

PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH DASAR

**Burhanuddin
Sunarni**

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM
Jln. Semarang 5 Malang.
Email: burhanuddin.fip@um.ac.id

Abstract: This study aims at describing the tendency of the type of organizational culture and its impact on leadership effectiveness in elementary school. The design of research was using the research development involving 300 teachers as a sample and was selected purposively and proportional in five districts in Malang. The results showed that some types of organizational culture prevailed school organization including bureaucratic, supportive, innovative, market, adhocratic, and clan types. The entire types deem to be significant influence on the behavior and effectiveness of school leadership including the efforts of the principal in (1) the development of vision, mission, and organizational goals, (2) human resources management, (3) implementation of functions as manager, (4) role of leader, (5) the improvement of professional teacher, and (6) the development of school organizational climate.

Keywords: culture, organization, leadership, elementary school

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kecenderungan tipe budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan di sekolah dasar. Rancangan penelitiannya menggunakan penelitian pengembangan yang melibatkan 300 orang guru sebagai sampel yang dipilih secara *purposive* dan *proportional* dari lima kecamatan di Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan sejumlah tipe budaya organisasi mewarnai organisasi sekolah meliputi tipe birokratis, supportif, inovatif, market, adhokrasi, dan klan. Kesemua tipe memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan efektivitas kepemimpinan sekolah meliputi usaha-usaha kepala sekolah dalam (1) pengembangan visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) pengelolaan sumber daya manusia, (3) pelaksanaan fungsi sebagai manajer, (4) pelaksanaan peranan sebagai leader, (5) peningkatan profesional guru, dan (6) pengembangan iklim organisasi sekolah.

Kata Kunci: budaya, organisasi, kepemimpinan, sekolah dasar

Kehadiran budaya organisasi sebagai salah satu faktor situasional terbukti menjadi penentu, *moderating factor* yang dapat memperkuat maupun sebaliknya memperlemah pengaruh perilaku pemimpin dan sikap bawahan dalam pencapaian tingkat kinerja organisasi (Burhanuddin, 2013). Kalau diterapkan di lingkungan organisasi sekolah, maka hubungan faktor budaya organisasi sebagai *moderating variable* yang memiliki potensi

memperkuat maupun memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Budaya organisasi berakar dari sejumlah faktor organisasional. Secara umum didefinisikan sebagai bentuk pertukaran atau *sharing* antar anggota mengenai kepercayaan, harapan, nilai-nilai, norma, dan rutinitas yang mempengaruhi cara bagaimana individu bekerja dan berhubungan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan-tujuan

organisasi (Champoux, 2003; Gibson, *et. al*, 2006; Jones & George, 2006; Lok & Crawford, 2004; Yukl, 2010).

Sesungguhnya tidak ada konsep budaya baik atau budaya buruk. Suatu budaya bisa dinilai baik atau efektif manakala budaya itu dapat memperkuat misi, tujuan, dan strategi organisasi. Budaya yang kuat menjadikan organisasi efisien karena setiap orang berarti sudah mengetahui apa yang penting bagi pekerjaan organisasi, dan bagaimana segala sesuatunya harus dilaksanakan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, kemungkinan bisa menemukan fenomena budaya ini sebagai aset atau sebaliknya bisa menjadi beban kalau yang bersangkutan kurang mampu mengelola dan mengembangkannya ke arah yang lebih suportif bagi kepentingan lembaga pendidikan yang ia pimpin. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu memahami konteks budaya organisasi yang ia pimpin, dan berusaha mengelola dan membinanya agar menjadi media efektif dalam proses kepemimpinan di sekolah.

Budaya organisasi dikembangkan sedemikian rupa untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dalam mendukung proses pencapaian tujuan pendidikan dan kepuasan kerja tim di sekolah. Proses pengembangan perlu didahului dengan melakukan kajian atau penelitian di lapangan agar diperoleh basis yang kuat bagi pengembangan iklim organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana kontribusinya terhadap efektivitas kepemimpinan di sekolah, maka penelitian pengembangan ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui (1) tipe-tipe budaya organisasi yang tumbuh di dalam konteks organisasi sekolah, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah, dan (3) faktor-faktor yang dapat memoderasi efek budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah.

Wallach (1983) menjelaskan istilah budaya korporasi (*corporate culture*) sebagai bentuk pemahaman bersama perilaku anggota – bagaimana cara mereka bekerja dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, norma dan filosofi atau cara hidup (*way of life*) yang dianut individu akan menentukan bagaimana segala sesuatunya berjalan. Mereka membatasi bagaimana cara seseorang bekerja, standard tingkah laku, cara berbicara, bagaimana mempresentasikan diri, dan keharusan-keharusan apa yang perlu dipatuhi oleh seseorang.

Bartol *et. al* (2002) mendefinisikannya sebagai suatu sistem terdiri dari empat komponen: nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma yang menghubungkan para anggota organisasi. Keempat komponen budaya organisasi ini berasal dari lingkungan masyarakat, dibawa oleh para individu atau anggota organisasi (Jones & George, 2006). Budaya organisasi yang sudah tertanam di mampu mengkonsolidasikan asumsi-asumsi dan tujuan-tujuan para anggota organisasi (Russell, 2001). Kondisi ini dipertahankan dan diadopsi oleh para individu, sehingga dapat memberikan warna tersendiri bagi budaya yang ada.

Sergiovanni (1991,220) mengemukakan bahwa lingkungan organisasi sekolah memiliki dimensi budaya tertentu yang dimanifestasikan ke dalam empat level, meliputi *artifact*, *perspectives*, *values*, dan *assumptions*.

Artifact merupakan jenis budaya level pertama bersifat *tangible*, dapat direspon panca indera atau dapat diobservasi. Termasuk di dalamnya: sesuatu yang diucapkan, cara individu berperilaku, penampilan sesuatu, dan berbagai hasil karya manusia. Secara kongkrit di lingkungan organisasi sekolah dimanifestasikan ke dalam bentuk-bentuk *verbal* seperti bahasa yang digunakan, cerita-cerita yang disampaikan ke individu, dan contoh-contoh peristiwa untuk menggambarkan hal-hal penting. Bentuk lainnya adalah secara *behavioral*, mencakup berbagai wujud jenis budaya tertentu seperti upacara-upacara atau kegiatan ritual, dan praktik-praktik simbolik lainnya.

Pada level kedua terdapat pandangan-pandangan (*perspectives*) berupa aturan-aturan, norma-norma yang dipedomani para anggota, dan keumuman segenap solusi yang diambil dalam memecahkan masalah-masalah yang sama. Bagaimana seseorang mendefinisikan suatu keadaan, batas-batas cara berperilaku, rumusan tujuan-tujuan sekolah semua dikategorikan sebagai wujud budaya ke dalam level ini.

