

# Keefektifan Organisasi dalam Pemberdayaan Sekolah

Busthomi Ibrohim

IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Serang Banten

Email: busthomi\_ibrahim@yahoo.com

## Abstract

In relation with the school, it may be stressed that effectiveness of the school is in its specified procedure to develop a consistent organization based on the need which centralized on the school principal managerial process. Because, the system, management, as well as school procedure and its organizational development lay on the hand of the principal, who is then considered as the evaluation standard. This managerial process can be judged from the function of organizational structure optimally, teachers performance, professional school personnel, the development of learning activity, the implementation of rule and regulation, academic development and the achievement of education aim. Due to this reason, the more skillful is the principal, teacher, and other school personnel the more effective and efficient the whole school system and its management. The main requirement of organizational effectiveness is by understanding various methods how an organization is effective. In this case the manager of an organization is not only to identify various dimensions of critical institutional performance, but to mobile the organization towards effectiveness. The effective school models consist of three levels; school, class, and the student background.

**Keywords:** Keefektifan, Organisasi, Pemberdayaan, Kepala Sekolah.

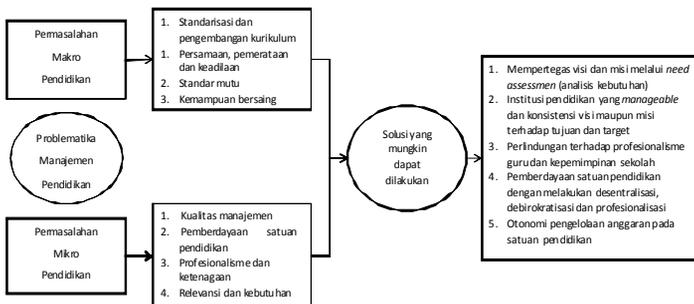
## Pendahuluan

Belum ada lembaga masyarakat maupun pemerintah yang bersedia dengan serius merumuskan idiologi “*Credo*” pendidikan yang sesuai dengan semangat persatuan dan kesatuan dalam kemajemukan Indonesia, di mana Pancasila sebagai azasnya dijadikan landasan pendidikan yang dapat mengantarkan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang besar dan utuh. Mestinya lembaga legislatif didukung oleh organisasi kemasyarakatan yang concern terhadap pendidikan, dan organisasi profesi kependidikan dapat merumuskan idiologi pendidikan yang mendasar memberi semangat dan didukung realitas dari kebijakan pendidikan. Artinya, Indonesia haruslah menjadi bangsa yang berkualitas dan bermoral, lebih maju di kawasan Asia Tenggara dan mempunyai daya saing tinggi agar tidak tertinggal dalam kehidupan global yang terbuka dan demokratis.

## Problematika Pendidikan dari Sudut Makro

Berdasar pada fenomena di atas, pendidikan nasional harus memiliki landasan yang kuat dan kebijakan dasar yang besar dan benar. Dari pemikiran itu, muncul pertanyaan yang mendasar yaitu apa makna pendidikan dalam konteks persatuan dan kesatuan nasional. Bagaimana kita dapat menerima manusia Indonesia yang majemuk di daerah tertentu, apakah ia dilahirkan atau tidak dilahirkan di daerah tersebut sebagai manusia Indonesia yang terintegrasi dengan dirinya dan berbudaya sesuai dengan falsafah dan kehidupan budaya itu sendiri yang berimplikasi terhadap pendidikan dan integritas bangsa sekarang dan masa datang. Mengapa di rumah kita sendiri yaitu dari sejumlah pakar pendidikan yang kita miliki, ternyata kita kehilangan arah dan peluang merumuskan landasan terkuat yang dapat kita bangun dan kita gunakan sebagai landasan pendidikan nasional. Bukankah sebagai pakar pendidikan yang kita miliki, mereka juga bertanggung jawab atau justru yang paling bertanggung jawab terhadap keterpurukan pendidikan nasional. Tentu saja tuntutan akan profesionalisme kita menjadi harapan masyarakat luas untuk menjawabnya. Artinya, tidak mungkin orang lain kita harapkan merumuskan landasan pendidikan kita yang memenuhi semangat persatuan dan kesatuan dalam kemajemukan bangsa Indonesia.

Setiap tingkah laku pendidikan adalah tingkah laku yang bertujuan dan bersumber dari pilihan nilai berdasarkan pandangan falsafah Pancasila yang diterjemahkan dalam falsafah pendidikan yang melandasi semua perilaku profesional. Jadi dalam manajemen pendidikan bukan siapa dia, di mana dia dilahirkan, apakah dia masih keturunan orang daerah atau tidak. Tetapi pertanyaannya adalah apakah dia mampu mengemban amanah, apakah dia profesional, jujur, disiplin dan sebagainya. Indonesia dengan landasan yang goyah dan kebijakan pendidikan yang lemah menunjukkan bahwa kita telah terperangkap dalam situasi yang pada mulanya diciptakan sendiri. Karenanya apa yang terjadi di tanah air tidak dapat dibanggakan sebagai sebuah kisah keberhasilan pendidikan. Problematika manajemen pendidikan menghadapi kompleksitas pendidikan, karena berbagai macam variable mempengaruhinya dideskripsikan pada gambar berikut dari sudut pandang makro pendidikan.



