

# OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI SEKOLAH

Oleh:  
Muhyadi  
FIS UNY

## Abstrak

Salah satu faktor penting yang ikut menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi yang meliputi: penentuan visi, misi, dan tujuan sekolah, penentuan struktur organisasi atau pola kerjasama, pembagian kerja, koordinasi, kelancaran komunikasi, proses pengambilan keputusan, dan penjaminan sustainabilitas atau kelangsungan hidup organisasi.

Faktor lain yang juga ikut menentukan kinerja sebuah sekolah adalah faktor manusia yang terlibat di dalamnya yang biasa disebut sebagai warga sekolah. Setiap warga sekolah memiliki harapan-harapan dan tujuan tertentu yang berakibat pada perbedaan tingkahlaku dan kinerja yang mereka tunjukkan. Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan faktor internal masing-masing individu dan lingkungan yang dihadapi. Faktor internal terkait dengan persepsi, sikap, nilai, motivasi, dan kepribadian masing-masing; sedangkan lingkungan terdiri dari lingkungan fisik dan sosial di mana seseorang berada. Kepala sekolah perlu memahami perilaku warga sekolah agar dapat mengoptimalkan perannya dalam mencapai tujuan sekolah.

Kata kunci: pengelolaan, kinerja, organisasi

## Pendahuluan

Salah satu fenomena menarik pada masyarakat modern ialah munculnya berbagai jenis organisasi yang skala operasi dan variasinya sangat beragam. Semakin maju kondisi masyarakat, semakin banyak organisasi yang muncul. Kemunculan berbagai jenis organisasi tersebut

sejalan dengan semakin beragamnya kebutuhan hidup manusia modern. Cara pandang orang terhadap organisasi juga mengalami perubahan, dari sekedar kelompok kerjasama dalam rangka mencapai tujuan tertentu menjadi sebuah *sistem kerjasama* dengan segala konsekuensinya. Dalam hal pengelolaan or-

ganisasi, kini juga terdapat pergeseran pandangan terhadap faktor penentu keberhasilan organisasi. Kalau pada masa lalu struktur kerjasama dan birokrasi dianggap sebagai faktor penentu, saat ini para ahli melihat sumber daya manusia sebagai faktor yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini mudah dipahami karena manusia memang menempati posisi kunci, terlebih mereka yang berkedudukan sebagai pimpinan. Banyak hal yang terkait dengan faktor sumber daya manusia dalam sebuah organisasi antara lain: kualitas, ketepatan penempatan, dan hubungan kerja yang terjadi di antara mereka. Dari paparan tersebut dapat dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi (termasuk sekolah) ditentukan oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

### **Prinsip-Prinsip Pengelolaan Organisasi Sekolah**

Sebagaimana halnya dengan organisasi lain pada umumnya, sekolah juga harus dikelola secara profesional dengan menerapkan berbagai prinsip dasar organisasi sehingga kinerjanya optimal dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai secara efisien. Untuk itu beberapa prinsip dasar pengelolaan sebuah organisasi perlu diperhatikan.

#### **1. Penentuan Visi, Misi, dan Tujuan**

Setiap sekolah harus memiliki visi yang jelas yaitu bagaimana kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang. Visi sekolah hendaknya ditetapkan dengan mempertimbangkan filosofi sekolah yang bersangkutan dan segala potensi yang ada serta antisipasi jauh ke depan sehingga sekolah tidak saja mampu *survive* tetapi juga mampu berkembang di masa mendatang. Masa depan adalah masa yang penuh tantangan, perubahan, dan ketidakpastian, oleh karena itu perumusan misi memerlukan kejelian dan keahlian khusus 'melihat' masa depan. Visi sekolah sebaiknya dirumuskan secara sederhana tetapi komunikatif sehingga mudah dipahami oleh seluruh komponen sekolah. Hal ini penting karena setiap komponen sekolah harus menjadikan visi sebagai acuan dan spirit dalam berperan serta di dalam pengelolaan organisasi sekolah. Jika skala organisasi cukup besar (misalnya sebuah universitas dengan sejumlah fakultas yang ada di dalamnya), pada tingkatan struktur yang lebih rendah (fakultas atau jurusan) dapat dirumuskan lagi visi departemen/bagian sesuai dengan karakteristik bagian dengan tetap mengacu pada visi organisasi induk. Dalam perjalanan waktu, dapat saja visi sebuah organisasi sekolah diubah atau disesuaikan jika lingkungan yang dihadapi mengalami perubahan dan me-

nuntut dilakukannya perubahan secara internal.