Nilai-nilai (*values*) adalah bentuk *artifact* budaya organisasi pada level ketiga. Kelompok ini berfungsi menentukan hal-hal apa yang penting dan tidak penting. Oleh sebab itu, menjadi dasar dalam menilai/menyikapi suatu keadaan, memaknai tindakan dan kegiatan, menentukan prioritas, dan menilai perilaku individu dalam bekerjasama. Di dalam organisasi sekolah dimensi nilai-nilai ini dapat dilihat dalam bentuk pernyataan-pernyataan

tertulis sebagai produk kesepakatan para anggota. Sebagai contoh, antara lain rumusan platform manajemen pendidikan, filosofi, dan misi sekolah.

Asumsi-asumsi berada pada level keempat. Biasanya berupa kepercayaan-kepercayaan mengenai diri sendiri maupun orang lain. Selain itu, berkaitan dengan kepercayaan-kepercayaan tentang bagaimana gaya individu berhubungan satu sama lain, dan tentang hakikat organisasi sekolah itu sendiri. Meskipun bersifat implisit, keberadaannya menentukan sistem atau hal-hal yang paling eksplisit.

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah tipe budaya organisasi yang dapat mewarnai perilaku kerja individu. Chiang & Birtch (2007) misalnya secara umum mendeskripsikan sebagai "*corporate culture*" (budaya korporasi), sementara oleh sejumlah peneliti lain dilukiskan sebagai budaya organisasi birokratis, inovatif, dan supportif (Lok & Crawford, 2004; Wallach, 1983). Quinn (1989), Cameron & Quinn (2006), dan Ferreira & Hill (2008) memberi nama clan, adhocracy, hierarchy, dan market oriented. Kesemuanya terbukti secara signifikan mempengaruhi hasil-hasil atau tingkat efektivitas tipe kepemimpinan tertentu yang diterapkan pemimpin organisasi. Tipe-tipe dasar budaya organisasi di atas perlu dideskripsikan sebagai berikut.

Budaya birokratis atau hirarkhis menggambarkan struktur formal dan birokratis. Budaya demikian menghargai efisiensi, reliabilitas, prediktabilitas, dan standardisasi. Kelancaran dan kecepatan operasional sebuah organisasi dibangun dan dipertahankan melalui elemen-elemen pengikat kuat berupa peraturan-peraturan, kebijakan, dan prosedur. Perilaku kerja para anggota mengacu kepada semua elemen tersebut. Pemimpin berfungsi sebagai organisator dan kordinator yang baik, dan berusaha meminimalisasi biaya (Cameron & Quinn, 2006). Wallach (1983) berpendapat bahwa dalam organisasi tipe ini terdapat garis yang jelas tentang tanggung jawab dan kewenangan individu. Pekerjaan diorganisir secara sistematis, terstruktur, dan teratur. Organisasi berbudaya birokratis atau hirarkhis merupakan organisasi yang benar-benar sudah terbentuk dengan baik (*well-established*), solid, matang, berorientasi pada kekuasaan, menerapkan prinsip kehati-hatian, dan stabil.

Organisasi klan oleh Cameron & Quinn (2006) dilukiskan seperti sebuah keluarga. Jenis ini lebih menekankan kepada *teamwork*, keterlibatan

anggota, pemberdayaan, kohesivitas, partisipasi, dan komitmen korporasi kepada para bawahan, dan tim kerja. Kondisi demikian dipertahankan bersama melalui sikap loyalitas para anggota dan tradisi. Para pemimpin lebih banyak memerankan figur sebagai mentor dan orang tua. Tanggung jawab mereka adalah memberdayakan, dan memberikan kemudahan para anggota untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan bersikap loyal.

Budaya adhokrasi menggambarkan sebuah organisasi dinamis, kreatif, dan memiliki semangat *entrepreneurial*. Nilai-nilai umum yang dimiliki organisasi meliputi fleksibilitas, penyesuaian, pengambilan risiko, eksperimen, dan inisiatif. Organisasi demikian diperlukan untuk menghadapi suasana lingkungan yang serba tidak pasti dan tidak stabil. Di samping itu, para pemimpin organisasi bertipe demikian memiliki visi yang jelas. Kepemimpinan yang cocok dalam situasi demikian adalah yang lebih menekankan kepada prinsip-prinsip *empowerment* atau *participation* (Lincoln, 2010).

Budaya pasar mewarnai organisasi yang berorientasi kepada persaingan dan tujuan yang ingin dicapai. Fokus pada produktivitas, keuntungan, alokasi pasar, penetrasi dan perebutan pasar. Pemimpin dalam situasi *market culture* diharapkan memiliki semangat kerja yang kuat, pekerja keras, dan siap menjadi pesaing yang siap menghadapi tantangan (Cameron & Quinn, 2006).

Organisasi yang berbudaya inovatif hampir sama dengan suasana yang organisasi yang berorientasi pasar. Wallach (1983) melukiskan organisasi yang diwarnai oleh budaya inovatif dipandang oleh individu sebagai organisasi yang menarik dan dinamis. Merupakan lingkungan kerja orang-orang yang memiliki ambisi kerja tinggi dan kemampuan wirausahawan (*entrepreneurial and ambitious people*). Stimulasi kepemimpinan sering dilakukan secara konstan. Individu yang cocok bekerja dalam jenis organisasi dengan tipe budaya demikian adalah mereka yang memiliki motivasi kerja tinggi, semangat wirausahawan, menyukai tantangan, stimulasi, kreatif, orientasi pada hasil dan keberanian mengambil risiko.

Budaya suportif dideskripsikan hampir sama dengan sebagian ciri-ciri budaya klan sebagai sebuah keluarga dalam rumah tangga. Para anggota memandang sebagai organisasi-organisasi yang bercirikan budaya suportif sebagai tempat kerja yang hangat dan lembut atau oleh Wallach (1983,

33) disebut “fuzzy”. Para anggota merasakan suasana keterbukaan, saling percaya, perasaan aman, berkeadilan, dan harmoni. Mengutamakan hubungan kemanusiaan yang lebih baik, bersifat sosial, dan kolaboratif (Wallach, 1983).