**Gambar: Problematika dan Solusi Manajemen Pendidikan**

Problem pendidikan dihadapkan pada berbagai permasalahan yaitu persamaan, pemerataan, desentralisasi, standarisasi mutu dan pengembangan kurikulum, kemampuan bersaing dan kemampuan daerah. Solusi yang mungkin dapat dilakukan antara lain adalah (1) mempertegas visi dan misi melalui *need assessment* (analisa kebutuhan); (2) institusi pendidikan berorientasi pada visi dan misi dan *manageable*; (3) perlindungan guru dan profesionalisme kepemimpinan; (4) pemberdayaan satuan pendidikan dengan melakukan desentralisasi, debirokratisasi dan profesionalisasi; dan (5) otonomi pengelolaan anggaran pada satuan pendidikan. Solusi pelaksanaan dan pengendalian kewenangan pendidikan dan kebudayaan tersebut pada lingkup kabupaten/kota diarahkan pada pemberdayaan sekolah.

Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan peranserta sekolah dalam mengelola pendidikan yaitu memberikan kesempatan yang sama membantu meningkatkan kinerja sekolah. Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antar sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing, berkembang didasarkan suatu keinginan memberi kemandirian kepada sekolah ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumberdaya sekolah yang ada. Bahkan menurut Mulyasa hubungan sekolah dengan masyarakat dan pemerintah sangat penting dan besar manfaatnya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material sekaligus dapat dijadikan sebagai sumber belajar.<sup>1</sup> Pengendalian pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah bersama guru, kantor pendidikan, pemerintah daerah, legislatif, dewan sekolah dan masyarakat. Untuk masing-masing peran dan kewenangannya diatur sesuai peraturan yang berlaku.

### Organisasi Sekolah yang Efektif

Dalam memaknai efektivitas setiap orang memberi arti yang berbeda sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Hal tersebut diakui oleh Chung dan Maginson seperti yang dikutip oleh Mulyasa, *"It means different to different people"*.<sup>2</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil.<sup>3</sup> Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional.

Dalam buku *Principalship*, Sergiovanni menyetujui pendapat beberapa ahli tentang keefektifan, yaitu Etzioni di mana ia mengatakan bahwa keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya, Steers mengemukakan bahwa keefektifan

---

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dala Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosda, 2003), p. 164.

<sup>2</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosda, 2003), p. 82.

<sup>3</sup>Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), p. 219.

organisasi menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai, dan Tobert berpendapat bahwa keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuannya. Karena itu, keefektifan organisasi adalah kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan harapan dan kemampuan mencapai hasil yang diharapkan.<sup>4</sup> Generalisasi keefektifan dari uraian tersebut menunjukkan bahwa organisasi akan lebih efektif apabila kelompok-kelompok informal, kebutuhan-kebutuhan individu, dan tujuan-tujuan birokrasi berperan secara bersama atau saling berfungsi secara optimal satu sama lainnya yang didukung oleh variabel teknologi, perkembangan lingkungan, kesempatan baik, kecakapan perorangan dan motivasi yang kuat.

Keefektifan organisasi menurut Gibson, Ivacevich, dan Donnely adalah konsep yang sangat luas mencakup sejumlah komponen-komponen konsep, baik jangka pendek seperti produksi, efisiensi dan kepuasan. Jangka menengah (*intermediate*) yaitu menyesuaikan diri (*adaptiveness*) terhadap lingkungan, dan pengembangan (*development*) serta pertumbuhan. Sedangkan jangka panjang adalah organisasi tersebut dapat bertahan hidup (*survive*). Keefektifan organisasi oleh Hoy dan Miskel adalah suatu fenomena yang multidimensional terdiri atas komponen-komponen adaptasi dari kuantitas dan kualitas dari produk, pencapaian siswa yang lebih tinggi, sistem tujuan yang terintegrasi, dan kesamaran (*latency*) yang dapat menuntun penyeleksian terhadap indikator-indikator keefektifan. Sedangkan Steers mengatakan bahwa keefektifan organisasi adalah sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya, dan anggota organisasi cenderung berusaha lebih keras mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Persyaratan utama mencapai keefektifan organisasi menurut Ewell dan Lisensky adalah dengan memahami cara-cara berbeda dimana sebuah organisasi bisa bersifat efektif. Karenanya, pemimpin organisasi tidak hanya mengidentifikasi dimensi-dimensi kritis performa lembaga saja, tetapi juga memobilisasi organisasi kearah keefektifannya. Slater dan Teddie mengemukakan bahwa keefektifan organisasi dibatasi oleh konteksnya, sehubungan dengan hal ini Creemers berpendapat bahwa model-model keefektifan sekolah

---

<sup>4</sup>T.J. Sergiovanni, *The Principalsip Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn Bacon, 1987), p. 86.

