

KEPEMIMPINAN, SISTEM DAN STRUKTUR ORGANISASI, LINGKUNGAN FISIK, DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI SEKOLAH

Connie Chairunnisa

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jl. Limau II, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
e-mail: connie.dahwan@yahoo.com

Abstract: The Effects of Leadership, System and Structure, and Physical Environment on the Effectiveness of School Organization. The study aims at obtaining information of the effects of leadership, system and structure, and physical environment on the effectiveness of organization. This causal study was conducted in one hundred schools in Jakarta. Survey method with causal approach and path analysis was employed. The population consisted of 288 teachers in junior high schools in DKI Province of Jakarta. The sample of 100 teachers was selected by applying simple random sampling technique. The results show direct effects of (1) system and structure on physical environment, (2) leadership on the effectiveness, (3) system and structure on physical environment as well as the effectiveness of organization, (4) physical environment on the effectiveness of organization. In addition, system and structure show indirect effect on the effectiveness of organization through the physical environment. The research concludes that any change or variation in organizational effectiveness can be influenced by leadership, system and structure, and physical environment.

Keywords: leadership, system and structure, physical environment, effectiveness of school organization

Abstrak: Kepemimpinan, Sistem dan Struktur Organisasi, Lingkungan Fisik, dan Keefektifan Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, dan lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi. Penelitian diselenggarakan di seratus sekolah di Jakarta, dengan menggunakan metode survei melalui pendekatan kausal dan analisis jalur. Sampel sebanyak 100 guru SMP Negeri Provinsi DKI Jakarta diambil dengan teknik penyampelan acak sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari (1) sistem dan struktur organisasi terhadap lingkungan fisik; (2) kepemimpinan kepala sekolah terhadap keefektifan organisasi; (3) sistem dan struktur terhadap lingkungan fisik juga terhadap keefektifan organisasi; (4) lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi; dan (5) sistem dan struktur organisasi menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik. Hasil penelitian membuktikan bahwa variasi atau perubahan manapun terhadap keefektifan organisasi dapat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, sistem dan struktur serta lingkungan fisik.

Kata kunci: kepemimpinan, sistem organisasi, struktur organisasi, lingkungan fisik, keefektifan organisasi sekolah

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting pembangunan suatu bangsa. Hal ini dibuktikan dengan hampir semua bangsa menempatkan pembangunan pendidikan sebagai prioritas utama program pembangunan nasional. Semua bangsa di dunia menyadari bahwa sumber daya manusia yang bermutu, yang merupakan produk pendidikan, merupakan kunci keberhasilan pembangunan suatu negara. Indonesia telah menempatkan pendidikan sebagai prioritas utama. Hal ini terlihat pada program utama pemerintah, yaitu

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, khususnya Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang telah mencanangkan program wajib belajar pendidikan dasar (Wajar Dikdas) 9 tahun. Dengan adanya program Wajar Dikdas 9 tahun ini diharapkan jumlah anak putus sekolah (*drop out*) bisa diminimalisasi dan juga sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar di Indonesia masih mengalami beberapa kendala.

Masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pembinaan SMP di seluruh Indonesia terkait dengan akses pendidikan di tingkat SMP yang masih relatif rendah. Secara nasional tercatat pada tahun 2006-2008 angka partisipasi murni (APM) baru mencapai 63,67%, angka partisipasi kasar (APK) baru mencapai 85,22%, dan angka partisipasi sekolah (APS) baru mencapai 85,65% (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Selain akses, masalah mutu pendidikan SMP mencakup tenaga kependidikan, fasilitas, pembiayaan, manajemen, proses, dan prestasi siswa masih rendah.

Di Provinsi DKI Jakarta masalah kompetensi kepala sekolah SMP Negeri memang secara spesifik belum dapat dijelaskan, namun angka kelulusan cukup menggembirakan. Angka kelulusan siswa SMP pada tahun pelajaran 2007/2008 di Provinsi DKI Jakarta sebesar 99,9 %. Namun angka putus sekolah masih cukup tinggi di tingkat SMP sebanyak 1.947 siswa (Dinas Pendidikan DKI Jakarta, 2008). Prestasi akademik ataupun non-akademik serta pembentukan kepribadian siswa merupakan faktor utama bagi sekolah efektif. Semua faktor di atas akan dapat tercapai jika kepemimpinan pendidikan dapat berjalan dengan baik (Rohmat, 2010).