Selain visi, sebuah organisasi (termasuk sekolah) juga harus merumuskan misi. Salusu (Imam M. : 2002) mengemukakan bahwa misi adalah *pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh serta cita-cita dan aspirasi di masa depan*. Dari pengertian itu dapat diidentifikasi sekurang-kurangnya 5 hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan misi yaitu (1) jenis produk atau layanan yang ditawarkan, (2) kemampuan produk atau layanan yang ditawarkan dalam memecahkan persoalan yang ada, (3) penjelasan tentang publik mana yang akan dilayani, (4) bagaimana kualitas layanan yang ditawarkan, dan (5) aspirasi yang diinginkan di masa yang akan datang. Perumusan misi hendaknya realistik dan dibuat untuk kurun waktu tertentu misalnya empat atau lima tahun ke depan. Seperti halnya visi, rumusan (dan bahkan substansi) misi dapat saja diubah jika lingkungan yang dihadapi mengalami perubahan luar biasa. Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan yaitu kondisi ke depan yang diinginkan yang dinyatakan secara kualitatif. Agar lebih spesifik dan terukur, tujuan dijabarkan lebih

lanjut ke dalam sejumlah sasaran. Kumpulan sasaran ini biasa disebut program kerja. Akumulasi dari ketercapaian berbagai sasaran tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Setelah visi, misi, dan tujuan ditentukan, tahapan penting berikutnya ialah menyosialisasikannya kepada seluruh warga sekolah baik melalui jalur formal (forum resmi) maupun informal. Tujuan terpenting dari proses sosialisasi ialah *diterimanya* substansi visi, misi dan tujuan tersebut oleh seluruh komponen organisasi sehingga dengan sadar mereka menjadikannya sebagai acuan dalam bekerjasama.

## 2. Struktur atau Pola Kerjasama

Struktur memuat bagian-bagian yang ada dalam sebuah organisasi sekolah dan saling keterkaitannya satu sama lain. Karena struktur sifatnya abstrak, biasanya divisualisasikan ke dalam bentuk bagan (*chart*) sehingga mudah dipahami baik oleh warga sekolah maupun orang luar yang berkepentingan dengan organisasi. Agar kinerja organisasi sekolah efisien maka struktur atau pola kerjasama yang digunakan hendaknya sederhana. Bagian-bagian yang ada diusahakan seminimal mungkin, sebanyak yang betul-betul diperlukan. Untuk itu diperlukan analisis jabatan dan pekerjaan guna mengidentifikasi fungsi yang ada dan menentukan bagian-bagian yang

perlu diadakan serta posisinya masing-masing dalam hirarkhi organisasi. Hirarkhi organisasi diusahakan pendek (ramping) sebab jenjang yang terlalu panjang menyebabkan pemborosan dan jarak antara pucuk pimpinan (kepala sekolah) dengan bawahan menjadi jauh. Akibatnya, arus informasi (terutama dalam bentuk tulis/cetak) cenderung memakan waktu lama.

### 3. Pembagian Kerja

Keberadaan organisasi disebabkan ketidakmampuan seseorang secara sendirian mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu orang bergabung dengan orang lain dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Ini berarti bahwa di dalam setiap organisasi (termasuk sekolah) pasti dijumpai banyak orang (unsur pimpinan, guru, dan karyawan) dan pembagian kerja mutlak harus dilakukan. Di satu sisi, semua pekerjaan dibagi habis sehingga tidak ada satupun pekerjaan yang tersisa dan pada sisi yang lain, tidak ada satupun anggota yang tidak jelas tugasnya. Prinsip *the right man for the right job* juga harus diperhatikan. Pembagian kerja dilakukan bukan semata-mata disebabkan ketidakmampuan seorang pimpinan secara sendirian melaksanakan seluruh pekerjaan yang ada tetapi juga karena alasan spesialisasi. Mungkin saja seorang pimpinan mampu menangani dua-tiga jenis pekerjaan seka-

ligus akan tetapi hasil yang lebih baik akan diperoleh jika sebagian dari pekerjaan tersebut diserahkan kepada orang lain yang memang ahli dalam bidang tersebut.

Konsekuensi pembagian kerja ialah diberikannya wewenang dan tuntutan tanggung jawab yang sepadan sesuai tugas yang diberikan. Tugas saja tanpa wewenang yang cukup tidak mungkin dilaksanakan, sebaliknya pelaksanaan tugas yang tidak dituntut tanggungjawab cenderung menyimpang. Secara periodik, pembagian kerja perlu dievaluasi untuk memastikan ketepatannya. Aspek profesionalisme hendaknya menjadi pertimbangan utama, namun demikian tidak berarti faktor-faktor lain yang bersifat non teknis boleh diabaikan seperti rasa keadilan, kebosanan anggota, dan lain-lain.

