep-kontekstual yang berkenaan dengan interdependensi antara komunikasi organisasional dan komitmen organisasional yang

memberikan kontribusi peningkatan efektivitas sekolah, yang akhirnya mengarah kepada tercapainya kualitas pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Hasil atau temuan dalam penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi nyata untuk upaya berikut:

- a. Memahami secara utuh konsep komunikasi organisasi dan komitmen organisasional sehingga dapat memberikan dampak positif bagi para siswanya agar menjadi lulusan yang berkualitas.
- b. Menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sebuah organisasi pendidikan dan pengembangan yang berpihak pada lulusan itu sendiri.
- c. Pengembangan keilmuan secara umum, khususnya dalam manajemen organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional dan komunikasi di sekolah sehubungan semakin beratnya tugas pendidikan di era otonomi dan globalisasi.
- d. Sebagai bahan rujukan dalam merumuskan materi kependidikan di lembaga pendidikan dalam mengembangkan komunikasi organisasi dengan berorientasi pada komitmen organisasional dalam meningkatkan efektivitas sekolah.
- e. Sebagai masukan bagi instansi yang berwenang dalam pengembangan komunikasi organisasi dan melaksanakan komitmen organisasional.
- f. Bagi pemerhati pendidikan, terutama administrasi pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai inovasi pendidikan dalam mengembangkan komunikasi organisasi dan komitmen

organisasional sehingga dapat dijadikan sebagai suatu alternatif bagi sekolah.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Sekolah Efektif (Y)

1. Pengertian Sekolah Efektif

Kajian sejumlah literatur yang membahas tentang sekolah efektif akan dijumpai rumusan pengertian yang bermacam-macam. Sekolah efektif menurut Prince George County Public Schools (Ridawati, 2008: 67) adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah. Rumusan sekolah ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum.

Sekolah efektif menunjukkan pada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimum, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Fungsi-fungsi tersebut ada yang menjadi fungsi umum (*notice function*) dalam arti berlaku bagi semua jenis dan atau jenjang sekolah, dan ada pula yang lebih menonjol pada jenis-jenis sekolah tertentu (*distinctive function*), seperti pada sekolah-sekolah yang memiliki ciri keagamaan, sekolah-sekolah kejuruan, atau jenis-jenis sekolah lainnya. Oleh karena kata efektif itu sendiri mengandung pengertian tentang derajat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka upaya perumusan konstruk dan indikator efektivitas sekolah tidak dapat dilepaskan dari konsep tentang kemampuan (kompetensi) yang hendak dikembangkan melalui pendidikan di sekolah.

Dengan memperhatikan uraian di atas, berbagai kelemahan yang berkembang di masyarakat, dan dengan mempertimbangkan akar budaya masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai agama, maka sekolah di Indonesia seharusnya dikembangkan untuk membantu siswanya menguasai kompetensi yang berguna bagi kehidupannya di masa depan, yaitu: (a) Kompetensi Keagamaan, meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan keagamaan yang diperlukan untuk dapat menjalankan fungsi manusia sebagai hamba Allah Yang Maha Kuasa dalam kehidupan sehari-hari. (b) Kompetensi Akademik, meliputi pengetahuan, sikap, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikan. (c) Kompetensi Ekonomi, meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonomi agar dapat hidup layak di dalam masyarakat. (d) Kompetensi Sosial Pribadi, meliputi pengetahuan, sistem nilai, sikap dan keterampilan untuk dapat hidup adaptif

sebagai warga negara dan warga masyarakat yang demokratis. Secara teoritik, penilaian efektivitas sekolah perlu dilakukan dengan cara mengkaji bagaimana seluruh komponen sekolah itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung keempat kompetensi yang harus dikuasai siswa.

Namun, pada prakteknya pandangan yang holistik ini sulit diimplementasikan secara sempurna karena keterbatasan pendekatan yang digunakan. Oleh karena itu, pengertian penilaian sekolah efektif dirumuskan sebagai penilaian terhadap keoptimalan berfungsinya setiap komponen sekolah dalam mendukung penguasaan kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa.

2. Sekolah Efektif dalam Berbagai Perspektif

a. Sekolah Efektif Dalam Perspektif Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan layanan belajar bagi peserta didik biasanya dikaji dalam konteks mutu pendidikan yang erat hubungannya dengan kajian kualitas manajemen dan sekolah efektif. Di lingkungan sistem persekolahan, konsep mutu pendidikan dipersepsikan berbeda-beda oleh berbagai pihak. Menurut persepsi kebanyakan orang (orang tua dan masyarakat pada umumnya), mutu pendidikan di sekolah secara sederhana dilihat dari perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam hasil-hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila para siswanya sebagian besar atau seluruhnya memperoleh nilai yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Persepsi tersebut tidak keliru apabila nilai tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat

dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan yang menyangkut aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Dengan demikian, hasil pendidikan yang bermutu memiliki nuansa kuantitatif dan kualitatif. Artinya, disamping ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagaimana dilihat dalam perolehan nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya, seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, kerja keras, tanggung jawab, dan sebagainya. Analisis di atas memberikan pemahaman yang jelas bahwa konsep sekolah efektif berkaitan langsung dengan mutu efektivitas sekolah.

Refleksi empirik yang disampaikan Djamil'an Satori (Burhanudin Tola dan Furqon, 2006: 2) dalam satu diskusi tentang mutu pendidikan sampai pada kesepakatan bahwa mutu pendidikan (MP) di sekolah merupakan fungsi dari mutu input peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa (PS), mutu pengalaman belajar yang ditunjukkan oleh kemampuan profesional guru (KP), mutu penggunaan fasilitas belajar (FB), dan budaya sekolah (BS) yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah. Pernyataan tersebut dapat dirumuskan dalam formula sebagai berikut:

$$MP = f(PS.KP.FB.BS)$$

Potensi siswa (PS) adalah kepemilikan kemampuan yang telah dianugerahkan oleh Tuhan Yang Maha Esa pada setiap manusia. Dalam wacana psikologi pendidikan, kemampuan tersebut dikenal sebagai "*natural or acquired talent*" yang dibedakan menjadi kemampuan umum (*General aptitude*) yang

dinyatakan dalam ukuran IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan khusus yang biasa disebut bakat (*Special Aptitude*). Kemampuan umum yang dimiliki seorang anak biasanya dipergunakan sebagai prediktor untuk menjelaskan tingkat kemampuan menyelesaikan program belajar sehingga kemampuan ini sering disebut sebagai *Scholastic Aptitude* atau potensi akademik. Seorang siswa yang memiliki potensi akademik yang tinggi diduga memiliki kemampuan yang tinggi pula untuk menyelesaikan program-program belajar atau tugas-tugas belajar pada umumnya di sekolah. Dan karenanya diperhitungkan akan memperoleh prestasi yang diharapkan. Sementara itu, kemampuan khusus atau bakat dijadikan prediktor untuk berprestasi dengan baik dalam bidang kajian khusus seperti dalam bidang karya seni, musik, akting dan sejenisnya. Atas dasar pemahaman ini, maka untuk memperoleh mutu pendidikan sekolah yang baik, para siswa yang dilayaninya harus memiliki potensi yang memadai untuk menyelesaikan program-program belajar yang dituntut oleh kurikulum sekolah.

Kemampuan profesional guru direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh: (1) Tingkat penguasaan guru terhadap bahan pelajaran dan penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, (2) Metode, pendekatan, gaya/seni dan prosedur mengajar, (3) Pemanfaatan fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (4) Pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok dan perorangan siswa, (5) Kemampuan guru menciptakan dialog kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan (6) Kepribadian guru.

Atas dasar analisis tersebut, maka upaya untuk meningkatkan mutu

pendidikan di sekolah harus disertai dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional dan memperbaiki kualitas kepribadian gurunya. Pada tingkat sekolah upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan berikut: (1) Interaksi kolegalitas di antara guru-guru, (2) Pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) Penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) Pemilikan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai keyakinan dan standar, (5) Keterampilan mengajar, dan (6) Pengetahuan bagaimana siswa belajar.

Fasilitas belajar menyangkut ketersediaan hal-hal yang dapat memberikan kemudahan bagi perolehan pengalaman belajar yang efektif dan efisien. Fasilitas belajar yang sangat penting adalah laboratorium yang memenuhi syarat bengkel kerja, perpustakaan, komputer, dan kondisi fisik lainnya yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan belajar.

Sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan dapat dikatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang: (1) Memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (2) Dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, (3) Memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, dan (4) Memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

b. Sekolah Efektif Dalam Perspektif Manajemen

Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber

daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, Darling Hammond dan Dunham J. (dalam Ridawati, 2008: 73). Tindakan-tindakan manajemen tersebut bersumber pada kebijakan dan peraturan-peraturan yang disepakati bersama yang diwujudkan dalam bentuk sikap, nilai dan perilaku dari seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi melainkan terjadi dalam satu keutuhan kompleksitas sistem. Apabila dilihat dalam perspektif ini, maka dimensi sekolah efektif meliputi: (1) Layanan belajar bagi siswa, (2) Pengelolaan dan layanan siswa, (3) Sarana dan Prasarana sekolah, (4) Program dan Pembiayaan, (5) Partisipasi masyarakat, dan (6) Budaya sekolah.

c. Sekolah Efektif Dalam Perspektif Teori Organisme

Menurut teori organisme, dunia ini bukan benda mati, melainkan merupakan suatu energi yang memiliki kapasitas berubah bentuk untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam perspektif ini, maka bentuk kehidupan apapun hanya akan mampu bertahan apabila organisme ini mampu memberikan respon yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya. Kondisi ini berlaku untuk sekolah, dimana Garmston dan Wellman (1995:74) menyebutnya sebagai "*the adaptive organism*". Untuk bisa adaptif, sekolah sebagai organisasi secara terus menerus mempertanyakan dua hal yang sangat esensial yaitu apakah yang menjadi hakikat

keberadaan sekolah dan apakah yang menjadi tujuan utamanya.