<sup>5</sup>*Ibid.*, p. 87

terdiri dari tiga level yaitu sekolah, kelas, dan latar belakang siswa sebagai konteksnya. Ketiga unsur keefektifan tersebut dalam konteks sekolah adalah manajemen dan kepemimpinan pada level sekolah, kesiapan staf pengajar pada level kelas, dan kesiapan belajar serta hasil belajar pada level siswa.<sup>6</sup>

Keefektifan menurut Steers seringkali diartikan kuantitas atau kualitas keluaran (*output*) barang atau jasa. Misalnya bagi ilmuwan bidang research, keefektifan dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan, atau produk baru. Bagi sarjana ilmu sosial keefektifan seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan. Pendapat tersebut ada benarnya, namun perlu ditambahkan bahwa bagi organisasi seperti sekolah keefektifan adalah kemampuan sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya secara baik dan benar untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan hal itu, konsep keefektifan menurut Hoy dan Miskel cukup kompleks, namun indikator dari keefektifan mencakup hasil (*output*) organisasi, moral organisasi, dan keputusan organisasi. Keefektifan adalah sebuah konsepsi yang amat bersifat elusif (*elusive*) yang harus didefinisikan secara jelas.<sup>7</sup> Meski harus di fahami bahwasanya tidak ada satupun definisi keefektifan organisasi yang baku. Tugas manajemen adalah mempertahankan keseimbangan organisasi yang optimal di antara semua komponennya. Model dan kriteria keefektifan organisasi menurut Cameron dan Whetten sedemikian beragamnya, sehingga tidak ada definisi tunggal yang jelas, tidak mungkin dan juga tidak diinginkan karena keefektifan merupakan suatu fenomena dengan banyak segi.

Hanya sedikit sekali organisasi yang dapat memaksimalkan keefektifan sesuai dengan pengertian yang sebenarnya. Secara filosofis, sekolah yang efektif dapat dicapai, karena diasumsikan bahwa semua siswa pada dasarnya dapat mempelajari mata pelajaran yang ditetapkan jika model dan implementasi pengajaran dilaksanakan dengan baik dan tepat. Konsep keefektifan merupakan suatu konsep yang luas, tetapi keefektifan itu menjadi bagian tidak terpisahkan dari organisasi memiliki arti yang begitu penting bagi suatu organisasi.

---

<sup>6</sup>T.J. Sergiovanni, dan Starrat, R.J, *Supervision Human Perspective* (New York: McGraw Hill Book Company, 1983), p. 112

<sup>7</sup>Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil G, *Education Administration; Theory, Research and Practice* (New York: Random House, 1987), p. 9

Arti penting itu dihubungkan dengan tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dan juga berkualitas. Edmonds dalam Ornstein dan Levine telah mengidentifikasi keefektifan sekolah sebagai berikut: (1) kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*), (2) iklim hubungan manusia yang teratur (*an orderly human climate*), (3) pemantauan terhadap kemajuan siswa (*frequent monitoring of student progress*), (4) harapan yang tinggi bagi semua siswa (*high expectation and requirements for all students*), dan (5) fokus pengajaran harus pada siswa (*focus on teaching important skill to all students*).<sup>8</sup> Tipologi keefektifan sekolah menurut Salter dan Teddie adalah berfungsinya tiga faktor utama yaitu: (1) ketetapan administratif, (2) kesiapan guru, dan (3) kesiapan siswa. Jadi sekolah yang tidak efektif di mana administrasinya tidak tepat, guru-guru tidak dipersiapkan belajar dengan baik. Sedangkan sekolah yang efektif sebaliknya, sekolah yang cenderung maju atau mundur adalah merupakan gambaran dari keefektifan sekolah.<sup>9</sup>

Mengetahui sebab-sebab yang meningkatkan keefektifan organisasi, kelompok, dan individu adalah merupakan tugas utama manajemen. Aspek yang paling penting dari keefektifannya menurut Hersey dan Blanchard adalah hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan dan organisasi selama periode tertentu. Tidak ada definisi keefektifan organisasi yang standard, tetapi keefektifan organisasi tidak terlepas dari proses pengelolaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif jika ada kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan harapan (tujuan) yang ditetapkan. Lebih tegas lagi bahwa keefektifan organisasi adalah kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan harapan dan kemampuan mencapai hasil yang diharapkan.

### Pendekatan Menuju Sekolah Lebih Efektif

Untuk memenuhi keefektifan organisasi secara umum ada empat pendekatan menurut Krakower, yaitu: (1) keefektifan dipusatkan pada hasil (*goal achievement*), (2) penekanan pada spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual

<sup>8</sup>World Bank Study, *Indonesian Suggested Priorities for Education* (Devisi Sumberdaya Manusia, 1997), p. 22

<sup>9</sup>Gorton, R. A, *School Administration, Challenge and Opportunity for Leadership* (Iowa: Brown Company Publishers, 1976), p. 54

terhadap kebutuhan yang dikelola administrator (*management process*), (3) menggambarkan proses internal dengan mempertegas hubungan antara personel organisasi (*organizational climate*), dan (4) keserasian hubungan (*environmental adaptation*) di lingkungan organisasi maupun di luar berbagai organisasi.<sup>10</sup> Sedangkan Cameron mengemukakan ada empat pendekatan keefektifan organisasi, yaitu model: sistem sumber daya, proses internal, sistem terbuka, dan kepuasan partisipan. Pendekatan proses internal memusatkan pada proses pengelolaan, pengolahan informasi, dan pembuatan keputusan dalam organisasi yang semuanya merupakan pekerjaan manajerial.