### 4. Koordinasi

Agar suatu organisasi sekolah berjalan kompak dan berdaya guna, pimpinan perlu melakukan koordinasi dengan baik. Koordinasi dapat dilakukan secara formal misalnya melalui rapat-rapat, penerbitan pedoman organisasi, jadwal pelajaran, pengangkatan koordinator (misalnya wakil kepala sekolah); dan dapat pula dilakukan secara informal melalui pertemuan-pertemuan yang sifatnya tidak resmi. Di samping menyelaraskan kegiatan warga sekolah, koordinasi yang tepat juga

berfungsi memberdayakan konflik internal yang muncul sehingga keberadaannya menjadi fungsional bagi sekolah. Tanpa koordinasi yang baik, konflik-konflik yang muncul cenderung mengarah kepada kondisi disfungsional dan bagian-bagian yang ada akan berjalan sendiri-sendiri sehingga mempersulit pencapaian tujuan yang sudah dirumuskan.

#### 5. Kelancaran Komunikasi

Komunikasi berfungsi memperlancar proses kerjasama. Jenis komunikasi yang perlu diperhatikan mencakup komunikasi intern (vertikal, horizontal, diagonal) dan ekstern; formal dan informal. Sangat sering terjadi, suatu organisasi mengalami kesulitan atau kemunduran disebabkan oleh kurang harmonisnya komunikasi antar komponen organisasi terutama antara atasan dengan bawahan. Kurang lancarnya komunikasi dapat menimbulkan perbedaan persepsi antar anggota yang pada gilirannya dapat menimbulkan masalah besar bagi sekolah.

#### 6. Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari ber-

bagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan akan sistem seperti itu semakin dirasakan ketika kita dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini. Dukungan berbagai perangkat telekomunikasi dan teknologi informasi (*hardware* maupun *software*) sangat besar artinya dalam mengembangkan sistem informasi yang handal, rapi, dan fungsional. Satu hal lagi yang perlu dikemukakan kaitannya dengan pengambilan keputusan ialah, bahwa tingkat partisipasi anggota dalam pelaksanaan setiap keputusan yang diambil akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran keputusan yang bersangkutan. Oleh karena itu sangat bijaksana apabila pimpinan berusaha untuk sejauh mungkin mengambil keputusan yang bersifat kelompok dengan cara melibatkan bawahan sehingga tanggungjawab bawahan dalam mengimplementasikan keputusan tersebut semakin besar.

#### 7. Sustainability

Hampir dapat dipastikan bahwa setiap pendiri organisasi (termasuk sekolah) berharap agar eksistensi organisasinya dapat dipertahankan terus bahkan kalau mungkin

dikembangkan ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Akan tetapi banyak pelaku tidak menyadari pentingnya kelangsungan hidup organisasi sehingga tidak melakukan upaya khusus untuk mempertahankannya. Sustainability menyangkut dua hal: (1) sumberdaya manusia, dan (2) sumberdaya non manusia. Sumberdaya manusia dalam suatu sekolah mencakup tiga kelompok pelaku organisasi, yaitu unsur pimpinan, guru, dan karyawan; sedangkan sumberdaya non manusia mencakup antara lain: pendanaan, fasilitas, mekanisme kerja, peralatan yang digunakan, produk yang dihasilkan, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan. Salah satu implikasi pokok dari prinsip sustainability ialah keharusan sekolah untuk menerapkan sistem rekrutmen yang solid dan pemutakhiran diri, yang berarti setiap saat harus siap melakukan perubahan, baik yang sifatnya disengaja dalam rangka pengembangan organisasi (antisipasi) maupun yang terpaksa harus dilakukan karena perubahan lingkungan (adaptasi).

### **Faktor manusia dalam organisasi sekolah**

Sekolah sebagai sistem hendaknya dipandang secara komprehensif, bukan saja dari segi struktur dan proses tetapi juga manusia (warga sekolah) yang terlibat di dalamnya. Aspek yang disebutkan terakhir

sering terlupakan, padahal aspek inilah yang merupakan kunci keberhasilan organisasi. Sebagai individu, warga sekolah cenderung menunjukkan perilaku yang berbeda satu sama lain. Konsekuensinya, penampilan atau prestasi kerja yang mereka tunjukkan juga berbeda-beda. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa tingkahlaku yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya merupakan fungsi dari kondisi orang yang bersangkutan dengan lingkungan yang dihadapi. Artinya, tingkahlaku seseorang (bagaimana seseorang berbuat dan seperti apa hasilnya) ditentukan oleh kondisi fisik maupun psikis orang yang bersangkutan dan lingkungan fisik maupun sosial di mana orang tersebut berada. Dalam suatu sekolah, tingkahlaku yang ditunjukkan seorang warga dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain: persepsi, sikap, nilai, dan kepribadian.