3. Konstruk Sekolah Yang Efektif

Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia, penelitian tentang sekolah efektif telah menghasilkan sejumlah temuan tentang berbagai ciri dan indikator sekolah efektif. Ciri-ciri dan indikator-indikator itu bisa digunakan sebagai dasar untuk mengenali atau bahkan untuk mengembangkan instrumen penilaian sekolah efektif. Di bawah ini adalah contoh tentang rumusan oleh Taylor dan Joice et al (Ridawati, 2008: 75) di Glendale Union High School, Amerika Serikat. Ciri-ciri dan indikator efektivitas sekolah itu ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel II.1
Ciri-ciri dan Indikator Sekolah Efektif

CIRI-CIRI	INDIKATOR
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah : - Dinyatakan secara jelas - Dipergunakan untuk pengambilan keputusan - Dipahami oleh siswa, guru dan staf
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala Sekolah : - Bisa dihubungi dengan mudah
	- Bersikap responsif kepada guru, staf dan siswa - Responsif kepada orang tua siswa dan masyarakat - Melaksanakan kepemimpinan yang terfokus pada pembelajaran - Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : - Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi

	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada hasil akademis - Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada Kerjasama Kemitraan antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat	<p>Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi secara positif dengan orang tua siswa - Memelihara jaminan dukungan orang tua siswa - Bekerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat - Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan - Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapi, bersih dan aman secara fisik - Dipelihara secara baik - Memberi penghargaan kepada yang berprestasi - Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa <p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menaati aturan sekolah dan aturan Pemerintah daerah - Menjalankan tugas/kewajiban tepat Waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tugas yang tepat - Umpan balik secara cepat - Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal - Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan hal yang terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis - Memperoleh berbagai keterampilan yang esensial <p>Kepala Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menunjukkan komitmen dalam mendukung program keterampilan

	<p>Esensial</p> <p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang ese
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah - Menunjukkan profesionalisme dalam Bekerja

Aan Komariah (2004: 53-54), menilai bahwa ciri-ciri sekolah yang efektif adalah memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Siswa memiliki intelegensi yang normal, bahkan diatas rata-rata.
2. Siswa belajar dengan sungguh-sungguh, terbukti dengan mengerjakan PR dan nilai ulangan tidak kurang dari 7
3. Tingkat bolos siswa hanya 1% kecuali sakit dan izin
4. Siswa responsif terhadap kegiatan sekolah dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan minat dan bakat
5. Organisasi siswa tidak pernah sepi dari kegiatan.
6. Memperoleh berbagai penghargaan sehubungan dengan aktivitas siswa secara akademik maupun kegiatan non akademik
7. Siswa berhubungan baik dengan guru dan personel lain secara empati.
8. Guru memiliki kelayakan dan memenuhi rasio sesuai jenis dan jenjang pendidikan, misal 1 : 40 untuk tingkat SD
9. Guru mengajar dengan antusias.
10. Guru mempersiapkan diri untuk mengajar.
11. Guru menguasai bahan pelajaran.

12. Guru melakukan penilaian terhadap belajar siswa.
13. Hasil belajar siswa diperiksa dan dikomunikasikan kepada siswa.
14. Guru mengakomodasi kesulitan belajar siswa
15. Guru membina hubungan baik dengan siswa dan personel sekolah lainnya.
16. Guru terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler atau akademik.
17. Kepala sekolah memiliki visi untuk mengembangkan sekolah.
18. Fasilitas tersedia yaitu: ruang kelas yang cukup untuk sejumlah siswa, ada ruangan praktek, mushalla, dan ruang pertemuan.

Berdasarkan kajian terhadap sejumlah hasil penelitian tentang sekolah efektif, (Harris dan Bennet, 2001: 78) dalam "*School Effectiveness Research Meta Analisis*" merumuskan 11 karakteristik sekolah efektif:

1. Kepemimpinan yang profesional (*professional leadership*)
2. Visi dan tujuan bersama (*shared vision and goals*)
3. Lingkungan belajar (*a learning environment*)
4. Konsentrasi pada belajar mengajar (*concentration on learning and teaching*)
5. Harapan yang tinggi (*high expectation*)
6. Penguatan/pengayaan/pemantapan yang positif (*Positive reinforcement*)
7. Pemantauan kemajuan (*monitoring progress*)
8. Hak dan tanggungjawab peserta didik (*Pupil right and responsibility*)
9. Pengajaran yang penuh makna (*purposeful teaching*)
10. Organisasi pembelajaran (*a learning organization*)
11. Kemitraan keluarga-sekolah (*home-school partnership*)

Selanjutnya, Ronald Edmond dalam Hoy dan Miskel (Aan Komariah, 2004: 87) menyebutkan empat kunci sekolah efektif seperti berikut:

- a. Kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah terutama dalam pembelajaran
- b. Keinginan dari para guru untuk meningkatkan prestasi siswa
- c. Lebih menekankan pada kemampuan dasar
- d. Lingkungan yang teratur

B. Konsep Komunikasi Organisasi (X₁)

1. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat maupun diraba, namun selalu dapat dirasakan eksistensinya hampir di dalam semua aspek kehidupan (Lubis, 1999). Sifatnya yang abstrak menyebabkan organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara, seperti yang diungkapkan oleh Chester I. Barnard (dalam Lubis, 1999) bahwa organisasi sebagai kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Selanjutnya dikemukakan oleh Ralph Davis (dalam Lubis, 1999) bahwa organisasi adalah sekelompok individu yang bekerja sama di bawah seorang pimpinan, untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut dipertegas lagi oleh Stephen P. Robbins (1994) bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama.

Dwight Waldo dalam Keban (2004 : 116) mendefinisikan organisasi sebagai struktur otoritas dan hubungan personal dalam sistem administrasi, sementara Chester Bernard cenderung melihat organisasi sebagai suatu sistem aktivitas yang terkoordinasikan secara sadar, atau sistem kekuatan dua orang atau lebih, dan Philip Selznick (dalam Keban, 2004 : 116) mendefinisikannya sebagai suatu ekspresi struktural dari kegiatan rasional.

Gareth Morgan (dalam Robins, 1990 : 10-11) mengidentifikasi sepuluh variasi dalam definisi organisasi yaitu:

1. Suatu kumpulan orang yang ingin mencapai tujuan secara rasional.
2. Suatu koalisi dari konstituen yang berkuasa dimana mereka menggunakan kekuasaannya untuk mengontrol distribusi sumber daya dalam organisasi,
3. Suatu sistem terbuka dimana terjadi sistem transformasi input-output dengan lingkungan.
4. Sistem yang menghasilkan pemaknaan tertentu, dimana tujuan diciptakan secara simbolik dan dipelihara oleh manajemen.
5. Sistem pasangan yang independen dimana unit-unit yang berada didalamnya dapat memiliki tujuan yang berbeda atau konflik.
6. Suatu sistem politik dimana komitmen berusaha mengontrol proses pembuatan keputusan dalam memantapkan posisinya.
7. Suatu alat untuk mendominasi.
8. Suatu unit yang memproses informasi baik secara horizontal maupun secara vertikal melalui suatu hierarki struktural.
9. Suatu penjara psikis dimana para anggotanya selalu ditekan/dihambat kebebasannya oleh organisasi misalnya dengan menetapkan pembagian kerja , standard kerja , pembentukan unit dan divisi.
10. Suatu kontrak sosial dimana terdapat serangkaian kesepakatan yang tidak tertulis dan para anggotanya harus berperilaku sedemikian rupa sehingga mendapatkan kompensasi.

Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa setiap ahli organisasi berbeda-beda dalam mendefinisikan tentang organisasi dan masing-masing pakar tersebut mempunyai ciri khas dalam penekanannya , antara lain yang diungkapkan oleh Davis (1951, dalam Lubis, 1990) memberi penekanan

khusus pada “tujuan” suatu organisasi. Pada tahap perkembangannya lebih menekankan pada keterkaitan organisasi pada aspek sosial, yaitu sebagai akibat adanya interaksi kelompok-kelompok manusia yang terdapat dalam organisasi. Perkembangan lainnya memberikan perhatian khusus akan adanya hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Atas dasar keseluruhan perkembangan tersebut Richard L. Daft (1983, dalam Lubis 1990) menarik suatu kesimpulan yang merupakan sintesis dari definisi-definisi tersebut, yaitu organisasi sebagai : “Suatu tuntutan sosial dari sekelompok individu (orang) yang saling berinteraksi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Definisi tersebut yang akan digunakan dalam mendefinisikan organisasi dalam penelitian ini.

2. Pengertian Komunikasi Organisasi

Banyak ahli manajemen memberikan definisi tentang komunikasi dalam organisasi, meskipun banyak definisi yang dikemukakan pada dasarnya mempunyai hakekat yang sama hanya sudut pandang dan beda pemahaman yang membuat seolah-olah memiliki arti yang beragam. Komunikasi (*communication*) merupakan fungsi yang keenam dalam manajemen dan kelima bagi seorang manajer. Hal ini berarti bahwa komunikasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat menentukan bagi keberhasilan mencapai tujuan suatu organisasi/lembaga pendidikan. Siagian (1995: 48) menyatakan, "Salah satu segi

kehidupan organisasional yang tidak pernah luput dari pembahasan para ahli tentang perilaku organisasional adalah komunikasi, kenyataan ini didasarkan pada pendapat bahwa komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar bagi terciptanya tujuan yang telah ditetapkan." Kedudukan komunikasi dalam organisasi Liliweri (2004: 60) mengatakan, "kedudukan komunikasi dalam organisasi itu sebenarnya menekankan pada bagaimana suatu organisasi dikonstruksi dan dipelihara lewat proses komunikasi." Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan dasar dari manajemen yang melahirkan fungsi-fungsi lain seperti: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Tanpa komunikasi, fungsi-fungsi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Artinya, komunikasi merupakan bagian dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, di dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada, tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar, berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan. Misalnya dalam suatu sekolah kepala sekolah tidak memberikan informasi kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur semester dan apa bidang studi yang akan diajarkan oleh masing-masing guru, maka besar

kemungkinan guru tidak datang mengajar, akibatnya siswa tidak belajar, hal ini menjadikan sekolah tidak berfungsi sebagaimana mestinya.

Bagaimana keberadaan komunikasi dalam organisasi. Liliweri (2004: 61) menyatakan bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasi itu membuat kita mampu membedakan dua hal, yaitu:

1. Menunjukkan bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang yang organisatoris.
2. Bagaimana operasi jaringan kerja yang mengaitkan mereka satu sama lain, jadi bagaimana kedudukan mereka sebagai *human actors*. Dalam perspektif seperti ini maka komunikasi itu penting dalam organisasi
 - a. Komunikasi adalah jalan, melalui dia orang-orang mencari informasi dan mengembangkan sejumlah kriteria untuk mana mereka terbagi dalam pekerjaan.
 - b. Komunikasi merupakan proses dalam mana mereka meletakkan pilihan mereka secara praktis.