Jika dicermati dari bermacam-macam pendekatan untuk mengevaluasi keefektifan sekolah, maka hasilnya tergantung pada konsep dan variabel yang ditetapkan sekolah di mana sekolah itu berada. Secara umum keefektifan sekolah dilihat dari pendekatan proses sumberdaya (*resource*) yaitu dengan menilai berfungsinya komponen organisasi ditinjau dari keefektifan manajerial kepala sekolah, performa guru, dan personil non-guru. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sekolah antara lain, sekolah sebagai organisasi kerja terdiri atas sejumlah unit kerja seperti kelas (guru kelas), bimbingan penyuluhan (petugas bimbingan penyuluhan), usaha kesehatan sekolah (UKS), dan sebagainya. Setiap unit merupakan bagian kerja yang berdiri sendiri dan berkedudukan sebagai sub sistem menjadi bagian dari sekolah sebagai total sistem.

Pengembangan sekolah sebagai total sistem, pengelolaannya sangat tergantung pada pengelolaan seluruh sub sistem baik secara sendiri-sendiri maupun secara keseluruhan sistem. Karena itu setiap personel sekolah menempati posisi dan peranan penting, memikul tanggung jawab dalam mengembangkan dan memajukan setiap sub sistem masing-masing untuk kemajuan sekolah secara keseluruhan. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuannya mendayagunakan seluruh potensi membangun kerja sama yang baik terhadap seluruh unsur sekolah adalah sangat penting baik secara internal maupun eksternal. Keberadaan sekolah menunjukkan aspek-aspek perilaku organisasi terdiri atas kepala sekolah, guru, siswa, dan personil sekolah lainnya, unjuk kerjanya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keefektifan organisasi sekolah.

---

<sup>10</sup>*Ibid*, p. 55

Tercapainya tujuan sekolah pada hakekatnya tergantung pada tingkat berfungsinya seluruh komponen organisasi secara optimal. Penelitian tentang sekolah yang efektif menurut Moejiarto masih sangat jarang dilakukan di Indonesia. Dari ribuan proyek penelitian dan informasi berbagai problematika pendidikan menurut Ahmadi hampir 80% berkisar sekitar permasalahan pengembangan kurikulum, kemas bahan pelajaran, metode dan media pengajaran, pendidikan dan pelatihan guru, dan hal-hal lain yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar (PBM). Sedangkan permasalahan struktural (*manajemen kelembagaan pendidikan serta permasalahan fundamental, teori dan konsep yang melandasi upaya pendidikan*) hampir belum mendapat sentuhan dan perhatian yang memadai.<sup>11</sup> Oleh karena itu memang dapat difahami jika dampak dan kontribusi dari berbagai upaya inovasi pendidikan cenderung bersifat *sporadic, piecemeal* dan *incremental* terhadap peningkatan kinerja sistem pendidikan.

Karenanya, sulit ditemukan manajemen pemberdayaan pendidikan atau sekolah secara signifikan, jika tidak ada kemauan kuat pengelolanya. Sumberdaya manusia seperti kepala sekolah, guru, dan personil lainnya merupakan komponen memegang peran penting dan menentukan keefektifan organisasi sekolah. Di negara maju misalnya Amerika Serikat, penelitian sekolah efektif telah mendapatkan perhatian yang cukup besar. Hasil penelitian itu memunculkan persepsi keefektifan organisasi bervariasi, misalnya Canner dan Butenberg melaporkan hasil penelitiannya sekolah-sekolah kota New York menerapkan usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan instruksional meningkatkan keefektifan sekolah, sedangkan peneliti lainnya memfokuskan pada tujuan dan sebagainya. Perlu menjadi perhatian bahwa keefektifan organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang tergantung pada acuan yang dipakai.<sup>12</sup>

Bagi sebuah sekolah tertentu keefektifan dapat dilihat dari kualitas pengelolaan dan pencapaian tujuan yang berhubungan dengan kualitas lulusan. Pada sekolah lainnya keefektifan sekolah dapat dilihat dari proses pendayagunaan seluruh potensi perangkat organisasi baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya material

---

<sup>11</sup>Bappenas, *School Based Management* (Jakarta: Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia, 1999), p. 9

<sup>12</sup>*Ibid*, p. 11

pendukung non manusia. Berdasarkan sifatnya, organisasi cenderung merupakan kesatuan yang kompleks berusaha mengalokasikan sumberdaya secara rasional demi tercapainya tujuan. Hasil penelitian itu menunjukkan peran kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam mengefektifkan sekolah. Jadi keefektifan sekolah adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan berpusat pada proses manajerial kepala sekolah yaitu berfungsinya struktur organisasi sekolah, performa guru, kesiapan belajar siswa, dan performa kerja personil non guru terdiri dari konselor dan pegawai tata usaha.