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa salah satu masalah yang dihadapi dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah kepemimpinan yang tidak efektif. Kepala sekolah kurang memahami sekolah sebagai suatu sistem *organik*. Sebagai *leader*, kepala sekolah lebih banyak memaksakan kehendak, lebih bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan, suka menciptakan rasa takut, suka menunjukkan bahwa dia tahu sesuatu, mengembangkan suasana yang menjemukan, dan suka melimpahkan kesalahan kepada orang lain (Yunus, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa belum semua kepala sekolah SMP memiliki wawasan yang memadai untuk mengemban peran kepemimpinan.

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Namun, Kemdikbud memperkirakan 70% dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud setelah melakukan uji kompetensi terhadap beberapa kepala sekolah. Direktorat Peningkatan Mutu melakukan uji kompetensi terhadap 250 kepala sekolah dari lima

provinsi yang mengikuti tes. Untuk memastikan temuan itu, uji kompetensi kembali dilakukan terhadap 50 kepala sekolah yayasan pendidikan dan hasilnya sama saja. Dari jumlah tersebut sebagian dari mereka adalah para kepala sekolah SMPN di Provinsi DKI Jakarta.

Apabila hal itu memang terjadi, berbagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi harus segera dicari. Indikasi tersebut berasal dari keluhan beberapa guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar karena ruang kelas terendam air ketika banjir. Memang belum pernah diadakan penelitian yang spesifik mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan keefektifan organisasi. Hal inilah yang menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam kaitannya dengan sistem dan struktur organisasi serta masalah lingkungan fisik.

Keefektifan organisasi pada dasarnya merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam mewujudkan tujuannya. Keberhasilan organisasi ditunjukkan dengan upaya organisasi secara efektif dalam mewujudkan tujuannya. Keefektifan menjelaskan tentang suatu aktivitas yang dilakukan secara efektif. Istilah efektif biasanya digunakan bersama-sama dengan istilah efisien. Buhler (2001) menyatakan bahwa efektif berarti melakukan pekerjaan dengan benar, sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan yang benar.

Sementara itu, dalam kelompok formal, sekolah merupakan suatu unit organisasi. Pengertian organisasi oleh Mondy dan Premeaux (1995) dikatakan sebagai dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara berkoordinasi untuk mencapai hasil bersama. Newstrom dan Davis (2002) menyatakan bahwa keefektifan organisasi tidak diperoleh dengan memaksimalkan satu variabel manusia saja, tetapi oleh semua variabel sistem yang bekerja bersama secara seimbang. Gibson dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa istilah keefektifan berasal dari kata efek (pengaruh) yang dapat digunakan dalam konteks hubungan sebab-akibat. Keefektifan organisasi disebabkan oleh keefektifan kelompok yang juga disebabkan oleh keefektifan individu.

Sementara itu Gibson (1990) menyatakan bahwa terdapat 5 kriteria untuk menilai kehandalan sebuah organisasi, yaitu efisiensi, keefektifan, kepuasan karyawan, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan memperoleh sumber daya. Keefektifan merujuk ukuran kualitas *output* yang dihasilkan organisasi, apakah unit *output* cukup baik sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam konteks yang lebih luas, keefektifan digunakan untuk menilai proses dalam organisasi. Mullins, (2005) menggambarkan bahwa banyak faktor yang memengaruhi keefektifan

organisasi, di antaranya adalah kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, serta lingkungan fisik.

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional dan perantara terhadap keefektifan kepemimpinan. Yukl (2002) menjelaskan bahwa kriteria kepemimpinan yang efektif pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku menuju efektif dipengaruhi oleh variabel antara yang terdiri atas komitmen dan kejelasan peran, organisasi kerja, kerja sama dan saling percaya, sumber daya dan dukungan, serta kondisi eksternal. Perilaku pemimpin dalam menuju keefektifan pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional, baik yang bersifat netralisasi maupun substitusi.