Wallach (1983, 32) berpendapat “*there is no good or bad cultures, per se*”. Dalam konteks demikian tidak ditekankan bahwa budaya organisasi tertentu yang terbaik, dan yang lainnya buruk. Budaya organisasi bisa dikatakan efektif jika memperkuat manajemen dan usaha-usaha individu dalam merealisasikan visi organisasi, pelaksanaan misi, dan pencapaian tujuan kerjasama (Burhanuddin, 2013; Wallach, 1983). Efektivitas tipe budaya yang dikembangkan tergantung pada sejauhmana kecocokannya dengan kebutuhan organisasi dan individu. Prinsip ini penting dipertimbangkan terutama di dalam penyelenggaraan organisasi sekolah karena akan mempengaruhi perilaku kepemimpinan di sekolah itu (Sergiovanni, 1991). Hasil-hasil penelitian yang telah dilaporkan oleh Yukl (2010) dan Sashkin (1984) menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai bagian aspek-aspek kontingensi menentukan bagaimana pemimpin berperilaku, proses mempengaruhi, sikap dan perilaku anggota – yang pada gilirannya menentukan tingkat efektifitas kepemimpinan dan kinerja staf (Kwantes & Boglarsky, 2007; Yukl, 2010). Penelitian di beberapa negara yang dilakukan oleh Kwantes dan Boglarsky (2007) membuktikan adanya hubungan erat antara budaya organisasi dan tingkat efektivitas kepemimpinan. Terutama aspek-aspek budaya organisasi yang mengarah kepada peningkatan kapasitas para anggota dalam meraih kepuasan kerja secara intrinsik memiliki hubungan positif yang sangat kuat dengan efektivitas kepemimpinan organisasi.

Kajian teori dan hasil-hasil riset yang dilaporkan oleh Champoux (2003) menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dengan kinerja organisasi. Beberapa bukti empirik mengenai tipe-tipe budaya organisasi tertentu yang mengungguli keberhasilan jenis budaya organisasi lainnya dalam peningkatan kinerja organisasi dapat digariskan sebagai berikut ini. *Pertama*, organisasi yang memiliki budaya kuat lebih menekankan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra kerja dan menghargai peranan kepemimpinan pada semua level. *Kedua*, organisasi-organisasi yang memiliki budaya partisipatif dalam proses pengambi-

lan keputusan. *Ketiga*, terorganisasi dengan baik, memiliki tujuan dan prosedur kerja yang jelas. *Keempat*, budaya organisasi yang telah melekat kuat keada segenap anggota. *Keenam*, organisasi yang mempromosikan nilai tanggung jawab sosial. *Ketujuh*, lebih menekankan akurasi dalam bekerja, prediktabilitas, dan keberanian dalam pengambilan risiko. *Kedelapan*, organisasi yang menghargai nilai-nilai bersama dan kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasional.

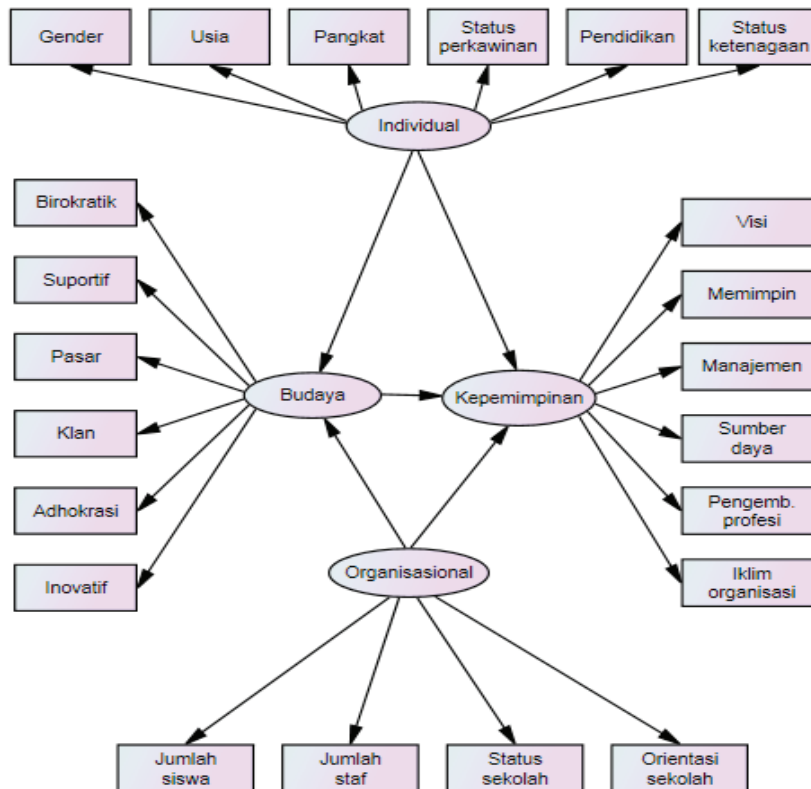
Argumen-argumen di atas sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebagaimana dilaporkan oleh Sashkin (1984), yang telah mengidentifikasi tiga set faktor-faktor kontingensi yang terbukti mempengaruhi keberhasilan manajemen khususnya kepemimpinan meliputi organisasional, lingkungan, dan psikologis. Faktor organisasional mencakup sejauhmana pola organisasi didesain sedemikian rupa sehingga menentukan bagaimana para anggota berinteraksi dalam proses kerjasama mencapai tujuan. Kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan ditentukan oleh faktor situasional dari unsur individual dan organisasional. Interaksi faktor-faktor tersebut dipresentasikan pada Gambar 1.

Kehadiran budaya organisasi sebagai salah satu faktor situasional terbukti menjadi penentu, *moderating factor* yang dapat memperkuat maupun sebaliknya memperlemah pengaruh perilaku pemimpin dan sikap bawahan dalam pencapaian sasaran kinerja organisasi (Burhanuddin, 2013). Pimpinan organisasi, dengan demikian perlu memiliki kemampuan mendiagnosis kecenderungan budaya organisasi yang ada, mempertahankan, atau jika situasi menghendaki, merubah budaya-budaya kerja tertentu sesuai dengan kebutuhan konteks situasional yang dihadapi. Pada gilirannya, strategi demikian memungkinkan proses kepemimpinan berjalan efektif dan berkontribusi penuh terhadap keberhasilan organisasi (Wallach, 1983).

Untuk mengukur tingkat efektivitas kepemimpinan di sekolah, Robinson *et. al* (2008) menggunakan lima dimensi yakni: (1) penetapan visi, misi dan tujuan-tujuan organisasi sekolah; (2) pelaksanaan fungsi kepemimpinan pembelajaran; (3) penyelenggaraan manajemen pendidikan di sekolah; (4) pengelolaan sumber daya manusia secara efektif; (5) pengembangan profesional guru, dan (6) pembinaan iklim organisasi sekolah.



Gambar 1. Hubungan Budaya Organisasi dengan efektivitas kepemimpinan



Gambar 2. Model Teoritik Hubungan antara Budaya Organisasi, Faktor Individual, Organisasional, dan Efektivitas Kepemimpinan

METODE

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan penelitian pengembangan. Penelitian ini melibatkan beberapa tahap kegiatan: (1) merancang dan mendeskripsikan model penelitian pengembangan, (2) mengumpulkan data melalui berbagai teknik seperti survey, observasi, wawancara, eksperimen, studi kasus, (3) menganalisis data, dan (4) menarik kesimpulan-kesimpulan secara kontekstual. Penelitian ini dilaksanakan dengan mengembangkan model teoritik (*research theoretical model*) berdasarkan kajian teoritik dan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Model ini diilustrasikan dalam gambar 2, di mana budaya organisasi diprediksi memiliki hubungan dengan tingkat efektivitas kepemimpinan sekolah. Sebagaimana digambarkan, perilaku hubungan kedua variabel ditentukan oleh faktor individual dan organisasional (Yukl, 2010).