### Karakteristik Sekolah yang Efektif

Penelitian yang mendalam tentang pelbagai karakteristik keefektifan telah dilakukan sejumlah pakar di Amerika Serikat, di antaranya Croghan telah melakukan suatu penelitian yang luas tentang kemampuan kepala sekolah di Florida dan menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah yang memiliki kompetensi yang mampu menciptakan sekolah yang efektif. Hasil penelitian Lezotte mengutarakan dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini prospek untuk meningkatkan pendidikan menjadi lebih cerah, sejak Amerika melakukan reformasi sekolahnya sebagai upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah, kesemuanya diperuntukkan pada keefektifan sekolah.<sup>13</sup>

Penelitian Edmonds tentang sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh "**kepala sekolah yang mutunya rendah**", sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula. Kriteria keefektifan menurut Barrozo berdasarkan: penekanan akademik yang kuat, pemantauan kebutuhan siswa, *in service training* bagi guru, dan fasilitas lingkungan kelas yang menghasilkan prestasi sekolah dilakukan dengan menerapkan faktor-faktor keefektifan yang dianggap penting. Faktor-faktor tersebut menggambarkan dedikasi guru yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan-harapan bagi siswa dan staf, pemantauan kemajuan siswa, iklim belajar yang positif kesempatan yang cukup untuk belajar, pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah.

---

<sup>13</sup>Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah; Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah* (Bandung: Andira, 2000), p. 22

Karakteristik keefektifan sekolah menurut Ornstein dan Levine adalah: (1) lingkungan yang aman dan teratur yang mendukung proses belajar mengajar, (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah yang jelas, (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas oleh kepala sekolah, (4) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai ketrampilan yang tinggi, (5) perencanaan dan pelaksanaan yang dapat memberikan hasil belajar siswa, (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar siswa dan memperbaiki instruksional, dan (7) hubungan sekolah dan keluarga yang positif yaitu orang tua memainkan peranan yang penting mendukung misi dasar sekolah membantu pencapaian tujuan.

Sementara itu karakteristik keefektifan organisasi ini dipertegas oleh Purkey dan Smit menunjuk ada 13 indikator keefektifan organisasi yaitu: (1) fokus manajemen didasarkan pada sekolah, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat, (3) stabilitas staf, (4) konsensus tujuan, (5) pengembangan staf sekolah, (6) dukungan orang tua, (7) hasil akademik, (8) penggunaan waktu yang efektif, (9) dukungan distrik (pemerintah daerah), (10) hubungan perencanaan dan kolegiat, (11) komitmen organisasi, (12) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi di sekolah, dan (13) aturan yang baik dan kuat. Selain karakteristik tersebut di atas ditambahkan yaitu fokus manajemen didasarkan pada sekolah, konsensus terhadap tujuan dengan rumusan yang jelas penuh harap, penggunaan waktu yang efektif, dukungan distrik atau pemerintah daerah, hubungan perencanaan dan kolegiat, dan komitmen organisasi yang tinggi.<sup>14</sup>

Menurut Scheeners karakteristik keefektifan sekolah lebih dulu ditentukan oleh orientasi produk sekolah yaitu lulusan yang diharapkan, kelengkapan organisasi yaitu pemerolehan sumber daya, karakteristik pengajaran dan motivasi kerja guru, dan model evaluasi dan pengukuran hasil belajar yang disepakati dan berkesinambungan. Sementara itu menurut Edmons organisasi sekolah yang lebih sederhana menunjuk lima karakteristik keefektifan yaitu: (1) harapan-harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat dari kepala sekolah, (3) iklim yang teratur, tenang dan berorientasi kerja sekolah, (4) melaksanakan kegiatan akademik dan (5) pemantauan atas kemajuan siswa. Pendekatan proses internal merupakan ukuran keefektifan yang memuaskan pada proses pengelolaan semua program sekolah dengan baik dan benar.

---

<sup>14</sup>*Ibid*, p. 66

### Komponen Karakteristik Keefektifan Sekolah

Komponen	Karakteristik
Manajemen	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang aktual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan ( <i>goal</i> ) yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
Kepemimpinan	Berfungsinya komponen-komponen organisasi secara optimal keefektifan manajerial ditandai kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, performan guru dan tenaga kependidikan yang profesional ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual, dan motivasi yang kuat.
Komitmen	Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap (a) konsisten; (b) memiliki komitmen; (c) memiliki integritas yang tinggi; (d) berpikiran luas dan terbuka; (e) bersikap jujur; (f) dipercaya; (g) kreatif; dan sebagainya, ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang dipahami secara meluas.
Lingkungan Strategis	Keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu, dan tujuan birokrasi secara bersama-sama dapat berperan optimal sehingga terwujudnya stabilitas staf ditandai suasana hubungan antar manusia ( <i>organizational climate</i> ) yang harmonis dan teratur.
Harapan	Harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan menggunakan waktu yang efektif, dan pengembangan staf lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik.