Bermacam-macam definisi komunikasi yang dikemukakan para ahli komunikasi untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dengan sudut pandang mereka memandangnya. Masing-masing definisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan mereka masing-masing.

Komunikasi berasal dari bahasa latin "*communicatio*" yang berarti pergaulan, persatuan, peran serta dan kerja sama yang bersumber dari istilah "*coommunis*" yang berarti sama makna. Devito (Ridawati, 2008:25)

mendefinisikan komunikasi mengacu pada tindakan oleh satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (Ridawati, 2008:25) menyatakan: "Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi pesan simbolik". Senada dengan itu secara singkat Bovee dan Thil (Ridawati, 2008:25) menyatakan "Komunikasi adalah proses mengirim dan menerima pesan". Effendy (1989:60) memberikan pengertian tentang komunikasi yaitu "Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai panduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik secara langsung tatap muka maupun tak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap." Selanjutnya, Muhammad (2007:4) menyebutkan "Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku". Sedangkan Sutisna (1987: 190) memberikan penjelasan "Komunikasi adalah proses penyaluran informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok".

Dari beberapa kutipan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan tentang komunikasi yaitu suatu proses penyampaian pesan dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang ke orang lain baik verbal maupun non verbal yang mengakibatkan terjadinya proses perubahan tingkah laku secara efektif.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sering dilakukan manusia dalam aktivitasnya mengarungi hidup dan kehidupan sehingga menjadi suatu keharusan bagi individu untuk ikut serta menjalani komunikasi dalam pergaulannya baik di rumah tangga, kelompok, organisasi dan bergaul dengan masyarakat. Proses komunikasi yang dilakukan disesuaikan dengan tempat, waktu, suasana, bentuk serta tujuan komunikasi yang tak kalah pentingnya komunikasi yang dilakukan harus dapat mengikuti perkembangan yang terjadi karena komunikasi yang dilakukan akan menunjukkan hasil bila sesuai dengan harapan komunikasi. Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara manusia yang berbeda dan mempunyai sifat yang unik dan dinamis. Dengan kata lain komunikasi harus dapat dirasakan oleh anggota organisasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mempengaruhi tingkah lakunya dalam bekerja serta disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi.

3. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka serta bersifat dinamis terdiri dari berbagai unit kerja atau bagian yang saling berhubungan dengan yang lainnya. Tiap-tiap unit kerja atau bagian terdiri dari beberapa orang yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab, guna menjalankan tugas dan fungsi pada unit kerja sesuai dengan bidangnya. Agar diantara unit kerja dan orang-orang yang ada di dalamnya terdapat suatu hubungan dan kerja sama yang baik, maka dibutuhkan koordinasi yang baik pula. Pengkoordinasian kegiatan organisasi merupakan tugas dari pimpinan, yang hanya akan terlaksana dengan

baik apabila komunikasi dalam organisasi dapat terpelihara dengan baik.

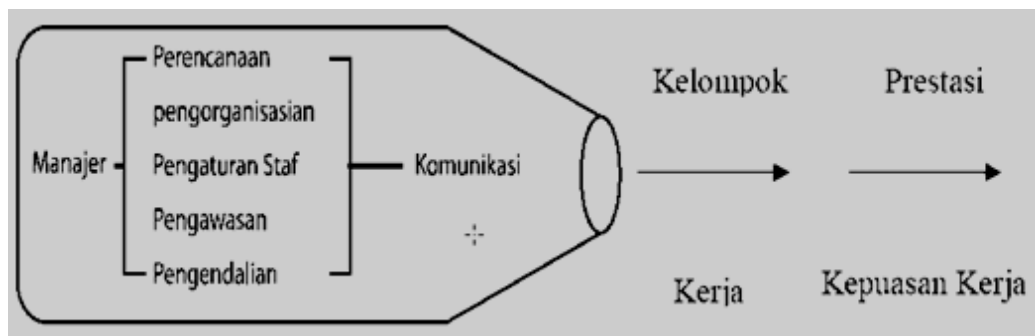
Dalam beberapa hal, organisasi sebenarnya merasa beruntung apabila terdapat tujuan yang sama antara orang-orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sehingga semua aktivitas organisasi dapat dikoordinasikan dengan mudah dan tujuan organisasi dapat tercapai. Tetapi tidak mustahil dalam suatu organisasi akan terdapat perbedaan tujuan diantara orang-orang dan bagian atau unit kerja. Apabila hal ini dibiarkan berlanjut terus, maka pada akhirnya organisasi akan menghadapi kesulitan-kesulitan yang akan membawa kehancuran bagi suatu organisasi. Untuk menjaga agar organisasi tidak menghadapi kemungkinan yang tidak baik tersebut, maka diperlukan komunikasi yang baik dan lancar sehingga tindakan pengkoordinasian akan dapat dilakukan dengan baik.

Kerjasama juga menjadi suatu yang mustahil karena orang-orang tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada yang lain. Dengan yakin kita dapat mengatakan bahwa setiap tindakan komunikasi mempengaruhi organisasi dengan cara tertentu. Untuk lebih jelas tentang fungsi komunikasi dalam organisasi, berikut ini dikemukakan pendapat Hunt dikutip oleh Arni Muhammad, (2007:27) tentang 6 fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu:

1. Menyelami kelompok-kelompok dalam organisasi
2. Mengarahkan dan memberikan latihan-latihan
3. Menggerakkan anggota
4. Menciptakan iklim kerja yang baik
5. Melaksanakan fungsi supervisi dan tuntunan

6. Mengurangi gejala-gejala ketidakpuasan

Disamping fungsi di atas, Keith Davis dan John W Newstrom (Ridawati, 2008: 28) memberikan pendapat bahwa "Tinjauan dari sudut pandang manajemen semua tindakan harus melewati leher botol komunikasi" seperti gambar di bawah ini:



Gambar II.1 Leher Botol Komunikasi
Sumber Keith Davis dan John W. Newstrom
Perilaku dalam Organisasi (Ridawati, 2008;28)

Semua gagasan besar manajemen hanya merupakan pikiran di belakang meja sampai kepala sekolah dapat menerapkannya melalui komunikasi. Rencana seorang kepala sekolah boleh jadi merupakan rencana yang terbaik, tetapi apabila tidak dapat dikomunikasikan rencana itu menjadi tidak berharga, dan apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja. Orang-orang yang memahami pekerjaan mereka lebih baik dan merasa lebih puas dalam pekerjaannya, hal ini merupakan bagian yang dapat mewujudkan efektivitas sekolah yang diharapkan.

4. Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi berhasil hanya bila komunikator dapat menyampaikan

pengertian yang dimaksud kepada penerima. Soesanto (1995:74) mengatakan "Komunikasi adalah efektif jika setiap tahap dan proses komunikasi dilengkapi, apabila satu tahap tidak dilengkapi atau terganggu maka komunikasi efektif tidak akan tercapai". Selanjutnya Liliweri (2004:64) menyatakan "Efektivitas komunikasi terletak pada keberhasilan komunikator dan komunikan yang membentuk makna yang sama atas pesan yang mereka tukarkan. Kebersamaan dalam makna itu merupakan hasil proses pembagian informasi melalui tindakan, pertukaran pikiran, saling mengisi dan melengkapi kekurangan satu dengan lainnya."

Effendi (1989:62) menyatakan "Keefektifan komunikasi yaitu kegiatan komunikasi yang mampu mengubah sikap, pandangan atau perilaku komunikan sesuai dengan tujuan komunikator". Jadi, komunikasi efektif dari seorang manajer/pimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dan harus dilakukan. Jika proses komunikasi tidak berlangsung dengan baik, maka komitmen organisasional tidak kondusif sehingga efektivitas organisasi pun tidak sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya Pidarta (2004: 227) mengatakan tentang komunikasi efektif yaitu "Suatu komunikasi dikatakan efektif bila apa yang disampaikan atau dikomunikasikan berkualitas baik sehingga bisa ditangkap dengan benar oleh yang menerima yang menjurus pada penyelesaian tujuan organisasi dan individu baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang."

Sejalan dengan ini pendapat Dharma (2000: 73) mengatakan "Komunikasi yang efektif hanya terjadi jika antara penerima dan pengirim pesan tercipta pemahaman yang sama". Artinya, komunikasi akan efektif bila pesan seperti yang

dimaksud oleh pengirim berkaitan erat dengan pesan seperti yang ditangkap dan diterima oleh penerima. Efektivitas komunikasi erat hubungannya dengan tujuan, biasanya mengharapkan satu hasil atau lebih sebagai tujuan komunikasi.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi efektif adalah komunikasi yang dilaksanakan antara pengirim pesan dan penerima pesan yang mempunyai kualitas baik dan mengakibatkan terjadinya perubahan tingkah laku dalam mencapai tujuan individu dan tujuan bersama dalam organisasi. Aktivitas komunikasi yang dilakukan dapat menggerakkan anggota sekolah khususnya guru untuk meningkatkan kinerjanya, dengan demikian efektivitas sekolah yang optimal dapat tercapai.

5. Komponen-Komponen Komunikasi

Sesuai dengan hasil sejumlah penelitian, untuk seluruh hidupnya, manusia telah menghabiskan sebagian besar waktu setiap harinya untuk berkomunikasi. Walaupun demikian komunikasi harus tetap dipelajari karena kuantitas tersebut belum tentu menggambarkan kualitas. Melihat permasalahan ini, pertama yang harus dipelajari adalah pengertian komunikasi. Yang paling umum dari definisi komunikasi menyatakan, komunikasi adalah kegiatan berbagi informasi (*sharing informations*) ataupun berbagi pengalaman (*sharing experiences*).

Jika proses komunikasi manusia dilihat lebih mendalam, maka dalam proses komunikasi akan dijumpai sejumlah komponen-komponen. Komponen-komponen utama komunikasi organisasi adalah sumber (*source*), pesan (*massage*), saluran (*channel*), penerima (*receiver*), efek (*effect*), umpan balik (*feedback*) berikut dua proses aktif, yaitu pengkodean (*encoding*) dan pembukaan

kode (*decoding*) (Abizar, 1988:3). Unsur-unsur ini disebut sebagai 'universal-universal dari komunikasi, karena semuanya ada dalam setiap jenis komunikasi tanpa membedakan apakah itu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, komunikasi publik dan seterusnya.