Partisipan penelitian adalah para guru Sekolah Dasar Negeri dan Swasta (MI) yang ada di Kota Malang. Populasi berjumlah 4917 orang guru, terdiri dari 3035 di Sekolah Dasar Negeri dan 1882 di Sekolah Dasar Swasta yang tersebar di 197 SDN dan 122 SDS wilayah Kota Malang (<http://diknas>).

malangkotago.id). Dari populasi tersebut, sejumlah 300 orang guru dilibatkan sebagai anggota sampel dengan menggunakan rancangan *proporsional purposive sampling*.

Untuk menghasilkan model pengukuran budaya organisasi beserta produk programnya, penelitian ini mengembangkan perangkat kuesioner berupa pertanyaan-pertanyaan tentang budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan sekolah. Item-item dirumuskan berdasarkan konstruk-konstruk (*latent variables*) dan indikator-indikator (*observed variables*) yang telah dikembangkan dari hasil kajian teori dan penelitian terdahulu. Variabel budaya organisasi memiliki lima indikator yakni: (1) birokratik, (2) suportif, (3) Pasar, (4) klan, (5) adhokrasi, dan (6) suportif. Variabel efektivitas kepemimpinan terdiri dari enam indikator: (1) pengembangan visi, misi, dan tujuan; (2) pengembangan sumber daya pembelajaran sekolah, (3) pelaksanaan fungsi sebagai manajer, (4) pelaksanaan peranan sebagai leader, (5) peningkatan profesional guru, dan (6) pengembangan iklim sekolah. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh faktor-faktor moderator hubungan antar variabel laten, maka penelitian ini mengembangkan item-item yang meliputi indikator-indikator faktor individual dan organisasional. Faktor individual terdiri dari: (1) gender, (2) usia, (3) status perkawinan, (4) pendidikan, dan (5) status ketenagaan. Sedangkan organisasional mencakup tujuh indikator: (1) jumlah siswa, (2) jumlah staf, (3) status sekolah, dan (4) orientasi sekolah. Instrumen diujicoba secara terbatas kepada 35 orang guru yang diambilkan di luar anggota sampel pengumpulan data utama.

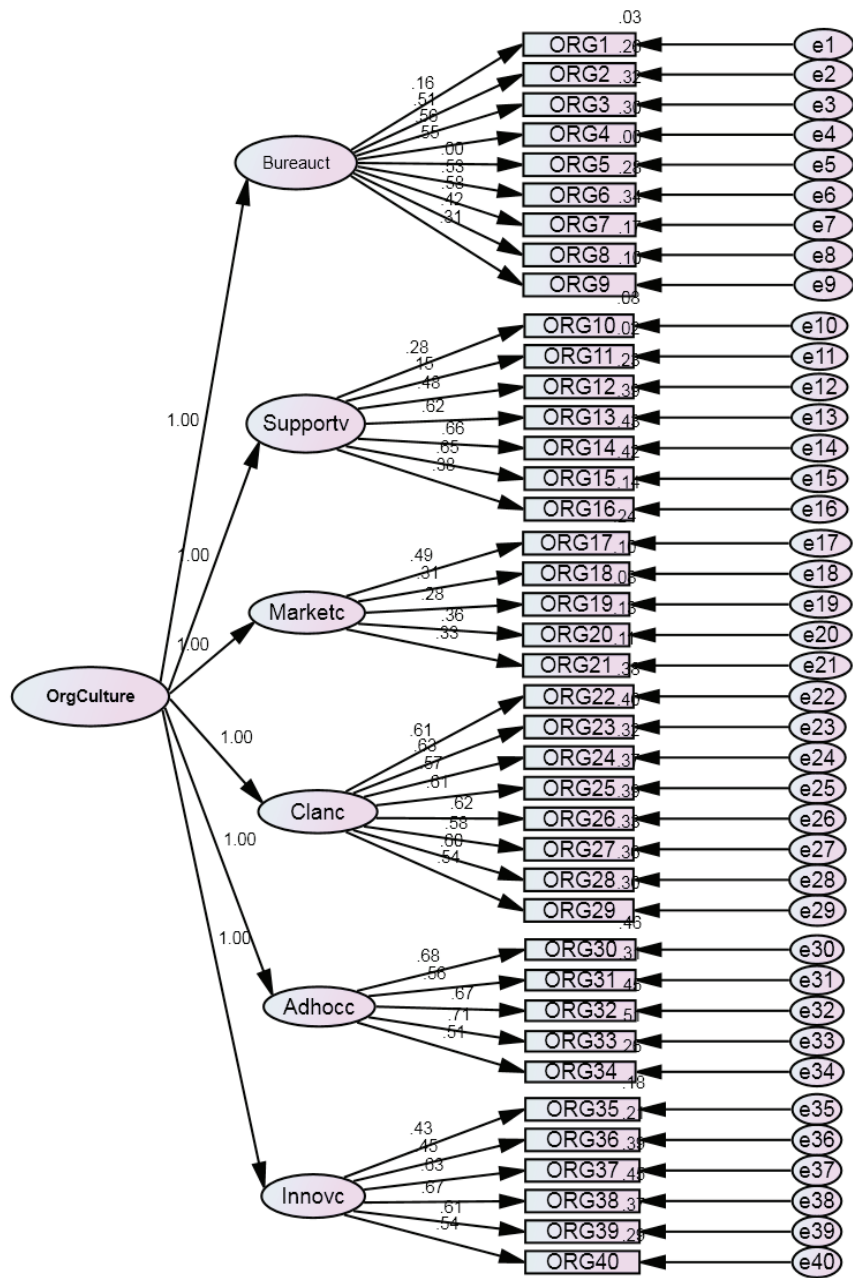
Sebelum analisis lebih lanjut, pertama analisis deskriptif untuk mendeskripsikan keadaan data secara umum (Gray, 2009). Tahap kedua adalah validasi item-item dengan menerapkan uji reliabilitas dan *Rasch model* untuk mengidentifikasi apakah item-item dapat dipercaya dan mengukur secara tepat apa yang diwakili oleh masing-masing konstruk dalam model teoritik instrumen (Luo *et al.*, 2009; Wu & Adams, 2007). Komputasi nilai-nilai statistik dilaksanakan dengan bantuan program *ConQuest 2.0 software* (Wu, *et. al*, 2007). Diikuti oleh *construct validity* dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* untuk menentukan apakah model pengukuran sesuai atau didukung oleh data. Yang terakhir, untuk mengetahui kekuatan hubungan