---

Iklim Sekolah	Iklim yang teratur pada organisasi kerja, tenang, berorientasi kerja pendidikan, terpelihara dan tercapainya hasil akademik, dan melakukan pemantauan secara rutin terhadap kemajuan aktivitas personel maupun kemajuan belajar siswa
Peran Pemerintah	Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota kaitannya dengan fasilitas, dan adanya dukungan orang tua yang cukup.

---

Komponen karakteristik keefektifan sekolah seperti dideskripsikan pada tabel di atas terdiri dari manajemen kepemimpinan, komitmen, lingkungan strategis, harapan, iklim sekolah, dan peran pemerintah. Karakteristik ini menggambarkan melalui komponen tersebut organisasi dapat lebih menjadi efektif. Sekolah yang beroperasi dengan baik (*effective*) sangat memperhatikan dengan baik manajemen pengajaran, metode dan perilaku mengajar, kurikulum dan desain pengajaran, serta perilaku dan sikap kepala sekolah dan guru. Generalisasi uraian tersebut menggambarkan organisasi yang efektif adalah di mana kelompok-kelompok informal, kebutuhan-kebutuhan individu, dan tujuan-tujuan birokrasi berperan secara bersama atau saling berfungsi satu sama lainnya.

Kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab terhadap manajemen secara keseluruhan, guru bertugas mengelola proses belajar mengajar, personel lain berfungsi menunjang kegiatan proses belajar mengajar peserta didik. Sekolah yang efektif selalu dipimpin kepala sekolah yang memiliki potensi kepemimpinan instruksional yang kuat dan memiliki kompetensi yang profesional. Pemimpin yang efektif sebagai individu dan kelompok tampak pada performa kerja kepala sekolah merupakan cerminan keefektifan sekolah, hal ini merupakan kunci keefektifan organisasi sekolah.

Jadi, performa kepala sekolah, guru dan personil lainnya secara tegas mencerminkan keefektifan organisasi sekolah. Keefektifan merupakan hasil sejumlah variabel termasuk perkembangan lingkungan, teknologi, kesempatan baik, kecakapan perorangan, dan motivasi.

Keefektifan mempunyai karakteristik kepemimpinan instruksional (kepala sekolah) yang kuat, dedikasi atau performa

guru yang tinggi, melaksanakan kegiatan dan pengembangan akademik, pemantauan atas kemajuan belajar dan hasil siswa, dan hubungan sekolah dengan keluarga saling mendukung.

### Pemberdayaan Sekolah

Sebelum PP 28 tahun 1990 dikeluarkan, sekolah menengah dibagi atas Sekolah Menengah Tingkat Pertama (SMTP), dan Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMTA). SMTP diperuntukkan bagi lulusan sekolah dasar (SD) sebagai lanjutan dasar, dan SMTA diperuntukkan bagi lulusan SLTP yang melanjutkan pendidikannya. Keefektifan sekolah tergantung pada disain organisasi dan pelaksanaan fungsi komponen organisasi mencakup proses pengolaan informasi, partisipasi, perencanaan, pengawasan, dan pembuatan kebijakan dalam pelaksanaan tugas pokok organisasi.

SMTP atau SLTP memiliki tingkatan kelas yaitu 1, 2 dan 3 dengan siswa yang berusia 12-15 tahun, dan sekolah menengah pertama (SMP) pada umumnya bersifat umum (*General Education*) yang merupakan satuan pendidikan setingkat SMTP. UU No. 2 tahun 1989 pasal 12 ayat 1 menyatakan bahwa jenjang pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah terdiri atas Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Tinggi.

Pendidikan dasar diatur dengan PP No. 28 tahun 1990 yang menjelaskan bahwa SLTP merupakan bagian dari Pendidikan Dasar, namun prinsip-prinsip pelaksanaannya sampai sekarang tidak jauh berbeda dengan pengaturan sebelumnya baik dilihat dari persyaratan murid maupun kurikulum. SMP terdiri dari SMP Negeri dikelola oleh pemerintah dan SMP swasta dikelola oleh masyarakat (berbentuk yayasan).

Penyelenggaraan pendidikan tentu semua pihak dihadapkan pada berbagai tantangan terlebih dalam kinerja sistem pendidikan dalam upaya mencapai tujuannya. Kinerja sistem pendidikan kemungkinan masih banyak mengandung agenda kelemahan ditinjau dari segi visi dan misi yang diharapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Wardiman, bahwa rumusan visi pendidikan 2020 menunjukkan bahwa: (1) seluruh warga negara usia sekolah minimal telah mengenyam pendidikan dasar sembilan tahun. (2) mutu para lulusan sistem pendidikan mampu bersaing di dunia atau pasar kerja baik nasional maupun global. (3) muatan kemampuan penguasaan

iptek dan ketrampilan para lulusan dapat memberi manfaat sebagai bekal untuk hidup di masyarakat dan memenuhi kebutuhan dan tuntutan pembangunan dan masyarakat pemakainya. (4) penyelenggaraan sistem pendidikan dapat mengelola secara lebih efektif dan efisien.