Sumber, adalah yang mengambil inisiatif dalam penyampaian pesan. Sumber ini dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi. Pesan, adalah stimulus yang disampaikan dari sumber pada si penerima. Stimulus tidak punya arti apa-apa. Oranglah yang meletakkan arti pada stimulus, sehingga menjadikannya sebagai pesan. Bila dilihat secara keseluruhan, pesan itu tidak hanya berasal dari manusia. Malah sebagian besar dari pesan yang diterima manusia berasal dari sumber-sumber non-manusia. Bila pesan tersebut berasal dari manusia, dapat dibedakan menjadi dua jenis menurut sistem lambang yang digunakannya, yaitu pesan verbal dan pesan non-verbal. Pesan verbal adalah pesan yang menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tulisan. Sedangkan pesan non-verbal dapat berupa gerakan tubuh, karakteristik fisik, *paralanguage*, jarak, dan lain sebagainya. Saluran, adalah segala sesuatu yang terlibat sebagai pengantar bagaimana pesan disampaikan dari sumber kepada si penerima. Penerima, adalah orang yang menerima pesan dari sumber informasi. Efek, adalah perubahan tingkah laku penerima, yang disebabkan oleh pesan yang diterimanya. Umpan balik, dapat diartikan sebagai respon dari penerima terhadap pesan dari sumber, kemudian ditangkap oleh sumber dan kemudian digunakan untuk merubah pesan yang akan disampaikan lebih lanjut. Umpan balik adalah sebuah bentuk yang istimewa dalam sebuah pesan, karena pesan dalam umpan

balik tersebut memberi petunjuk pada sumber tentang efektivitas dari komunikasi. Dengan proses umpan balik ini, dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah suatu interaksi. Pengkodean adalah penterjemahan ide ke dalam pesan yang cocok untuk disampaikan. Orang yang berperan sebagai sumber akan melakukan proses pengkodean, sementara yang berperan sebagai penerima, melakukan proses pembukaan kode.

6. Komunikasi dalam Teori-Teori Organisasi

Banyak teori tentang membahas mengenai komunikasi dalam organisasi. Menurut Abizar, (1988: 51), terdapat lima perspektif teori mengenai tingkah laku organisasi. Kelima teori tersebut adalah Teori Klasik, Teori Hubungan Kemanusiaan, Teori Sistem Sosial, Teori Weick dan Teori Budaya Organisasi. Kelima perspektif ini mempengaruhi studi tentang komunikasi organisasi. Teori Klasik menekankan pada satuan organisasi yang bersifat formal dan hierarkis untuk memberikan pengarahan-pengarahan dan perintah-perintah pada anggotanya mengenai tugas-tugas yang akan dilaksanakan. Perspektif hubungan kemanusiaan menekankan pada perkembangan komunikasi social informal dalam organisasi untuk membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan anggota organisasi. Teori hubungan sosial menekankan peran komunikasi antara organisasi dengan lingkungannya, dan antar komponen-komponen fungsional yang berbeda dalam organisasi untuk meningkatkan usaha-usaha koordinasi. Teori Weick menekankan peran komunikasi dalam menginterpretasikan dan merespon tantangan masukan informasi. Teori perspektif budaya organisasi

menekankan pada cara-cara bagaimana komunikasi mengikat anggota dalam menginterpretasikan realita secara bersama.

7. Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi

Budaya didefinisikan sebagai komunikasi terpola yang didasarkan pada komunitas komunikasi yang terdiri dari pola-pola stereotipe sosial berupa kebiasaan berbahasa dan berpikir. Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap budaya, sebagaimana budaya mempengaruhi anggota-anggota organisasi berkomunikasi. Budaya organisasi terwujud melalui perkembangan pegangan kolektif anggota-anggota organisasi, dasar-dasar logika dan mengenai organisasi dan identitasnya. Logika-logika tersebut disalurkan melalui saluran-saluran formal dan informal komunikasi organisasi.

C. Konsep Komitmen Organisasional (X2)

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson (2000: 55) memberikan definisi, "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi). Mowday (Sopiah, 2008:155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan

untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Blau dan Boal (Sopiah, 2008: 155) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Artinya, komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Steers (Agus Hermawan, 2007: 56), komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor:

- (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Lincoln dan Bashaw (Agus Hermawan, 2007:56) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional

merupakan daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Sehingga secara konseptual, komitmen organisasional dapat ditandai oleh tiga hal berikut:

1. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi,
3. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Griffin & Bateman (Sopiah, 2008: 156) mengemukakan ciri komitmen:

1. Dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
3. Kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha.

Komitmen organisasional sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan. Komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sehingga komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi. Artinya, karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila:

1. Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi
2. Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi,
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi

2. Bentuk Komitmen Organisasional

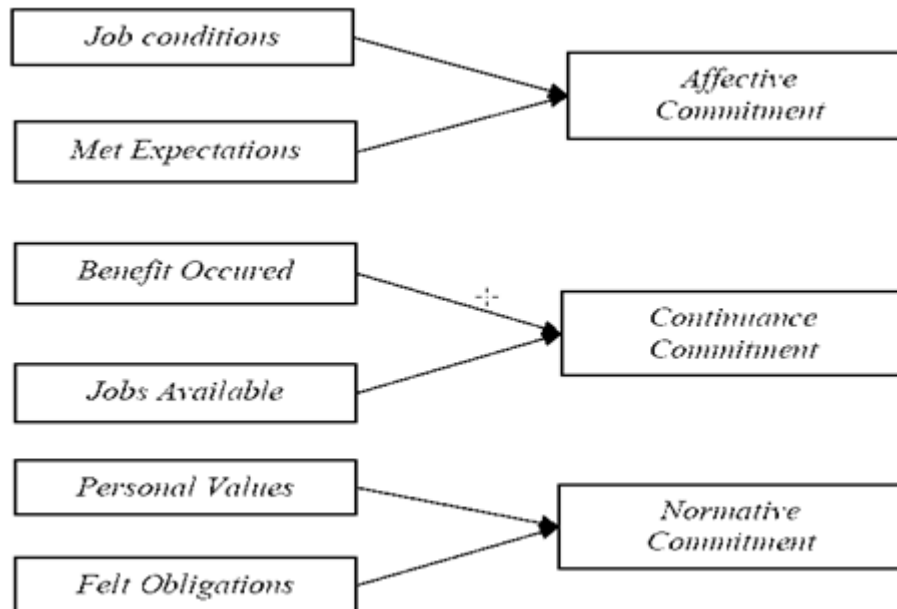
Meyer, Allen dan Smith (Sopiah, 2008: 157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan.

Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Ia menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-

faktor yang membentuknya sebagai berikut:



Keterangan : \longrightarrow bermakna sebagai faktor yang membentuk

Gambar 2. 3
Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasional

Kanter (Agus Hermawan, 2007:57) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa

norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dari dua pendapat diatas, baik Spector maupun Kanter memiliki pendapat yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasional dikelompokkan menjadi tiga, hanya istilahnya saja yang berbeda. Spector memberi nama tiga kelompok itu sebagai:

1. *Affective commitment*
2. *Continuance commitment*
3. *Normative commitment*

Sedangkan Kanter mengelompokkan komitmen organisasional menjadi:

1. *Continuance commitment*
2. *Cohesion commitment*
3. *Control commitment*

3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Gary Dessler (1999 : 159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa

dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

...Make it charismatic, build the tradition, have comprehensive grievance procedures, provide extensive two-way communications, create a sense of community, build value-based homogeneity, share and share alike, emphasize barnraising, cross-utilization and teamwork, get together, and support employee development.

Make it charismatic memiliki arti untuk menjadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak. *Build the tradition* berarti segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya. *Have comprehensive grievance procedures* berarti bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

Provide extensive two-way communications berarti menjalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan. *Create a sense of community* berarti menjadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain. *Build value-based homogeneity* berarti membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

Share and share alike berarti sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu

berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain sebagainya. *Emphasize barnraising, cross-utilization and teamwork* berarti organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah" perlu juga di tempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

Get together berarti mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali kegiatan sekolah dihentikan dan semua guru terlibat dalam kegiatan rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

Support employee development berarti memberikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memberikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

Commit to actualizing berarti bahwa setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

Provide first-year job challenge berarti bahwa karyawan masuk ke dalam organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi guru untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya

dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka guru akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

Enrich and empower berarti bahwa sekolah harus menciptakan kondisi agar guru bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi guru. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja guru. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.

Promote from within: ini artinya bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern sekolah sebelum merekrut dari luar sekolah.

Provide development activities berarti bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya

The question of employee security dapat berarti bila guru merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, guru merasa aman karena sekolah membuat kebijakan memberikan kesempatan kepada guru selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan tersisih. Dia merasa aman karena kinerjanya diperhatikan oleh sekolah.

Commit to people-first value berarti bahwa membangun komitmen pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu, sekolah harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar

pada masa awal guru memasuki sekolah. Dengan demikian, karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap sekolah tersebut.

Put it in writing memiliki arti mengenai data-data tentang kebijakan, visi, misi, sempayan, filosofi, sejarah, strategi, dan lainnya. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

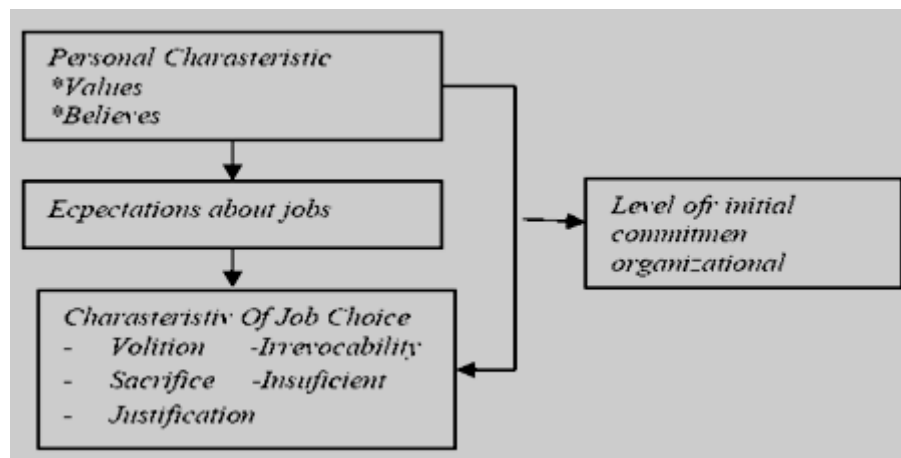
Hire "right-kind" managers, ini artinya bila kepala sekolah ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain sebagainya pada guru, sebaiknya kepala sekolah sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari

Walk the talk, ini artinya tindakan akan jauh lebih efektif dari pada sekedar kata-kata. Bila kepala sekolah ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya ia tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

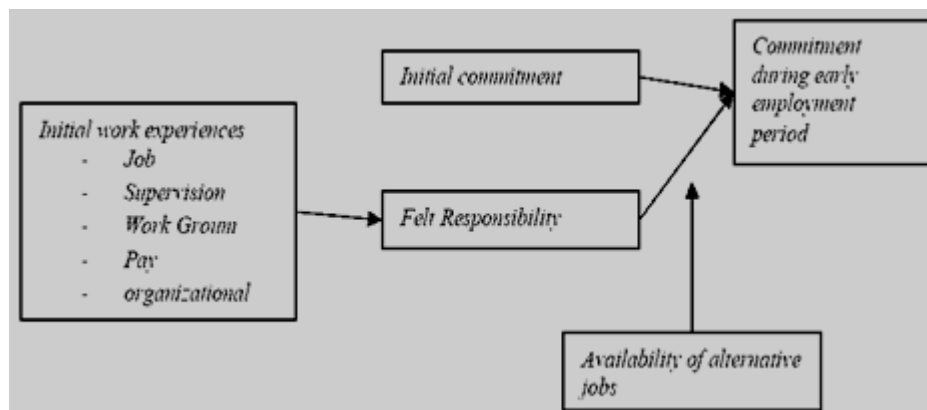
Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Minner (Sopiah, 2008: 162) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1. *Initial commitment*



2. Commitment during early employment



Gambar 2. 4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Gambar di atas menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase awal (*innitial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

1. Karakteristik individu
2. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
3. Karakteristik pekerjaan

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh

terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (Agus Hermawan, 2007:63) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi

David (Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum (Agus Hermawan, 2007) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

1. Budaya keterbukaan
2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Steers dan Porter (dalam Supriyanto, 2000: 46) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*. Yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah:

1. Faktor personal

2. Faktor organisasional
3. Faktor yang bukan dari dalam organisasi.

5. Pengukuran Komitmen Organisasional

Mowday et.al (dalam Supriyanto, 2000:47) mengembangkan suatu skala yang disebut *self report scales* untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Tabel 2. 1

Organizational Commitment Questionare dari Modway et.al

1	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi
2	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari organisasi
3	Saya hanya dapat bekerja dengan baik di organisasi yang lain asalkan tipe pekerjaannya sama dengan pekerjaan yang ada di organisasi ini
4	Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja

Tabel dibawah menjelaskan 6 item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu:

Tabel 2. 2

Skala organizational commitment dari Meyer et.al,

Affective Commitment:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya akan senang sekali menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini 2. Saya benar-benar merasakan bawah seakan-akan masalah di organisasi adalah masalah saya
Continuance Commitment:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, sesuai dengan keinginan saya 2. Sangat berarti bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini
Normative Commitment:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk meninggalkan atasan saya saat ini 2. Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini. Bahkan bila hal itu menguntungkan saya

6. Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Seorang manajer atau kepala sekolah akan memilih karyawan atau guru yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan atau guru yang kurang memiliki komitmen organisasional. Tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan.

Ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut,

rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Dengan bersikap loyal pada perusahaan maka perusahaan akan loyal pada kita. Pada umumnya organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi. Sebaliknya, ditinjau dari segi perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja.

Komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada:

1. Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi/perusahaan
2. Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karyawan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun. Dampak yang timbul adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Organ & Konovsky (1989:166) menyebutnya

sebagai *more likely to display organization citizenship behavior*.

Bila komitmen karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan mereka akan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan. Dampak yang ditimbulkan adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi. Netemeyer, Burton & Johnson (1995: 67) menyebutnya sebagai *actually leave*. Bila komitmen organisasional karyawan tinggi maka dampak yang ditimbulkan adalah karyawan tersebut akan lebih pandai bersosialisasi.

Secara internasional dampak komitmen organisasional yang tinggi telah diuji. Misalnya di India, Agarwal (dalam Sopiah, 2008:167) menyimpulkan dampak dari komitmen organisasional yang tinggi adalah rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi. Dampak yang timbul dari adanya komitmen organisasional adalah perilaku sebagai anggota organisasi yang lebih tinggi (*higher organization citizenship behavior*).

D. Asumsi-asumsi

Asumsi penelitian atau anggapan dasar penelitian dipandang sebagai sebuah landasan teori atau titik tolak pemikiran yang digunakan dalam suatu penelitian yang mana kebenarannya dapat diterima oleh peneliti. Asumsi-asumsi ini diperlukan untuk memperkuat permasalahan, membantu peneliti dalam menjelaskan penetapan objek penelitian, wilayah pengambilan data dan instrumen pengumpulan data.

Arikunto, S. (2001:60-61) mengatakan bahwa, peneliti dipandang perlu merumuskan asumsi-asumsi penelitian dengan maksud: (1) agar terdapat landasan

berpijak yang kokoh bagi masalah yang sedang diteliti; (2) mempertegas variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian; dan (3) berguna untuk kepentingan menentukan dan merumuskan hipotesis.

Penelitian ini dilandasi oleh beberapa asumsi yang penulis rumuskan sebagai landasan bagi hipotesis penelitian setelah melalui telaah berbagai konsep dan teori yang berkaitan dengan masalah penelitian, yaitu:

1. Dalam suatu organisasi, komunikasi merupakan faktor yang sangat penting untuk mensosialisasikan kebijakan sekolah, tujuan sekolah, program kerja, kegiatan yang harus dilaksanakan, serta interaksi dalam suatu lingkungan kerja, yang mencakup komunikasi internal dan eksternal, sebagaimana yang dikatakan oleh Bernard yang dikutip oleh Yayat Hayati Djatmiko (2004: 56) menyatakan bahwa di dalam sebuah teori organisasi yang mendalam, sistem komunikasi akan menempati tempat utama (sentral), sebab struktur itu bersifat luas, dan ruang lingkup dari masalah organisasi juga sepenuhnya ditentukan oleh teknik komunikasi. Sedangkan Zeko dan Dance yang dikutip oleh Arni Muhammad (2007:66) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Merujuk pada dua pendapat di atas, komunikasi organisasi merupakan faktor yang penting dan berkaitan dengan efektivitas sekolah, karena efektivitas tersebut bergantung pada komunikasi yang baik antara anggota organisasi tersebut. Semakin tinggi kepuasan komunikasi organisasi, efektivitas anggota semakin meningkat, dan efektivitas sekolah akan

semakin meningkat pula.

2. Dengan adanya komitmen yang kuat, para anggota organisasi akan mampu bersaing dengan pekerja lainnya. Dari beberapa hasil penelitian, diperoleh gambaran bahwa ada beberapa pengaruh atau akibat dari tingginya komitmen organisasi. Para pegawai yang menunjukkan keikatan tinggi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi. Mereka dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan dari diri mereka. Anggota organisasi yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi, ternyata sangat terlibat dengan tugas-tugasnya, karena mereka merasa yakin bahwa bekerja dengan baik, mereka dapat memberikan sumbangan yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Beberapa penelitian terkait seperti penelitian Kouzes tahun 1993 dan Riyanto tahun 2002 (dalam Ridwan 2009:194) menunjukkan bahwa hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu organisasi dapat menghasilkan tujuan yang optimal. Bertolak dari pokok di atas, dapat diduga bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Artinya komitmen organisasional sebagai kelekatan individu terhadap organisasi dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai maupun tujuan organisasi ke dalam konsep dirinya menimbulkan suatu kemauan untuk menggunakan segala daya bagi pencapaian efektivitas organisasi.
3. Efektivitas sekolah merupakan suatu ukuran keefektifan berupa masukan yang merata, keluaran yang bermutu, ilmu dan keluaran yang gayut dengan

kebutuhan, pendapatan tamatan yang memadai; dan efisiensi berupa: kegairahan motivasi belajar yang tinggi, semangat kerja besar, kepercayaan berbagai pihak, pembiayaan sekecil mungkin tetapi hasil yang besar (Engkoswara (1987) dalam Buchari Alma, 2005: 64).

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan asumsi dasar yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditetapkan hipotesis penelitian yang merupakan kesimpulan sementara terhadap masalah yang diteliti. Adapun hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Minor

- 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan efektivitas sekolah di SMA Negeri di kota Demak.
- 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan efektivitas sekolah di SMA Negeri di kota Demak.

2. Hipotesis Mayor

Komunikasi organisasi dan komitmen organisasional berhubungan positif dan berkontribusi signifikan secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri di kota Demak.

F. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir penelitian akan memberikan arah yang dapat dijadikan pedoman bagi para peneliti dalam melaksanakan penelitiannya. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai paradigma pemikiran yang didasarkan

pada posisi masalah untuk mengarahkan penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir penelitian diawali dengan munculnya suatu fenomena yaitu rendahnya efektivitas sekolah yang merupakan usaha utama dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini disebut *teori motivasi higiene* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (dalam Ridwan, 2009: 377) yang meyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar, dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Pemahaman budaya orang yang diajak berkomunikasi menduduki posisi yang penting namun sering tidak diperhatikan. Kekeliruan dalam memahami budaya orang yang kita ajak berkomunikasi akan membuat upaya untuk mencapai sasaran akhir menjadi tidak efektif. Efektivitas komunikasi di sini maksudnya pesan yang disampaikan pada mitra komunikasi dalam posisi sebagai penerima pesan (*receiver*) dapat diterima dengan baik seperti yang dimaksud pemberi pesan (Taufik Bahaudin, 2001:359). Interaksi seseorang dalam bekerja sangat penting, ia tidak akan lepas dari proses penerimaan dan penyampaian informasi serta ide yang ada dalam dirinya untuk diungkapkan secara positif melalui komunikasi yang berkembang dalam organisasi sebagaimana yang disampaikan oleh Gregg (Catlinas Said, 1988:173) bahwa komunikasi adalah suatu proses pemindahan petunjuk-petunjuk, informasi, ide-ide, keterangan-keterangan, dan pertanyaan-pertanyaan dari satu orang ke lain orang atau dari satu kelompok ke kelompok lain.

Selain komunikasi, komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan ikatan (*attachmenti*) para pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja terutama sejauh mana individu merasa bahwa organisasi dapat diandalkan. Sebuah masalah bisa timbul ketika komitmen yang terbatas dan pembagian nilai-nilai dalam organisasi menyebabkan tipisnya keberhasilan pencapaian tujuan.