Persepsi adalah proses seleksi stimulus dari lingkungannya dan mengorganisasi serta menafsirkannya sesuai konteks yang dihadapi. Atau, suatu proses di mana seseorang mengorganisasi dan menginterpretasi kesan atau tangkapan inderanya agar memiliki makna dalam konteks lingkungannya. Pada kenyataannya setiap saat orang dihadapkan pada sejumlah besar objek dan peristiwa. Banyaknya stimulus yang dihadapi dalam waktu yang sama memaksa seseorang untuk melakukan seleksi sebab tidak mungkin

baginya menangkap seluruh stimulus itu secara simultan. Perbedaan pilihan tersebut dapat menimbulkan perbedaan persepsi seseorang dengan orang lain dalam menghadapi objek yang sama.

Sikap juga mempengaruhi perilaku yang ditunjukkan seseorang. Sikap adalah predisposisi atau kecenderungan untuk memberikan respon terhadap orang, kelompok, situasi, atau objek tertentu dengan cara yang konsisten. Sikap bukan merupakan sesuatu yang dibawa sejak lahir melainkan terbentuk melalui pengalaman. Ini berarti bahwa sikap merupakan hasil belajar sebab belajar pada dasarnya merupakan upaya untuk mendapatkan pengalaman. Secara garis besar sikap terdiri dari tiga komponen: perasaan, kognitif, dan kecenderungan bertindak. Komponen perasaan atau emosi lebih banyak diperoleh/dipelajari dari orang tua, guru, dan teman sebaya. Komponen kognitif mencakup persepsi, pendapat, atau opini dan kepercayaan terhadap objek, konsep, atau peristiwa tertentu. Proses berfikir yang lebih menekankan pada penalaran secara logis memegang peran penting dalam komponen kognitif ini. Sedangkan komponen kecenderungan bertindak ialah kecenderungan untuk mendekati atau menjauhi, berbuat atau tidak berbuat dalam menghadapi objek atau peristiwa tertentu.

Sikap yang ditunjukkan seseorang mempunyai fungsi yang mungkin berbeda dengan orang lain. Setidaknya fungsi sikap dapat dibedakan menjadi empat: (1) untuk menyatakan penyesuaian, (2) untuk mempertahankan atau menyembunyikan keadaan diri yang sebenarnya, (3) untuk menyatakan nilai, dan (4) untuk menunjukkan pengetahuan. Sikap kadang-kadang digunakan oleh seseorang untuk membantu dirinya sendiri dalam menghadapi situasi tertentu. Seorang tukang sapu misalnya cenderung bersikap positif terhadap profesinya itu karena di bidang itulah ia hidup dan memperoleh penghasilan. Sikap juga dapat digunakan untuk mempertahankan diri atau menyembunyikan keadaan yang sebenarnya pada diri seseorang. Sebagai contoh pemimpin yang memiliki kekurangan dalam bidang pendidikan, misalnya hanya lulus Sarjana Muda, sementara para bawahannya berpendidikan lebih tinggi, maka untuk mempertahankan posisinya itu ia cenderung bersikap baik terhadap bawahannya. Sikap seperti itu diharapkan dapat melindungi dirinya dari 'ancaman' bawahannya karena rendahnya tingkat pendidikan yang dimiliki.

Meskipun sikap dapat digunakan sebagai alat untuk menyembunyikan keadaan orang yang sebenarnya, tetapi dapat juga digunakan untuk melacak nilai-nilai yang sesungguhnya dianut oleh seseorang.

Dalam sebuah organisasi, apabila seorang pemimpin memberikan fasilitas dan kesempatan kepada bawahannya untuk melakukan ibadah sesuai keyakinannya, maka dapat ditafsirkan bahwa ia menganut nilai yang memandang ibadah sebagai sesuatu yang tidak kalah pentingnya dibandingkan pekerjaan yang lain.