Keberhasilan kinerja sistem pendidikan bukan hanya ditunjang oleh tenaga kependidikan yang disebut guru saja, melainkan juga oleh tenaga kependidikan lainnya, termasuk mereka yang berada pada kantor pendidikan (Dinas Pendidikan Provinsi maupun Kabupaten/Kota).

Untuk memperkuat kinerja kependidikan bahwa pengakuan atas pentingnya profesi keguruan sama pentingnya dengan pengakuan terhadap disiplin ilmu manajemen pendidikan yang berdampingan dan saling menunjang dalam mewujudkan tujuan dan fungsi-fungsi pendidikan selain pengajaran.

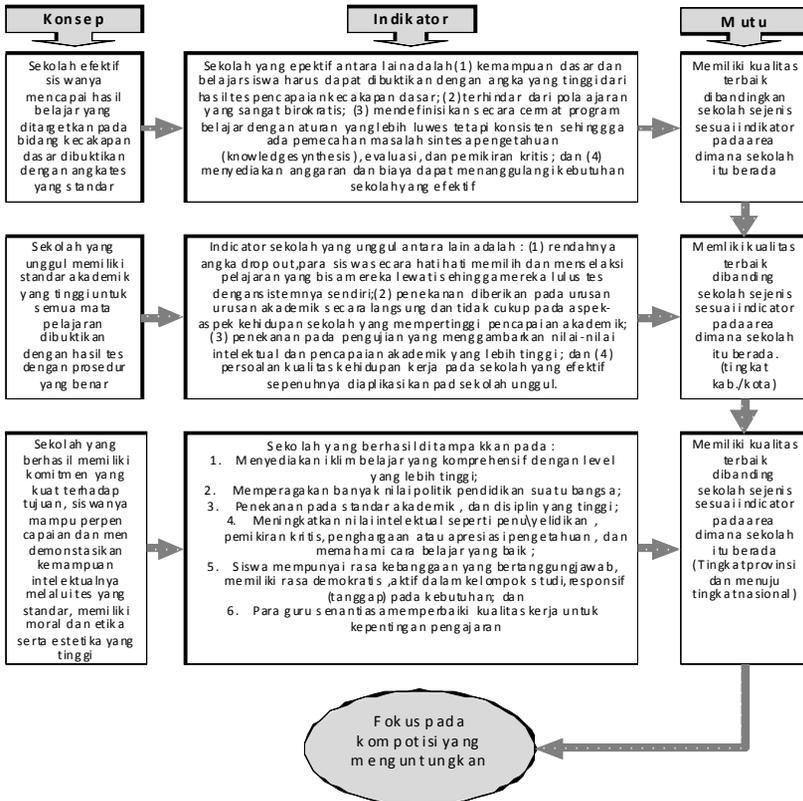
Sekolah yang baik dan berhasil menurut Sergiovanni para gurunya mempersiapkan siswa dengan baik, para siswa dikondisikan melewati hampir dua jam setiap malam untuk pekerjaan rumah, pada siswa meminjam lebih banyak buku secara sukarela di perpustakaan dibanding sekolah-sekolah serupa. Para guru membuat laporan secara sistematis dan teratur dan mereka puas dengan prestasi sekolah karena hasil kerja kerasnya, pada orang tua menunjukkan antusiasme yang tinggi untuk menyekolahkan anak mereka di sekolah tersebut.<sup>15</sup>

Hal ini menggambarkan bahwa sekolah yang efektif tampak pada pencapaian hasil belajar para siswanya yang cukup tinggi dan baik dibuktikan oleh angka-angka tes hasil belajar dengan prosedur tes yang benar. Pada bagan berikut ini dideskripsikan alur sekolah yang efektif, unggul, sampai sekolah yang berhasil.

---

<sup>15</sup>Sergiovanni, *ibid.*, p. 112

## Model Keefektifan, Keunggulan, dan Keberhasilan Sekolah



Program ekstrakurikuler pada sekolah yang baik dan berhasil seperti pengelolaan olah raga dan pengelolaan pagelaran kesenian ditangani secara profesional sampai sekolah menerima laporan bahwa masyarakat dan para orang tua merasa cukup senang dan puas atas program sekolah.

Untuk mencapai sekolah yang baik dan berhasil, kepala sekolah bersama guru dan staf lainnya saling membagi ide, saling membantu antara satu dan lainnya, tingkat perputaran atau pergantian guru karena mendapat sanksi adalah rendah, jumlah siswa berkasus mental termasuk dalam posisi rendah sekali jika dibanding sekolah lainnya yang serupa. Sekolah yang baik dan berhasil melaporkan daftar respon (tanggapan) dari kegiatan ekstrakurikuler, kemajuan siswa pada setiap bidang studi, persentase