antar variabel laten, *Path Analysis* diterapkan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (Hair *et al.*, 2010; Arbuckle, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk penyelesaian proses uji validitas model pengukuran budaya organisasi, pertama-tama peneliti mengelompokkan item-item ke dalam masing-masing skala dan sub-skala pengukuran atau dalam tahap ini bisa disebut konstruk atau faktor yang telah dikembangkan untuk model pengukuran penelitian ini. Sejumlah 40 item budaya organisasi itu dikelompokkan ke dalam enam dimensi dan membentuk enam sub-skala pengukuran meliputi: (1) budaya birokratik, (2) suportif, (3) pasar, (4) klan, (5) adhokrasi, dan (6) inovatif. Penamaan tipe-tipe budaya ini sejalan dengan beberapa sumber literatur maupun hasil riset terdahulu (Cameron & Quinn, 2006; Lok & Crawford, 2004; Ferreira & Hill, 2008). Dengan menggunakan model hirarkhi kesemua variabel laten diperlakukan sebagai faktor-faktor urutan pertama yakni berada dalam jenjang atau lapisan pertama (*first layer*) dan berhubungan dengan faktor-faktor yang berada pada urutan kedua (*second layer*) di dalam model. Berdasarkan prosedur tersebut, struktur model pengukuran budaya organisasi sekolah yang berhasil dikembangkan dan validasi dalam penelitian ini diilustrasikan pada Gambar 3.

Loading-loading yang diperoleh oleh masing-masing faktor membuktikan bahwa keenam faktor yang berada pada lapisan pertama berhubungan secara signifikan dengan faktor utama “*Org Culture*” (budaya organisasi) pada lapisan kedua dengan masing-masing mencapai *loading* maksimal (“1”) dapat disimpulkan bahwa faktor ini secara statistik merupakan penyebab keenam model itu di dalam model. Setiap indikator (item) rata-rata meraih *loading* yang memadai dan positif. Terdapat limaitem yang memperoleh *loading* < 0,30, tetapi positif sehingga masih bisa dikategorikan sebagai reflektor yang baik bagi keenam faktor di dalam model. Terdapat 1 item yang bermasalah karena tidak memperoleh cukup koefisien dan negatif. Sehingga perlu diperhatikan untuk penyempurnaan dan kehati-hatian jika menggunakannya untuk disertakan dalam model sakla pengukuran. Secara keseluruhan r^2 masing-masing variabel rata-rata cukup memuaskan, menunjukkan proporsi varian



Gambar 3. Model Faktor Hierarki Pengukuran Budaya Organisasi

Dekskripsi variabel dalam Gambar 3:

- OrgCulture* = *Organizational culture* (budaya organisasi)
- Bureauct* = *Bureaucratic* (budaya birokratik)
- Supportv* = *Supportive* (budaya suportif)
- Marketc* = *Market culture* (budaya pasar)
- Clanc* = *Clan culture* (budaya klan)
- Adhocc* = *Adhoc culture* (budaya adhokrasi)
- Innovc* = *Innovative culture* (budaya inovatif)

yang disumbangkan cukup besar dalam menjelaskan faktor yang mewakili masing-masing faktor.

Nilai-nilai statistik yang dihasilkan dari prosedur CFA menunjukkan bahwa model faktor hierarki pengukuran budaya organisasi ini telah mendapat nilai *fit* yang baik (*a good fit to the data*), dalam arti model disuport oleh data. Terbukti nilai $DF = 4,30$, or < 5 menunjukkan model pengukuran yang mantap. Nilai TLI and CFI juga tinggi (0,62 and 0.64) atau mendekati “1” berarti memperkuat kualitas model pengukuran yang telah dicapai. Nilai RMSEA mendekati nilai “0” (0,088) menandakan model pengukuran dapat menggambarkan sangat tepat data penelitian (*provides the best approximation of the data*). Oleh sebab itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa model pengukuran budaya organisasi sekolah memiliki kemampuan prediksi yang sangat tinggi terhadap keadaan data sebenarnya yang diukur di lapangan.

Di dalam uji validitas model pengukuran efektifitas kepemimpinan sekolah, sebelumnya dilakukan tahap persiapan analisis CFA. Dalam persiapan ini ke-40 item kepemimpinan, pertamanya dikelompokkan ke dalam enam dimensi pengukuran: (1) visi dan tujuan organisasi, (2) pelaksanaan fungsi kepemimpinan, (3) manajemen, (4) pendayagunaan sumber daya organisasi, (5) pengembangan profesional, dan (6) iklim organisasi. Dengan menggunakan model hierarki, kesemua variabel laten diperlakukan sebagai faktor-faktor urutan pertama yakni berada pada lapisan pertama (*first layer*) dan berhubungan dengan faktor-faktor pada lapisan kedua (*second layer*). Struktur model pengukuran kepemimpinan sekolah yang berhasil dikembangkan dipresentasikan pada Gambar 4.

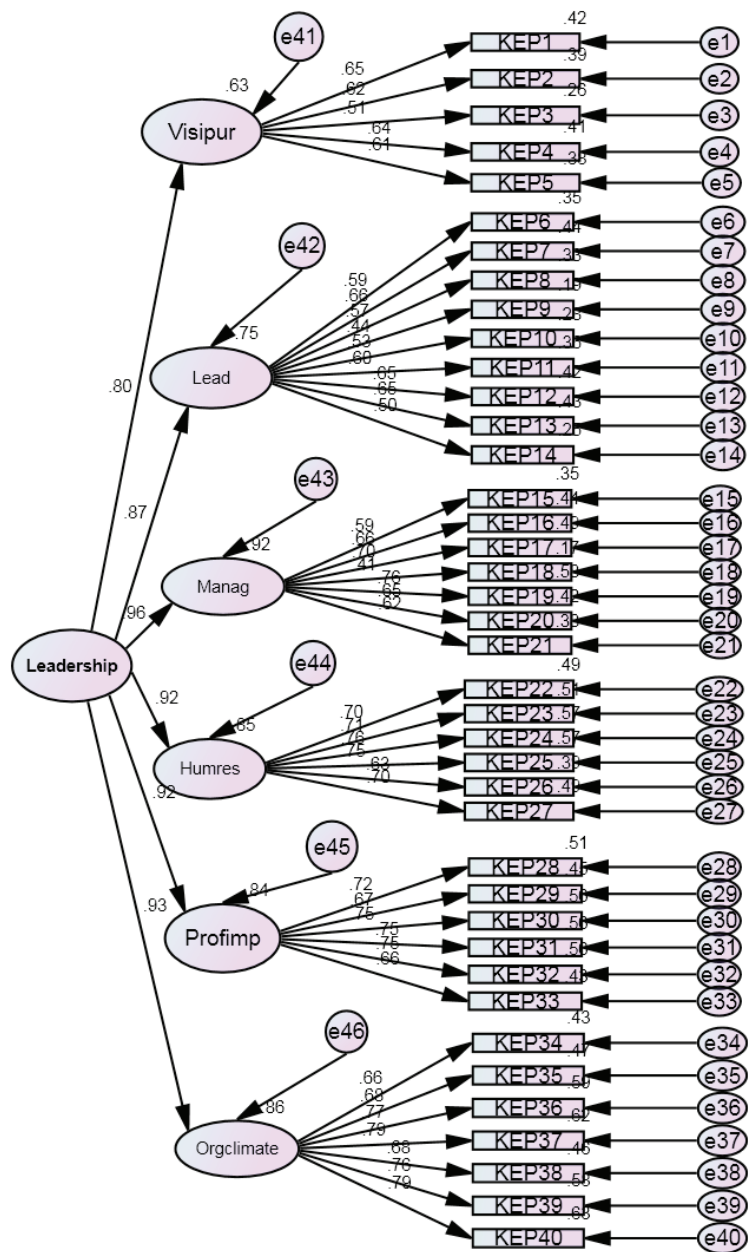
Loading dalam Gambar 4 membuktikan bahwa keenam faktor pada lapisan pertama berhubungan secara signifikan dengan faktor “*Leadership*” pada lapisan kedua dengan masing-masing *loading*: visi dan tujuan organisasi = 0,80; pelaksanaan kepemimpinan = 0,87; manajemen = 0,96; pendayagunaan sumber organisasi = 0,92; pengembangan profesional = 0,92, dan iklim organisasi = 0,93. Dengan demikian faktor utama secara statistik merupakan penyebab keenam dimensi atau faktor dalam model. Secara spesifik *loading* per item juga menunjukkan sebagian besar item meraih *loading* yang memadai dan positif. Keadaan ini menandakan item-item berfungsi sebagai reflektor yang baik bagi keenam faktor