Sikap juga dapat digunakan untuk membantu seseorang dalam menghadapi objek maupun peristiwa di sekitarnya yang serba kompleks. Seorang pemimpin organisasi, mungkin saja bersikap keras terhadap bawahan tertentu sementara terhadap bawahan yang lain tidak. Hal itu dilakukan karena ia mengetahui bahwa bawahan tersebut berasal dari daerah tertentu yang orang-orangnya dikenal bertemperamen keras. Sikap lembut tidak akan membantu dalam menggerakkan bawahan yang bertipe seperti itu.

Nilai yang dianut seseorang mempengaruhi tingkahlaku yang ditunjukkan sebab apapun yang dilakukannya dibimbing oleh dan berpedoman pada nilai-nilai yang dianutnya. Nilai mengandung pilihan moral yang sanggup menunjukkan kepada seseorang bahwa sesuatu itu benar atau salah, baik atau buruk, pantas atau tidak pantas. Setiap orang memiliki sistem nilai sendiri dalam memandang gejala kehidupan ini. Dengan sistem nilai itu orang membuat urutan 'harga' relatif terhadap setiap gejala kehidupan yang

dihadapinya, misalnya dalam memandang kejujuran, kebebasan, persamaan hak, kedisiplinan, dan lain-lain. Semuanya itu berpengaruh terhadap perbuatan yang dilakukannya. Orang yang melihat kejujuran sebagai sesuatu yang bernilai tinggi (menduduki urutan atas dalam skala nilai yang dibuatnya), akan berusaha sungguh-sungguh untuk bertingkah-laku dan berbuat jujur dalam hidupnya.

Seperti halnya nilai, kepribadian (*personality*) juga berpengaruh terhadap tingkahlaku seseorang. Kepribadian adalah kumpulan dari sejumlah karakteristik, sikap, dan nilai-nilai yang dianut seseorang yang membedakannya dari orang lain (Silverman, 1982). Terbentuknya kepribadian seseorang dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Gibson dkk. (1988) mengemukakan bahwa kepribadian dipengaruhi oleh factor-faktor: (1) bawaan, (2) keluarga, (3) kebudayaan, dan (4) kelas sosial serta keanggotaannya dengan kelompok yang lain. Dikaitkan dengan keanggotaan seseorang dalam organisasi sekolah, ternyata kepribadian banyak dibentuk oleh hal-hal yang ada di luar sekolah. Namun demikian kepribadian warga ikut dibentuk oleh sekolah dan dalam kaitan ini seorang kepala sekolah perlu memahami kepribadian warganya sehingga dapat memberikan arahan dan bimbingan ke arah tercapainya tujuan sekolah.

## Penutup

Dari uraian diatas nampak betapa banyak faktor yang ikut mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi sekolah. Kepala sekolah berkepentingan untuk memahami berbagai faktor tersebut agar dapat mengarahkan dan mengendalikan tingkahlaku warga sekolah sehingga terbentuk *teamwork* yang kompak, yang dapat diarahkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah secara efisien. Bagi warga sendiri, pemahaman terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan berbagai faktor-faktor tersebut juga diperlukan agar mereka dapat menempatkan diri sesuai dengan fungsinya masing-masing sehingga mampu memberikan sumbangan terbaik bagi tercapainya tujuan organisasi sekolah. \*\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Coon, D. 1977, *Introduction to Psychology*, St. Paul: West Publishing Co.
- Gibsons, J.L.et.al., 1988, *Organization: Behavior, Structure, Processes*, Plano: Business Publication.
- Milton, C.R, 1981, *Human Behavior in Organization: Three Levels Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Roltz, J, 1981, *Behavior in Organization*, Homewood: Richard D. Irwin Inc.

Robbins, S.P, 1988, *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.

-----, 1983, *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, and Applications*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.

Siagian, S.P, 1986, *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.

Silverman, R.E, 1982, *Psychology*, Englewood: Prentice Hall, Inc.

Steers, R.M, 1984, *Introduction to Organizational Behavior*, Glenview: Scott, Foresman and Company.

Umstot, D.D, 1984, *Understanding Organizational Behavior: Concept and Application*, San Fransisco: West Publishing Company.

## Biodata Penulis

**Prof. Dr. Muhyadi**, lahir di Klaten, 30 Januari 1953. Lulus sarjana pendidikan jurusan Ilmu Administrasi FKIS IKIP YOGYAKARTA tahun 1978, lulus doktor kependidikan IKIP Jakarta tahun 1987. Sejak tahun 1979 mengajar pada program S1 FKIS yang kemudian menjadi FPIPS IKIP YOGYAKARTA dan saat ini menjadi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta. Sejak tahun 1995 mengajar dan sekaligus membimbing penulisan tesis S2 pada Program Pascasarjana