keterlambatan siswa, persentase perilaku penyimpangan siswa, dan reputasi guru disebarluaskan secara luas.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sekolah yang baik dan berhasil adalah lebih rumit dari pada sekolah yang efektif dan unggul. Sekolah yang baik dan berhasil oleh Lipsitz adalah suatu kualitas yang esensinya sangat sulit untuk diartikulasikan, kepala sekolahnya mempunyai kesulitan mengartikulasikan apa yang membuat sekolah-sekolah menjadi spesial dan apa yang menjadi dimensi-dimensi keberhasilannya. Filosofi total kualitas manajemen menurut Sallis, Edward adalah melakukan pembahasan secara terus menerus terhadap sekolah sehingga di masa depan dapat memberikan kebutuhan sesuai keinginan dan harapan masyarakat. Kualitas manajemen sekolah secara total memberikan hasil lebih baik dari sekolah yang serupa.<sup>16</sup> Diperkuat oleh Sergiovanni bahwa sekolah yang demikian akan menghasilkan siswa yang memiliki pemikiran kritis, kecakapan memecahkan masalah, apresiasi atau penghargaan estetika, kreativitas dan rasa ingin tahu, dan memiliki kompetensi perseorangan yang baik.

Sekolah yang berhasil harus mengetahui faktor-faktor yang dapat memberi penguatan terhadap keberhasilan siswa, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui perkembangan siswa. Kemudian yang lebih penting lagi bahwa sekolah yang berhasil kepala sekolah, guru, staf sekolah, siswa, orang tua, dan masyarakat harus secara bersama-sama dan bersatu terhadap pencapaian tujuan sekolah dan memiliki spirit yang tinggi untuk memajukan sekolah. Pada akhirnya sekolah mempunyai moral yang tinggi pada keberhasilan yang lebih baik dan muncul kecintaan untuk belajar. Kualitas pendidikan yang diterima di sekolah tergambar secara jelas pada kualitas hasil belajar siswa sebagai refleksi dari kualitas dan akuntabilitas yang tinggi pada kepemimpinan secara langsung oleh kepala sekolah, para guru, dan seluruh staf pendukung di sekolah.

Pengelolaan sekolah yang berhasil harus dilihat secara total meliputi sumberdaya (*resource*), dan tujuan (*goal*) mengelolanya secara total dan berkualitas untuk mencapai tujuan dengan tepat. Perbedaan sekolah yang berpencapaian tinggi dengan sekolah yang berpencapaian rendah menurut hasil penelitian Gilbert Austin di

---

<sup>16</sup>Edward B. Fiske, *Desentralization of Education; Politics and Consensus*, (Washington DC: The World Bank, 1996), p. 5

Maryland adalah pengaruh kuat dari kepala sekolah.<sup>17</sup> Sekolah yang berprestasi tinggi, kepala sekolahnya menggunakan kepemimpinan yang benar dan aktif menangani urusan pengajaran, menetapkan harapan keberhasilan yang tinggi, dan berorientasi ke arah tujuan akademik. Penelitian ini menunjukkan bahwa bukan sekolah yang berperan, tetapi kepala sekolah yang membuat sekolah mempunyai arti dan dipercaya oleh masyarakat pemakai. Oleh karena itu, pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan roda kepengimpinannya. Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; dan supervisor (EMAS).<sup>18</sup> Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).

## Penutup

Tingkatan pengelolaan sekolah oleh para ahli dapat dibagi atas tingkat sekolah yang efektif, sekolah yang unggul, dan sekolah yang sukses. Masing-masing tingkatan mempunyai kriteria dan ukuran tersendiri yang mencerminkan kualitas masing-masing diukur dari tingkat pencapaian yang ditentukan. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia saat ini sedang digalakkan program pengelolaan sekolah dengan sistem manajemen berbasis sekolah (MBS) mengacu kepada standar pelayanan penyelenggaraan sekolah, di mana MBS itu dirasakan secara konseptual menjanjikan sekolah yang lebih bermutu. Untuk mengukur kualitas sekolah dapat digunakan tingkatan keefektifan, keunggulan, dan kesuksesan (istimewa), kemudian pada semua tingkatan tersebut dapat ditentukan standar pelayanan minimal penyelenggaraan persekolahan.[]

---

<sup>17</sup>Bappenas, *Ibid.*, p. 12

<sup>18</sup>Emulyasa, *Ibid.*, p. 98

## Daftar Pustaka

- Bappenas, *School Based Management*, (Jakarta: Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia (tidak diterbitkan), 1999).
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990).
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosda, 2003)
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosda, 2003)
- Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah), (Bandung: Andira, 2000).
- Fiske, Edward B., *Decentralization of Education; Politics and Consensus*, (Washington DC: The Word Bank, 1996).
- Gorton, R. A. *School Administration, Challenge and Opportunity for Leadership*, (Iowa: Brown Company Publishers, 1976).
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G, *Educational Administration (Theory, Research and Practice)*, (New York: Random House, 1987)
- Sergiovanni, T.J dan Starrat, R.J, *Supervision Human Perspective*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1983).
- \_\_\_\_\_, *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*, (Boston: Allyn Bacon, 1987)
- World Bank Study, *Indonesian Sugested Priorities for Education*, (Devisi Sumberdaya Manusia, 1997).