Di dalam setiap organisasi, administrasi memegang peranan penting. Melalui kegiatan administrasi, sumber daya yang tersedia dapat diukur dan dikembangkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sebagai sebuah proses atau kegiatan, administrasi pendidikan dapat dipandang sebagai keseluruhan kegiatan penyediaan dan pemberdayaan sumber-sumber untuk pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien melalui pemberdayaan sumber daya yang tersedia.

Bambang Wahyudi (2002:8) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia (*human resource*) secara makro merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu negara, menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara, sedangkan sumber daya manusia secara mikro merupakan golongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta. Dengan kata lain, semua potensi yang dimiliki manusia, yang melekat pada diri seorang manusia merupakan aset organisasi yang harus diberdayakan secara optimal. Untuk mengoptimalkan semua potensi yang terdapat pada diri manusia ini memerlukan suatu manajemen agar lebih terarah sehingga tingkat efektivitas akan

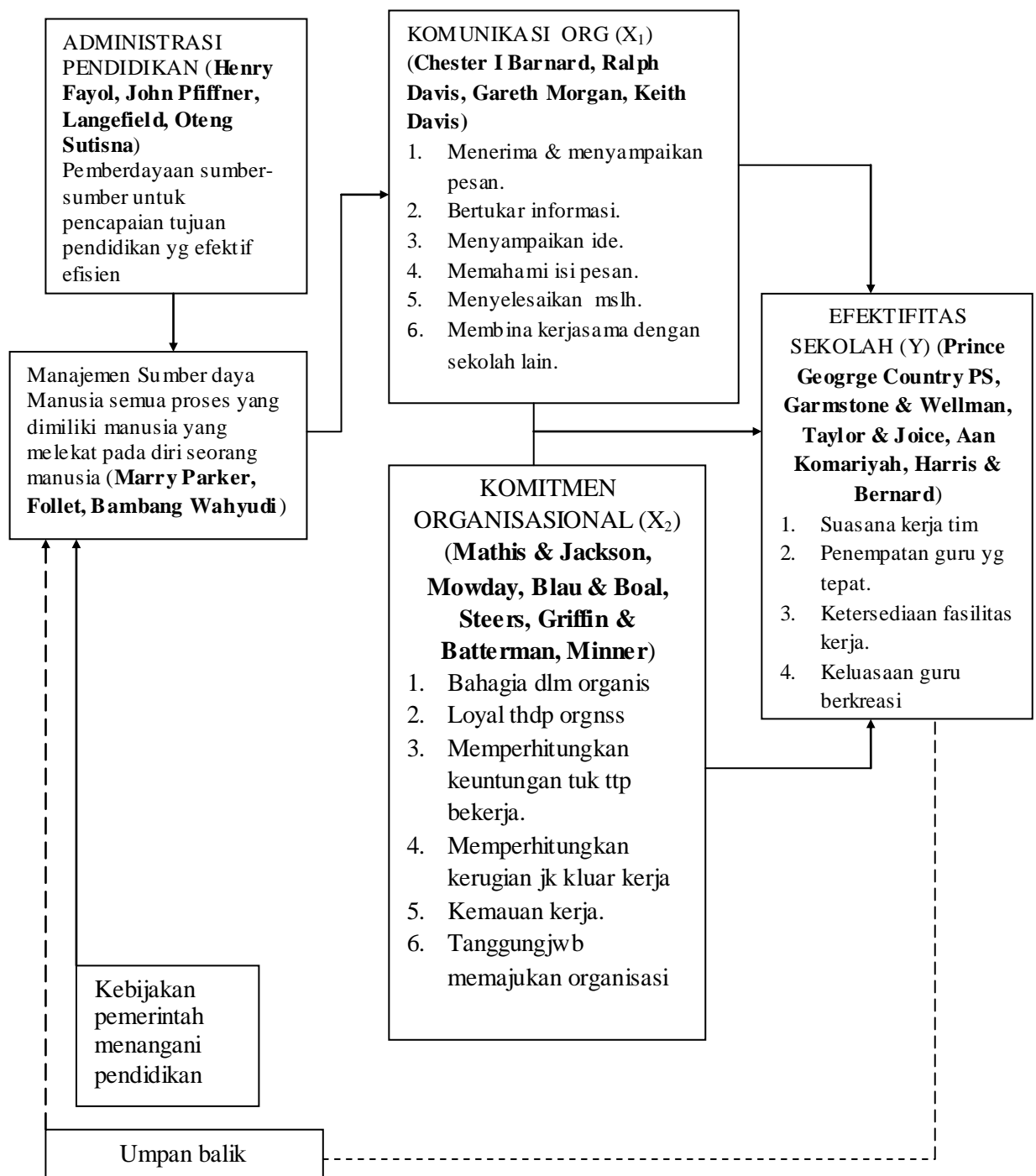
lebih baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Dalam peningkatan kualitas sumber daya insani menuju kualitas pendidikan terbaik diperlukan komunikasi dalam organisasi dimana indikator keberhasilannya terlihat dalam (a) menerima dan menyampaikan pesan, kebijakan, peraturan, (b) bertukar informasi, (c) menyampaikan ide-ide, dan (d) memahami isi pesan. Selain faktor komunikasi, guru juga harus memiliki komitmen organisasional baik komitmen afektif, kontinyu maupun komitmen normatif terhadap sekolah tempat ia bekerja. Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap efektivitas sekolah.

Komunikasi organisasi mempunyai peran dan pengaruh yang besar terhadap pengembangan komitmen organisasional bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian membangun komunikasi yang baik dan komitmen organisasional yang tinggi mempunyai arti penting dan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam upaya meningkatkan efektivitas sekolah. Jika komunikasi dalam organisasi berkembang dengan efektif, maka segala informasi dapat disampaikan dan tersalurkan sebagaimana yang diharapkan, sehingga kepuasan tersebut dapat menumbuhkan komitmen dalam diri guru untuk bekerja lebih baik lagi. Ketika kedua faktor tersebut terpenuhi maka akan mendorong guru untuk memberikan kinerja yang optimal demi peningkatan efektivitas sekolah dan tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas pendidikan tercapai.

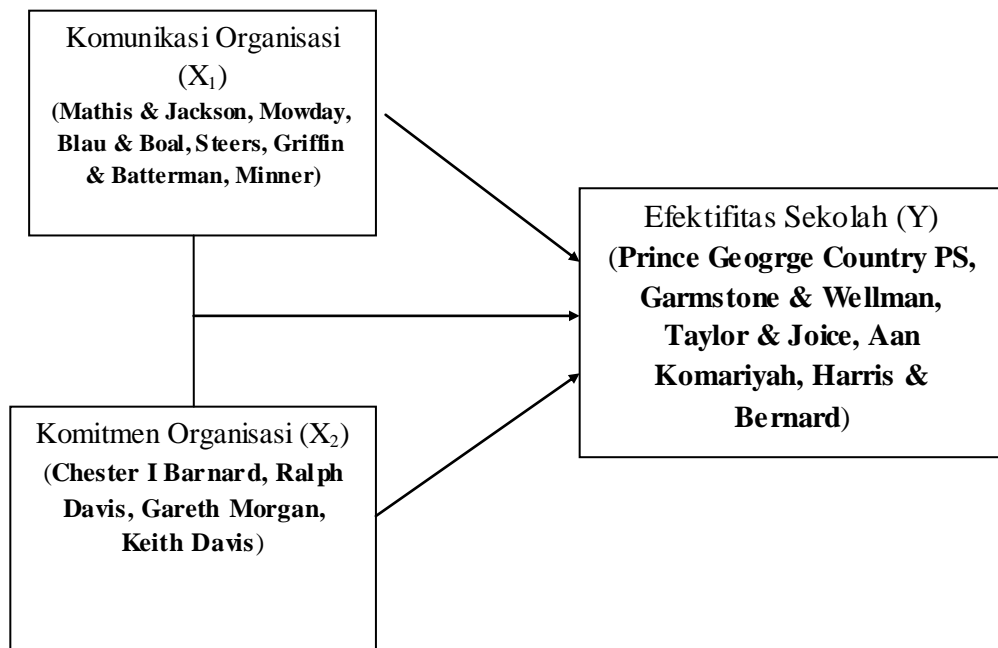
Kerangka pikir yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bahwa komunikasi organisasi berhubungan dengan komitmen organisasional.

Selanjutnya komunikasi organisasi dan komitmen organisasional masing-masing dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas sekolah. Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran tersebut diringkaskan dalam gambar berikut:



Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran

Dilandasi oleh kerangka pikir tersebut, dapat digambarkan lingkup kajian penelitian tentang kontribusi komunikasi organisasi dan komitmen organisasional terhadap efektivitas sekolah. Supaya lebih jelasnya keterkaitan variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada gambar paradigma penelitian berikut.



Gambar 2.7
Paradigma Penelitian

Keterangan:

X₁ = Komunikasi Organisasi (variabel bebas)

X₂ = Komitmen Organisasional (variabel bebas)

Y = Efektivitas Sekolah (variabel terikat)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Untuk dapat melakukan penelitian, peneliti harus menentukan metode yang akan dipakai sehingga akan mempermudah langkah-langkah penelitian. Langkah-langkah dalam penelitian meliputi pengumpulan, penyusunan dan penganalisisan serta penginterpretasian data sehingga peneliti dapat memecahkan masalah penelitian tersebut secara sistematis. Sugiyono (2006: 1) mengemukakan bahwa: "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Penelitian memerlukan metode sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan suatu pengetahuan tertentu. Metode penelitian digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang yang diteliti.

Metode Penelitian menurut Surakhmad (1998:131) merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif yang ditujukan untuk memecahkan masalah aktual dengan cara memaparkan apa adanya hasil penelitian. Ketepatan penentuan metode ini didasarkan pada pendapat Winarno Surachmad (1982: 139), bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk penyelidikan yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang.

Pendapat sama dikemukakan oleh Nasution (2006: 41) yang menjelaskan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memberi gambaran yang lebih

jelas tentang situasi-situasi sosial dengan memusatkan pada aspek-aspek tertentu dan sering menunjukkan pengaruh antara berbagai variabel.

Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini juga merupakan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian dengan mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2006: 11). Dalam penelitian ini variabel yang dimaksud adalah komunikasi organisasi, komitmen organisasional dan efektivitas sekolah.

Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan survei. Penelitian survei yang dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Seperti dikemukakan Masri Singarimbun (2003:21) penelitian survei dapat digunakan untuk maksud (1) penjajagan (*eksploratif*), (2) deskriptif, (3) penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yakni menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis; (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang (6) penelitian operasional, dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial. Singarimbun dan Efendi (1989:3) mengatakan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner (angket) sebagai alat pengumpul data. Sejalan dengan itu, Kerlinger (dalam Singarimbun dan Efendi 1989) mengatakan "penelitian survei mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologi dan psikologi". Penelitian survei pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan

yang tidak mendalam. Studi yang dikembangkan dalam penelitian ini dilakukan dengan studi kepustakaan dan studi lapangan.

Produk akhir yang diharapkan sebagai hasil penelitian ini adalah besaran pengaruh komunikasi organisasi dan komitmen organisasional terhadap efektivitas SMAN 1 Demak. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode sebagai strategi umum yang dianut dalam rangka mengumpulkan dan menganalisis data sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang realistis.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk melukiskan dan menafsirkan keadaan yang terjadi pada media masa kini.

Sukardi (2003: 57) mengatakan bahwa metode deskriptif yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Metode ini berguna untuk menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi pada saat penelitian berlangsung dan tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang, mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia. Metode ini tidak terbatas hanya sampai pada pengumpulan dan penyusunan data tetapi melalui analisis dan interpretasi arti data. Adapun alasan menggunakan metode ini adalah:

1. Metode ini mudah dipergunakan dalam hal-hal yang sedang terjadi pada masa kini dan sifatnya yang jelas serta nyata.
2. Dalam penelitian ini penulis bukan sekedar mengumpulkan data saja tetapi menganalisa dan menyimpulkan hasil penelitian.

Peneliti memilih sampel dari subjek dan mengelola kuesioner untuk

mengumpulkan data. Penelitian dirancang untuk mengetahui informasi tentang sejumlah besar guru (populasi) yang dapat disimpulkan dari respon yang diperoleh dari kelompok subjek kecil (sampel).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada SMA Negeri 1 Demak. Teknik analisis yang digunakan adalah multi analisis diantaranya korelasi ganda, uji beda dan analisis jalur. Khusus analisis jalur akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 dan X_2 terhadap Y .

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Riduwan (2006: 56) mengatakan bahwa: "Sampel adalah bagian dari populasi". Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Dalam penelitian ini, proses pengambilan sampling dilakukan menggunakan *Random sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

1. Penetapan Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2006: 90), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Populasi tidak dipandang sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut.

Populasi penelitian ini adalah semua guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Demak pada tahun ajaran 2011/2012 berjumlah 62 orang.

2. Sampel Penelitian

Arikunto (1998: 117) mengatakan bahwa: "Sampel penelitian adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi) yang diteliti". Untuk mengambil sampel penelitian, penulis menggunakan teknik pengambilan secara acak (*simple random sampling*) yang menurut Riduwan (2006: 58) adalah "Cara pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) yang ada dalam anggota populasi tersebut". Cara demikian dilakukan apabila anggota populasi dianggap homogen (sejenis).

Penentuan jumlah sampel individu menggunakan rumus dari Taro Yamane yang dikutip oleh Rakhmat (1998: 8) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d^2 = presisi yang ditetapkan

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel diperlukan untuk menghindari perbedaan penafsiran terhadap variabel-variabel penelitian. Hal ini merujuk pada pengertian definisi operasional variabel menurut James H McMillan & Sally Schumacher (2001: 84) berikut:

definiton of variabel achieved by assigning meaning to a variabel by specifying the activities or operations necessary to measure, categorize, or manipulate the variabel. Operational definitions tell the researcher and reader what is necessary for answering the question or testing the hypothesis.

Definisi operasional dimaksudkan untuk mengukur, mengategorikan dan memanipulasi variabel berdasarkan aktivitas atau kegiatan khusus dari variabel tersebut. Riduwan (2006: 10) mengemukakan: "Definisi operasional yang dirumuskan untuk setiap variabel harus sampai melahirkan indikator-indikator dari setiap variabel yang diteliti yang kemudian akan dijabarkan dalam instrumen penelitian". Variabel-variabel penelitian secara operasional perlu ditelusuri merujuk pada pola pengaruh antara variabel komunikasi organisasi dan komitmen organisasional terhadap efektivitas sekolah.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini:

1. Komunikasi Organisasi (X₁)

Komunikasi organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini ialah merupakan arus informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi yang berbentuk verbal dari pimpinan pada karyawan, antar karyawan, dan antar teman sejawat dari lembaga lain yang memiliki kepentingan yang sama.

2. Komitmen Organisasional (X_2)

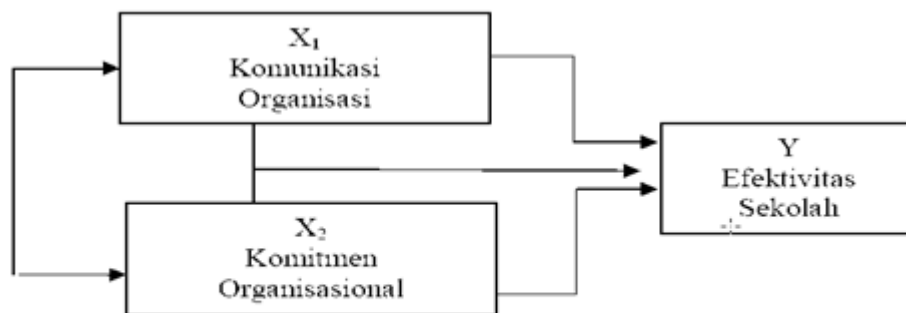
Komitmen organisasional adalah kemauan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja dan rasa memiliki organisasi. Sedangkan dimensi dan indikatornya sebagai berikut.

- a. Komitmen afektif, adalah keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi, dengan indikator-indikator: (1) merasa bahagia berada dalam organisasi, dan (2) loyalitas terhadap organisasi;
 - b. Komitmen kontinyu, adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung-rugi, dengan indikator-indikator: (1) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, dan (2) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi;
 - c. Komitmen normatif, adalah refleksi perasaan akan tanggung jawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi, dengan indikator-indikator: (1) kemauan kerja, dan (2) tanggung jawab memajukan organisasi.
- ## 3. Efektivitas Sekolah (Y) atau sekolah efektif yaitu sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimiliki untuk menjamin semua siswa tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah. Efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *Objectives*, *Targets* dan *intended outputs* sebagai mana

telah ditetapkan.

Efektivitas sekolah menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajar yang ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya (pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum).

Pola hubungan variabel secara sederhana dan skematis dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. 1 Hubungan antar Variabel Penelitian

E. Prosedur Pengumpulan Data Penelitian

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam pelaksanaan sebuah penelitian, langkah-langkah tersebut mencakup kegiatan-kegiatan:

1. Menentukan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen penelitian dilakukan dengan berdasar kepada variabel yang diteliti. Variabel yang diteliti mencakup komunikasi organisasi, komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah.

Mengacu kepada permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian, maka data yang perlu dikembangkan adalah data tentang komunikasi organisasi,

komitmen organisasional, dan efektivitas sekolah. Oleh karena itu, ditetapkan alat pengumpul data yang relevan dengan fokus permasalahannya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu responden diberi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang menggambarkan hal-hal yang ingin diungkap dari ketiga variabel disertai alternatif jawabannya. Selanjutnya responden diminta untuk merespon setiap item sesuai dengan keadaan dirinya dan keadaan yang diketahui serta dirasakannya dengan cara memilih salah satu jawaban dengan melingkari angka pada alternatif jawaban yang tersedia.

Adapun alasan peneliti memilih untuk menggunakan angket tertutup seperti yang telah dikemukakan di atas yaitu:

- a. Dengan angket tertutup, dapat menghimpun data yang diperlukan dalam waktu yang relatif singkat.
- b. Memudahkan responden dalam memberikan jawaban pada alternatif jawaban yang telah disajikan oleh peneliti.
- c. Dapat mengarahkan responden kepada pokok persoalan
- d. Memberi kemudahan kepada peneliti dalam menganalisis jawaban-jawaban yang telah diperoleh
- e. Pengumpulan data dengan angket tertutup akan lebih efisien ditinjau dari segi tenaga, waktu dan dana.

2. Penyusunan Instrumen Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh dalam menyusun angket adalah

sebagai berikut:

- a. Menentukan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu komunikasi organisasi sebagai variabel X_1 , komitmen organisasional sebagai variabel X_2 dan efektivitas sekolah sebagai variabel Y.
- b. Membuat kisi-kisi alat pengumpul data dengan mengungkap aspek dan indikatornya sebagai berikut:

Tabel III-1

Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Efektivitas Sekolah (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item	Total Item
Efektivitas Sekolah (Y)	1) Kebermaknaan Proses Belajar Mengajar	a. Perencanaan PBM	1-3	3
		b. Pelaksanaan PBM	4-6	3
		c. Evaluasi PBM	7-8	2
	2) Manajemen sekolah	a. Renstra dan rencana pengembangan strategis	9-11	3
		b. Pengorganisasian pelaksanaan program keuangan dan sarana prasarana	12-14	3
		c. Pengawasan program kegiatan	15-16	2
	3) Efektivitas budaya sekolah (iklim sekolah yang kondusif)	a. Kondisi sekolah mendukung untuk PBM	17-19	3
		b. Pemberian penghargaan bagi siswa yang berprestasi	20-21	2
		c. Semua siswa menaati tata tertib aturan sekolah	22-24	3

Sumber: dikembangkan dari N. Hatton and D. Smith (dalam Ridwan, 2009: 335)

Tabel III-2
Kisi-kisi Instrumen Penelitian Komunikasi Organisasi (X₁)

Variabel	Aspek	Indikator	No. Item	Total Item
Komunikasi Organisasi (X ₁)	1) Komunikasi verbal vertikal	a. Kejelasan informasi kebijakan/pesan	1-3	3
		b. Kualitas ide yang disampaikan	4-7	4
	2) Komunikasi verbal horizontal	a. Ketepatan pertukaran informasi	8-11	4
		b. Ketepatan memahami kebijakan/pesan	12-14	3
	3) Komunikasi verbal diagonal	a. Pembinaan kerjasama yang bermutu/saling menguntungkan dengan sekolah lain	15-16	2
		b. Kerjasama dengan guru mata pelajaran lain yang sejenis	17-19	3

Sumber: dikembangkan dari Stephen P. Robbins (dalam Ridwan, 2009: 383)

Tabel III-3
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Komitmen Organisasional (X₂)