di dalam model yang dikembangkan. Nilai-nilai r^2 masing-masing variabel rata-rata cukup tinggi, menunjukkan proporsi varian yang disumbangkan indikator-indikator cukup besar dalam menjelaskan faktor yang mewakili mereka.

Estimasi-estimasi statistik CFA yang dihasilkan menunjukkan bahwa model faktor hirarkhi pengukuran variabel efektifitas kepemimpinan memperoleh nilai dalam kategori *a good fit to the data*, dalam arti bahwa model ini didukung oleh data riil. Terbukti nilai RMSEA mendekati nilai “0” (0,088) menunjukkan model pengukuran dapat menggambarkan sangat tepat data penelitian. Nilai DF yang diperoleh adalah 2,254, atau < 5 menunjukkan model pengukuran yang bagus. Demikian juga indikator IFI, TLI, dan CFI memperoleh indeks nilai tinggi (0,85; 0,84; 0,85), mendekati “1”. Berarti memperkuat kualitas model pengukuran yang telah dicapai. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan bahwa model pengukuran kepemimpinan ini memiliki kemampuan prediksi yang sangat tinggi terhadap keadaan data yang diukur di lapangan. Sehingga diprediksi dapat mengungkapkan dan menggambarkan perilaku kepemimpinan sekolah yang sesungguhnya, dan menyediakan bahan pertimbangan penting bagi usaha-usaha pengembangan efektifitas kepemimpinan yang diinginkan.

Atas dasar model analisis baik dalam bentuk *rasch* model maupun *CFA*, tim peneliti menyimpulkan bahwa secara umum kedua model pengukuran yang telah diusulkan berhasil dikonfirmasi dengan baik oleh data penelitian (*fit to the data*). Temuan ini juga sejalan dengan hasil-hasil riset terdahulu dan beberapa kajian literatur yang telah mengembangkan model-model pengukuran budaya organisasi (Kwantes & Boglarsky, 2007; Cameron & Quinn, 2006; Wallach, 1983) dan keterkaitannya dengan perilaku kepemimpinan organisasi (Yukl, 2010) khususnya organisasi sekolah (Robinson *et al.*, 2008). Kedua skala pengukuran yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, dengan demikian dapat dipergunakan untuk melakukan tahap analisis data lebih lanjut.

Meskipun di dalam model teoritik penelitian yang diusulkan (*hypothesized theoretical framework*) diprediksi bahwa semua variabel memiliki hubungan yang signifikan, hasil analisis jalur yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa tidak semua variabel yang diteliti menghasilkan koefisien regresi antar variabel yang signifikan. Setelah memper-



Gambar 4. Model Faktor Hierarki Efektivitas Kepemimpinan Sekolah

Dekskripsi variabel dalam Gambar 4:

Visipur = *Vision and purpose* (kepemimpinan dalam pengembangan visi dan tujuan organisasi).

Lead = *Leading* (pelaksanaan fungsi kepemimpinan organisasi).

Manage = *Managing* (pelaksanaan fungsi manajemen atau pengelolaan).

Resources = *Resources* (pendayagunaan sumber daya organisasi meliputi SDM dan lain-lain yang relevan).

Profimp = *Professional improvement* (kepemimpinan dalam rangka peningkatan profesionalitas staf).

Orgclimate = *Organizational climate* (kepemimpinan dalam pengembangan iklim organisasi).

timbangkan faktor mana yang berkontribusi signifikan, analisis lebih lanjut dilakukan dengan mengesampingkan variabel-variabel yang ditemukan tidak signifikan. Terutama dari unsur-unsur faktor individual dan organisasional. Langkah ini menghasilkan model path final, lihat pada gambar 5.

Hasil final analisis jalur pengaruh (*final path model*) budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan dilaporkan dalam bentuk Gambar 5 yang mengilustrasikan hubungan antar variabel laten yang diteliti. Nampak dalam *path diagram* terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah, dengan koefisien regresi 0,755 (dibulatkan 0,76). Nilai koefisien ini menunjukkan kekuatan efek langsung budaya organisasi sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Dengan demikian, bisa diinterpretasikan karena ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap variabel kepemimpinan ini, maka apabila kekuatan variabel budaya organisasi naik 1 *standard deviation* (SD), akan diikuti dengan kenaikan efektivitas kepemimpinan kurang lebih 0.76 SDs. Tingkat kekuatan pengaruh variabel prediktor terhadap variabel kriteria ditentukan berdasarkan pedoman interpretasi koefisien regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Ukuran-ukuran kekuatan pengaruh

koefisien hasil analisis jalur (*effect sizes of the path coefficients*) ditetapkan sebagai berikut:

Klasifikasi *effect size*:

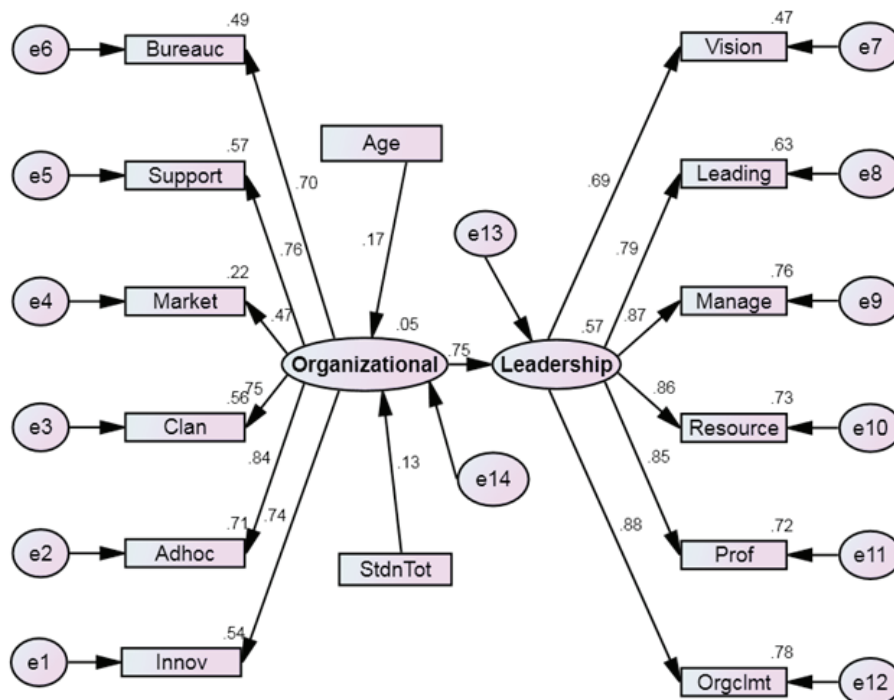
Kecil ($\beta = 0,02$),

Sedang ($\beta = 0,15$)

Besar ($\beta = 0,35$)

Koefisien terstandar sebesar $\beta > 0,02$, $p < 0,001$ dinilai relevan untuk proses interpretasi kekuatan pengaruh variabel prediktor terhadap variabel kriteria (Cohen, 1988).

Berdasarkan pedoman klasifikasi *effect size path coefficient* di atas, maka temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan langsung budaya organisasi sebagai variabel prediktor atau variabel bebas (*independent variable*) terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah sebagai variabel kriteria atau variabel terikat (*dependent variable*) dengan koefisien regresi $\beta = 0,76$. Koefisien sebesar ini tergolong tinggi, atau menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Sehingga dapat ditafsirkan secara umum pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah sangat kuat. Artinya, semakin kuat terbangunnya budaya organisasi di suatu sekolah, maka semakin besar pula efeknya terhadap efektivitas kepemimpinan yang diselenggarakan oleh kepala sekolah. Bahkan lebih jauh bisa diinterpretasikan bahwa budaya



Gambar 5. Model Path Final Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Sekolah

organisasi yang ada berpengaruh langsung terhadap perilaku kepemimpinan sekolah. Temuan ini ini sesuai dengan kesimpulan Bartol, *et. al* (2002) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Oleh sebab itu berhasil tidaknya sekolah sangat dipengaruhi oleh faktor situasional, antara lain budaya organisasi sebagai salah satu aspek situasional.

Di samping itu, meskipun penelitian ini sebelumnya memprediksi faktor-faktor situasional sebagai moderator intensitas pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan, namun dalam kenyataannya hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak semua faktor-faktor situasional itu menentukan perilaku hubungan antar variabel laten yang diteliti. Dari kesepuluh faktor yang diperkirakan mempengaruhi hubungan antar variabel laten, hanya ada dua yakni usia dan jumlah siswa yang terbukti memiliki pengaruh signifikan baik terhadap budaya organisasi maupun efektivitas kepemimpinan. Pengaruh usia dan jumlah siswa terhadap faktor budaya organisasi dapat diketahui berdasarkan perolehan koefisien hubungan antar variabel. Dalam hal ini usiapengaruh faktor individu responden terhadap budaya organisasi memperoleh koefisien $\beta = 0,17$, sedangkan pengaruh faktor jumlah siswa di sekolah terhadap budaya organisasi adalah $\beta = 0,13$. Karena koefisien kedua unsur ini positif, maka dapat disimpulkan bahwa semakin tua usia responden khususnya para guru, semakin kuat pula pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sebagaimana dipersepsi oleh para responden guru. Begitu juga faktor jumlah siswa di suatu sekolah, menunjukkan semakin besar jumlah siswa di sekolah, maka semakin kuat pengaruh budaya menurut persepsi para guru. Kedua faktor ini juga berpengaruh terhadap persepsi efektivitas kepemimpinan, tetapi hanya secara tidak langsung (*indirect effects*). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung faktor usia terhadap kepemimpinan dengan nilai koefisien $\beta = 0,13$, dan faktor jumlah siswa terhadap variabel kepemimpinan tersebut mendapatkan koefisien $\beta = 0,98$. Faktor jumlah mempengaruhi ukuran organisasi sekolah, sehingga semakin besar semakin kuat persepsi anggota terhadap konteks budaya yang dihadapi. Adapun pengaruh faktor usia guru relevan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, misalnya dari Schlevogt (2001). Pengaruh dari kedua unsur ini terhadap efektivitas kepemimpinan terjadi

melalui variabel budaya organisasi sebagaimana nampak pada Gambar 5. Walaupun hanya faktor usia responden dan jumlah siswa di sekolah yang memoderasi efek budaya organisasi, temuan ini cukup kuat membuktikan faktor-faktor situasional menentukan variasi dan kualitas kepemimpinan (Burhanuddin, 2013). Proposisi ini relevan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dilaporkan oleh Yukl (2010) dan McKee, *et. al*, (2013).

Berdasarkan nilai loading yang diperoleh oleh masing variabel observasi, budaya organisasi jenis “adhokrasi” mendapatkan nilai estimasi tertinggi yakni 0.84. Koefisien sebesar ini menunjukkan bahwa tipe organisasi adhokrasi memiliki peran yang sangat besar dalam mewarnai budaya organisasi yang ada. Disusul oleh tipe lainnya yang rata-rata relatif positif dan berperan cukup kuat mewarnai budaya organisasi sekolah. Yang terlemah, tetapi positif adalah tipe “pasar” (*market*). Meskipun ditemukan memiliki koefisien terkecil, namun relatif ikut memberikan warna budaya organisasi yang terbentuk.

Seberapa akurat model path hubungan atau pengaruh antar variabel laten itu mampu memprediksi gejala yang sama di dalam konteks yang lainnya, maka masih perlu diuji dengan mengecek hasil-hasil estimasi statistik model fit yang diselesaikan dengan prosedur *Structural Equation Modelling* (SEM). Prosedur ini diselesaikan tanpa mengikutkan faktor-faktor moderator individual dan organisasional agar proses komputasi dapat memunculkan nilai-nilai model fit riil yang diperlukan untuk kepentingan interpretasi.