Colquitt dan kawan-kawan (2008) menyatakan bahwa struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Untuk bekerja secara efektif di organisasi, manajer harus memahami secara jelas struktur organisasi. Menurut Gibson dan kawan-kawan (2006), struktur organisasi adalah pola aktivitas formal antarhubungan antara berbagai sub-unit organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Menurut McShane dan Glinow (2008), struktur organisasi mengacu kepada divisi tenaga kerja atau pola koordinasi, komunikasi, arus kerja, dan kewenangan formal yang mengarahkan aktivitas organisasi. Dengan demikian, struktur organisasi merefleksikan budaya organisasi dan hubungan kewenangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem dan struktur berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Lingkungan fisik merupakan faktor pendukung pekerjaan yang penting dalam rangka menunjang kinerja para anggota organisasi atau karyawan. Lingkungan fisik harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, lingkungan fisik harus secara potensial mendukung kinerja organisasi. Feldman (1999) menjelaskan bahwa lingkungan fisik secara signifikan memengaruhi karyawan. Lingkungan fisik berdampak pada perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan fisik berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Menurut Mullins (2005) lingkungan kerja berupa pengaturan fisik, komunikasi, dan dukungan teknologi. Batasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik, tetapi juga proses komunikasi serta dukungan teknologi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa lingkungan fisik terdiri atas lokasi tempat kerja, kenyamanan tempat kerja, tata letak, sifat pekerjaan, pergantian jam kerja, keamanan, dan tingkat kebisingan yang rendah.

Sejalan dengan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, dan lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kausal dengan analisis jalur (*path analysis*). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah keefektifan organisasi (X_4) dan variabel eksogen meliputi kepemimpinan (X_1), sistem dan struktur organisasi (X_2), serta lingkungan fisik (X_3).

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 288 guru pada SMP Negeri yang tersebar di 5 wilayah Kota Administrasi di Provinsi DKI Jakarta. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*) dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang guru.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner. Skala penilaian untuk variabel kepemimpinan dan keefektifan organisasi menggunakan skala *Likert* yang memiliki kategori pilihan jawaban (a) sangat setuju, (b) setuju, (c) tidak tahu, (d) tidak setuju, dan (e) sangat tidak setuju. Pengukuran variabel sistem & struktur dan lingkungan fisik menggunakan skala pengukuran dengan opsi (a) selalu, (b) sering, (c) kadang-kadang, (d) jarang, dan (e) tidak pernah. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 sampai dengan 1 untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 sampai dengan 5 untuk pernyataan negatif. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 orang guru yang diambil dari populasi, di luar sampel penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (validitas) dan uji keandalan (reliabilitas). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh butir-butir instrumen yang valid dan tidak valid. Adapun instrumen yang tidak valid dibuang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis jalur (*path analysis*) mensyaratkan data yang dianalisis memenuhi beberapa uji statistik tertentu. Oleh karena itu, sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan beberapa uji statistik yang menjadi syarat analisis. Beberapa uji statistik yang harus dipenuhi data dalam analisis jalur adalah uji normalitas distribusi galat, uji homogenitas, serta uji signifikansi dan linearitas koefisien regresi. Secara keseluruhan hasil ketiga macam uji persyaratan analisis tersebut menunjukkan bahwa analisis jalur memenuhi syarat untuk digunakan.

Hasil analisis data penelitian ini membuktikan bahwa terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Ketiganya menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Masing-masing pengaruh antara variabel satu dengan variabel lain dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.

Sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap lingkungan fisik dengan besar pengaruh 0,311 dengan koefisien jalur 0,558. Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson dan kawan-kawan (2006) bahwa sistem diartikan sebagai pengelompokan unsur yang menunjukkan adanya saling hubungan secara individu dan yang berinteraksi dengan lingkungan sebagai individu dan kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa sistem dan struktur berpengaruh terhadap lingkungan fisik.

Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,168 dengan koefisien jalur 0,407. Ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Yukl (2002) dalam model keterpautan ganda yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional dan variabel antara yang berdampak pada kriteria keefektifan. Kriteria keefektifan kepemimpinan, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasinya.

Sistem dan struktur organisasi selain berpengaruh terhadap lingkungan fisik juga berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,102 dengan koefisien jalur 0,326. Ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Colquit, LePine, and Wesson (2008) bahwa sistem dan struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antarindividu dan kelompok dalam organisasi dalam rangka mewujudkan keefektifan organisasi.

Lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,109 dengan koefisien jalur sebesar 0,317. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Feldman (1999) bahwa lingkungan fisik secara signifikan memengaruhi karyawan. Istilah lingkungan fisik dikenal dengan wilayah kerja atau teritorial. Lingkungan fisik berdampak pada perilaku anggota organisasi dalam me-

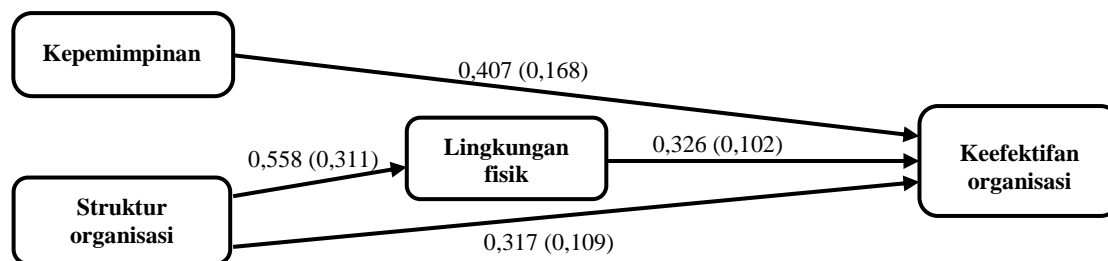
laksanakan pekerjaannya, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Selain pengaruh langsung, terdapat variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung, yaitu sistem dan struktur organisasi yang berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik dengan besar pengaruh 0,179 dan koefisien jalur 0,316. Ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Gibson dan kawan-kawan (2006) bahwa untuk bekerja secara efektif di organisasi, manajer harus memahami secara jelas sistem struktur organisasi karena sistem dan struktur organisasi adalah pola aktivitas formal hubungan antara berbagai sub-unit organisasi. Sistem dan struktur organisasi akan berdampak pada lingkungan fisik dan pada akhirnya berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pandangan Bohn (2002) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap keefektifan organisasi, Bohn melakukan survei, wawancara, dan penelitian empiris. Hasil penelitian Bohn menunjukkan bahwa kepemimpinan atau perilaku pemimpin mempunyai hubungan langsung terhadap keefektifan organisasi. Ini juga sejalan dengan hasil penelitian Zhang dan kawan-kawan (2004) tentang pengaruh struktur organisasi dan kapabilitas teknologi informasi terhadap keefektifan organisasi dari 110 perusahaan yang membuktikan bahwa struktur organisasi dan kapasitas teknologi informasi berhubungan positif dengan keefektifan organisasi.

SIMPULAN

Variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap variasi lingkungan fisik. Variasi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap variasi keefektifan organisasi. Variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap variasi keefektifan organisasi. Variasi lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap variasi keefektifan organisasi. Variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap variasi keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik.



Gambar 1. Hubungan Kausal antarvariabel Penelitian

DAFTAR RUJUKAN

- Buhler, P.M. 2001. *Alpha Teach Yourself: Management Skills in 24 Hours*. Indianapolis: Book End, LLC.
- Bohn, J.G. 2002. The Relationship of Perceived Leadership Behavior to Organization Efficacy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1): 65-79.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. 2008. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun*. Digandakan oleh Kegiatan Sosial Wajib Belajar dan Pengendalian Program Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dinas Pendidikan DKI Jakarta. 2008. *Data Anak Putus Sekolah di Prov. DKI Jakarta*. Jakarta: Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta.
- Feldman, R.S.1999. *Adjustment Applying Psychology in a Complex World*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, C.F. 1990. *Managing Organizational Behavior*. Illinois: Richard D.Irwin, Inc. New York Mc.Graw-Hill.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J., & Kono-poske, R. 2006. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mondy, R.W. & Premeaux, S.R. 1995. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mullins, L.J. 2005. *Management and Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate Harlow: Prentice Hall.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan, Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yunus, F. 2007. *Manajemen Mutu Sekolah*. (Online), (<http://www.portalduniaguru.co.id>), di akses 2 Maret 2009.
- Zhang, M., McCullough, J., & Wei, R. Y. 2004. *Effect of Leadership on Organizational Effectiveness*. Chongqing: International Academy of Business Economy, The South-West University, Chongqing, People's of Republik of China.