Variabel	Aspek	Indikator	No. Item	Total Item
Komitmen Organisasional (X ₂)	1) Komitmen Afektif	a. Merasa bahagia berada dalam organisasi	1-3	3
		b. Loyalitas terhadap organisasi	4-6	3
	2) Komitmen Kontinyu	a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi	7-9	3
		b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi	10-12	3
	3) Komitmen Normatif	a. Kemauan kerja	13-15	3
		b. Tanggung jawab memajukan organisasi	16-20	5

Sumber: dikembangkan dari J. P Meyer dan N. J Allen (dalam Azis Sanapiah, 2008: 210)

4) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat	a. Bisa dihubungi dengan mudah	25-27	3
	b. Bersikap responsif terhadap guru, staf, dan TU	28-29	2
	c. Melaksanakan kepemimpinan yang terfokus pada pembelajaran	30-31	2
	d. Rasio antara guru dan siswa sesuai dengan rasional	32-33	2
5) <i>Output</i> sekolah (hasil prestasi)	a. Standar kelulusan yang direncanakan sekolah	34-35	2
	b. Prestasi akademik yang telah dicapai tahun terakhir	36-37	2
	c. Prestasi non akademis tahun terakhir	38-40	3
	d. Kelulusan siswa tahun terakhir	41-43	3
6) <i>Outcome (benefit)</i>	a. Melanjutkan studi	44-45	2
	b. Serapan lapangan kerja (karyawan, swasta, atau mandiri)	46-47	2
	c. Pengangguran/pemunggu kerja	48-49	2

Sumber: dikembangkan dari N. Hatton and D. Smith (dalam Ridwan, 2009: 335)

- c. Menyusun sejumlah pernyataan atau butir-butir item baik positif maupun negatif.
- d. Memeriksa daftar pernyataan alat pengumpul data. Pada tahap ini butir pernyataan yang dirumuskan ialah butir pernyataan untuk komunikasi organisasi dan butir pernyataan untuk komitmen organisasional, serta butir pernyataan untuk efektivitas sekolah.
- e. Menetapkan kriteria skor untuk setiap item setelah merumuskan angket, kemudian ditetapkan alat ukur yang akan digunakan dalam pemberian skor terhadap setiap butir item dengan menggunakan skala Likert yang mempunyai gradasi dari sangat negatif hingga sangat positif.
- f. Menetapkan skala pengukuran variabel

Setiap item dalam angket memiliki 4 kriteria jawaban dengan pemberian skor dimulai dari 1, 2, 3, dan 4.

3. Uji Coba Instrumen Penelitian

Setelah penetapan dan penyusunan angket selesai dilakukan maka selanjutnya adalah uji coba angket. Kegiatan ini penting dilakukan oleh peneliti untuk menilai angket yang telah disusunnya. Angket diujicobakan kepada responden yang sama atau yang memiliki karakteristik sama dengan responden yang sebenarnya. Uji coba ini dilakukan kepada 30 responden, yaitu guru di luar populasi yang karakteristiknya mendekati karakteristik populasi. Uji coba alat ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas alat pengumpul data.

Setelah uji coba dilaksanakan, selanjutnya dilakukan analisis statistik dengan tujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumennya, sehingga hasil penelitian yang dimaksudkan betul-betul dapat dipertanggungjawabkan.

a. Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Analisis validitas ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor yang ada pada setiap item dengan skor total. Rumus yang dipergunakan adalah rumus yang dikemukakan oleh Pearson, yang lebih dikenal dengan sebutan rumus korelasi "*product moment*", yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = besarnya koefisien korelasi

n = jumlah responden

X = skor variabel X

Y = skor variabel Y

Kemudian harga r yang diperoleh dari perhitungan di atas, diuji ke dalam uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi product moment

n = jumlah responden

Kriteria item valid apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Distribusi (Tabel t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$)

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Setelah kriteria validitas diketahui, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas instrumen. Mengingat karakteristik data yang telah diambil dengan skala Likert dengan rentangan skor 1 sampai 4, sehingga untuk mengujinya peneliti menggunakan rumus *Pearson Product Moment*

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan

r_i = reliabilitas instrument

r_b = korelasi *pearson product moment* antara belahan pertama dan belahan kedua

Setelah diperoleh harga r_i kemudian selanjutnya dilakukan

pengujian signifikansi korelasi dengan menggunakan perbandingan kepada r tabel

Kriteria signifikansi apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Setelah diperoleh hasil item kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid, maka dilanjutkan dengan uji realibilitas. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas dengan metode teknik *Spearman-Brown*.

F. Analisis Data Penelitian

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitian pun akan segera diketahui. Pada analisis data penelitian ini, penulis menggunakan media perangkat lunak komputer *Microsoft Excel* dan *SPSS 15.0*.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam prosedur pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Seleksi Data

Identifikasi data merupakan proses untuk mengetahui keakuratan data yang terkumpul melalui angket yang selanjutnya diklasifikasikan agar data siap diolah dan dianalisis guna menjawab masalah-masalah penelitian

dan menguji hipotesis penelitian melalui seleksi data agar dapat diolah lebih lanjut, yaitu dengan memeriksa jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Adapun angket yang dapat diolah harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Pengisian angket sesuai dengan petunjuk pengisian seperti yang tertera pada lembaran angket.
- b. Pengisian angket jelas dan tidak meragukan.
- c. Setiap lembaran angket masih utuh, yaitu tidak ada bagian yang hilang atau rusak.

2. Klasifikasi Data

Setelah melakukan penyeleksian data, kemudian data tersebut diklasifikasikan berdasarkan variabel masing-masing angket. Kemudian dilakukan pemberian bobot atau skor pada setiap alternatif jawaban berdasarkan skala yang telah ditetapkan. Pengklasifikasian ini dilakukan untuk mengetahui kecenderungan skor atau nilai dari setiap variabel yang diteliti berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan. Menentukan bobot nilai untuk setiap kemungkinan jawaban pada setiap item variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan kemudian menentukan skornya.

G. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan tujuan dan metode penelitian yang ditetapkan, jenis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data tersebut diperoleh berdasarkan hasil pengukuran terhadap tiga variabel yaitu : dua variabel

bebas pengaruh Komunikasi Organisasi (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Efektivitas Sekolah (Y).

Nasir (2003:328) mengatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan alat-alat ukur yang diperlukan dalam melaksanakan suatu penelitian. Data yang akan dikumpulkan dapat berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan dan beragam fakta yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diteliti. Sehubungan dengan pengertian teknik pengumpulan data dan wujud data yang akan dikumpulkan, maka dalam penelitian ini digunakan dua teknik utama pengumpulan data, yaitu studi dokumentasi dan teknik angket.

a. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian ini dimaksudkan sebagai cara pengumpulan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dari berbagai risalah resmi yang terdapat baik di lokasi penelitian maupun di instansi lain yang ada hubungannya dengan lokasi penelitian. Studi dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari instansi/lembaga meliputi buku-buku, laporan kegiatannya di instansi/lembaga yang relevan dengan fokus penelitian.

b. Teknik Angket

Data penelitian dikumpulkan menggunakan angket yang disebarkan kepada responden penelitian sebanyak 62 responden. Pemilihan dengan model angket ini, didasarkan atas alasan bahwa: (1) responden memiliki

waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan, (2) setiap responden menghadapi susunan dan cara pengisian yang sama atas pertanyaan yang diajukan, (3) responden mempunyai kebebasan memberikan jawaban, dan (4) dapat digunakan untuk mengumpulkan data atau keterangan dari banyak responden dan dalam waktu yang tepat. Melalui teknik model Angket ini akan dikumpulkan data yang berupa jawaban tertulis dari responden atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam angket tersebut.

Indikator-indikator yang merupakan penjabaran dari variabel pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Efektivitas Sekolah merupakan materi pokok yang diramu menjadi sejumlah pernyataan di dalam angket.

Model Angket tersebut dikembangkan oleh peneliti dalam bentuk skala *Likert* yang dimodifikasi. Kuesioner terdiri dari sejumlah butir pertanyaan atau pernyataan yang dilengkapi dengan 4 alternatif respon/jawaban. Pengukuran dilakukan dengan meminta responden untuk memilih salah satu respon/jawaban yang disediakan.

H. Tehnik Analisis Data

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitian pun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan

data dilakukan melalui bantuan komputer dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi Kendall-tau. Analisis ini akan digunakan dalam menguji besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y atau pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Efektivitas Sekolah di SMA Negeri 1 Demak baik secara bersama-sama maupun secara individu. Metode statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen adalah dengan menggunakan metode Kendall-tau, yang rumusnya sebagai berikut:

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2}N(N-1)}$$

Keterangan:

τ = koefisien korelasi kendall-tau

S = selisih antara nilai positif dengan negatif terhadap masing-masing rangking yang diberikan

N = jumlah pasangan yang diteliti

Namun apabila jumlah N lebih dari sama dengan 10 ($N \geq 10$) maka distribusi dapat mendekati distribusi normal dimana memiliki mean (U_r) = 0 dan

standar deviasi $\sigma_r = \sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$, sehingga korelasi kendall-tau dapat dicari

dengan rumus:

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Keterangan:

Z = korelasi kendall-tau

τ = koefisien korelasi kendall-tau

N = jumlah pasangan yang diteliti

Pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat dari besarnya nilai Z, dan arah pengaruh korelasi dapat dilihat dari tanda yang dihasilkan nilai Z. Output pengolahan didapat dari pengolahan melalui *software* statistik SPSS. Nilai Z menunjukkan besarnya korelasi, apabila nilai Z adalah diatas 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan dibawah 0,5 menunjukkan korelasi yang lemah. Tanda negatif (-) pada nilai Z menunjukkan adanya arah yang berlawanan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya tanda positif (+) menunjukkan arah yang sama. Karena uji dilakukan untuk mencari ada tidaknya hubungan dan bukan lebih besar atau lebih kecil, maka uji dilakukan dua sisi.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar variabel X mempunyai sumbangan atau ikut menentukan variabel Y. Sumbangan dicari dengan menggunakan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan : KD = Nilai Koefisien Diterminan
(Pengaruh antar variabel)
r = Nilai Koefisien Korelasi

Analisis lanjut digunakan teknik korelasi baik sederhana maupun ganda. Kemudahan dalam perhitungan digunakan jasa komputer berupa *software* dengan *program SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*.

Selanjutnya, untuk mengetahui signifikansi analisis korelasi dan regresi, maka dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut.

- (a) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- (b) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