Nilai-nilai estimasi yang diperoleh menunjukkan bahwa model *path* tersebut memperoleh nilai $\chi^2/DF = 3.692$ ($df = 53$), $p < 0.01$. Karena lebih kecil dari batas atas $\chi^2 (> 5)$ (Kline, 2005), maka cukup memadai untuk menolak hipotesis nihil *good fit*, yang berarti struktur model analisis jalur di dalam penelitian ini sesuai dengan keadaan data yang diteliti (*fit the data well*). Dari angka-angka index indikator lainnya juga menunjukkan capaian *fit* yang sangat memuaskan. Misalnya *Tucker-Lewis Index* (TLI, 0.93), dan *Comparative Fit Index* (CFI, 0.94). Semua nilai yang diperoleh mendekati angka “1”, mengindikasikan model ini sangat bersesuaian dengan keadaan data yang sebenarnya (*the model fit the data well*) (Darmawan, 2003). Akhirnya, model tersebut juga mencapai index RMSEA = 0.09, sangat kecil atau mendekati “0”. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa model analisis jalur budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan ini sangat sesuai dengan data penelitian di lapangan. Nilai-nilai uji *Parsimony-Adjusted Measures* juga menunjukkan angka-angka yang mendekati "1", atau dapat ditafsirkan sebagai model yang dengan baik memenuhi prinsip kesederhanaan atau visibilitas dalam penerapannya ketika dipergunakan dalam memprediksi variabel-variabel di dalam konteks penelitian.

Nilai total varian sebesar $r^2 = 0.56$, berarti variabel budaya organisasi sebagai prediktor mampu menjelaskan 56 % variannya. Dengan kata lain, varian kesalahan kepemimpinan tepatnya ada 44 %. Sehingga diperkirakan di luar faktor budaya organisasi, terdapat kurang lebih 44 % yang diprediksi mempengaruhi tingkat efektivitas kepemimpinan di sekolah. Dengan kata lain *error variance* masing-masing variabel relatif kecil. Artinya terdapat pengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi sekolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil diskusi teori dan pembahasan hasil penelitian lapangan, dapat disimpulkan bahwa penelitian pengembangan ini telah berhasil mencapai sasarannya, yakni: terbangunnya model pengukuran yang memiliki nilai-nilai fit statistik (*fit statistics*) yang sangat memadai, dalam arti berdasarkan hasil analisis menggunakan model SEM, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran budaya organisasi dan kepemimpinan tersebut benar-benar sesuai dengan keadaan data yang diukur (*fit to the data*). Dengan kata lain item-item yang telah dikembangkan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur sesuai dengan, design, tujuan dan maksud penelitian pengembangan ini.

Terdapat enam tipe organisasi sekolah yang dinilai terbukti mewarnai organisasi sekolah. Masing-masing memiliki kontribusi atau pengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kepemimpinan organisasi sekolah. Jenis-jenis budaya berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah.

Dari sejumlah faktor situasional yang diteliti, hanya dua faktor, yakni usia responden dan jumlah siswa di suatu sekolah yang secara signifikan menentukan kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Temuan

ini menunjukkan bahwa semakin tua usia anggota sampel, maka semakin kuat pula persepsi mereka tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Demikian juga jumlah siswa ditemukan menentukan kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Semakin besar jumlah siswa (ukuran organisasi sekolah), semakin kuat pula efek budaya organisasi terhadap kepemimpinan sebagaimana dipersepsi oleh para guru.

Saran

Untuk peneliti yang lain dan akan datang, perlu melaksanakan penelitian pengembangan dengan fokus yang sama, tetapi diperluas dengan melibatkan faktor-faktor lain yang belum dijangkau dalam penelitian ini. Studi tentang budaya organisasi ini perlu dikaitkan dengan aspek-aspek, antara lain ekonomi, sosial, tradisi lingkungan, teknologi, dan nilai-nilai religi yang dianut oleh individu atau responden. Sasaran penelitian sangat ideal jika diperluas pada kelompok partisipan yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- Arbuckle, J. L. 2009. *Amos 18 User's Guide*. Crawfordville, FL 32327, U.S.A.: Amos Development Corporation.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. 2002. *Management: A Pacific Rim Focus* (3rd ed.). Roseville NSW 2069, Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
- Burhanuddin. 2013. *Participative Management And Its Relationships With Employee Performance Behaviour: A Study In The University Sector In Malang Indonesia*. (Ph.D), The University of Adelaide.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*: Jossey-Bass.
- Champoux, J. E. 2003. *Organizational Behavior: Essential Tenets* (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. 2007. Examining The Perceived Causes of Successful Employee Performance: An East-West Comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2):232-248.

- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers
- Darmawan, I.G.N. 2003. *Implementation of Information Technology in Local Government in Bali, Indonesia*. Adelaide, Australia: Flinders University Institute of International Education
- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. 2008. Organisational Cultures In Public and Private Portuguese Universities: A Case Study *High Educ.* 55:637-650.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. 2006. *Organizations: Behavior, structure, processes* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Gray, D. E. 2009. *Doing research in the real world* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Contemporary management* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Kline, R.B. 2005. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd. ed). New York: The Guilford Press
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C.A. 2007. Perceptions Of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. *Journal of International Management*, 13:204-230.
- Lincoln, S. 2010. From the individual to the world: How the competing values framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1):3-9.
- Lok, P., & Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4):321-338.
- Luo, X., Cappelleri, J. C., Cella, D., Li, J. Z., Charbonneau, C., Kim, S. T., . . . Motzer, R. J. 2009. Using the Rasch model to validate and enhance the interpretation of the functional assessment of cancer therapy-kidney symptom index--disease-related symptoms scale. *Value in Health*, 12(4):580-586.
- McKee, A., Kemp, T., & Spence, G. 2013. *Management: a focus on leaders*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.
- Quinn, R. E. 1989. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. 2008. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5):635-674.
- Sashkin, M. 1984. Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4):5-22.
- Sashkin, M. 1988. The visionary principal: School leadership for the next century. *Education and Urban Society*, 20(3):239-249.
- Schlevogt, K.A. 2001 Institution and Organizational Factors Affecting Effectiveness: Geoeconomic Comparison between Sanghai and Beijing. *Asia Pasific Journal of Management*, 18:519-551
- Sergiovanni, T. J. 1991. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Wallach, E. J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2):28-36.
- Wu, M. L., & Adams, R. J. 2007. *Applying the Rasch model to psycho-social measurement: A practical approach*. Melbourne: Educational Measurement Solutions.
- Wu, M. L., Adams, R. J., Wilson, M. R., & Haldane, S. A. 2007. *ACER ConQuest Version 2.0*. Victoria, Australia: Acer Press.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.