

PERILAKU ORGANISASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh:

Harina Sangadji¹

Yetni Marlina²

Dosen STKIP Kie Raha Ternate

Abstrak. Organisasi behavior Bidang studi yang memberikan gambaran tentang teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk mempelajari mengenai persepsi, nilai, dan kemampuan belajar individu, kinerja orang-orang dalam kelompok, dan juga menganalisis efek lingkungan eksternal organisasi, serta sumberdaya manusia, misi, dan strategi dari organisasi. Tujuan dari penulisan adalah untuk mengajak kepada pembaca agar mengetahui faktor-faktor yang menghambat peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kata kunci: Perilaku, Organisasi, Sekolah

Pendahuluan

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang berusaha mengetahui dampak perilaku individu, kelompok dan struktur dalam konteks organisasi, dengan tujuan untuk mengaplikasikan, meningkatkan, keefektifan atau produktivitas organisasi. Jadi, organisasi behavior memberikan gambaran tentang teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk mempelajari mengenai persepsi, nilai, dan kemampuan belajar individu, kinerja orang-orang dalam kelompok, dan juga menganalisis efek lingkungan eksternal organisasi, serta sumberdaya manusia, misi, dan strategi dari organisasi.

Organisasi Behavior berusaha memahami perilaku SDM dalam organisasi, dan bagaimana perilaku mereka berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Organisasi Behavior secara spesifik memusatkan perhatian pada upaya optimalisasi kinerja (SDM) organisasi untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Perkembangan kajian tentang organisasi pada awalnya berlangsung lambat, tetapi pada perkembangannya kemudian terjadi perkembangan pesat sejalan dengan makin banyaknya perhatian para ahli terhadap fenomena organisasi. Perhatian yang

dewasa ini telah melahirkan tidak saja makin banyak teori organisasi baik dilihat dari berbagai macam sudut pandang keilmuan, tetapi telah menghasilkan pula suatu peta pemikiran para ahli tentang fenomena organisasi, yang tercermin dari adanya berbagai perspektif yang berkembang tentang fenomena organisasi. Sebagaimana yang selalu terjadi dalam perkembangan pemikiran tentang suatu fenomena akan terdapat dua kelompok pandangan yang memiliki pusat perhatian yang berbeda. Pada satu pihak, terdapat pandangan-pandangan yang memusatkan perhatiannya pada apa yang sedang terjadi pada berbagai aspek dari suatu fenomena dengan teliti.

Organisasi menjadi issue strategi dalam melihat carut marutnya birokrasi di negeri ini. Terutama yang terjadi dalam institusi pendidikan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang ada di Indonesia.

Pengertian Perilaku Organisasi

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Meski definisi ini cukup populer karena mudah dipahami, banyak ahli mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana. Masih ada beberapa unsur penting yang

seharusnya menjadi bagian dari esensi dasar organisasi.

Robbins, organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

David Cherrington (1989) mendefinisikan organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu.

Kedua definisi di atas pada dasarnya mempunyai kesamaan, kecuali satu hal, yakni dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Definisi yang diberikan Robbins masih terdapat istilah “tujuan bersama” sebagai tujuan organisasi. Yang dimaksudkan dengan tujuan bersama adalah adanya anggapan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing anggota organisasi tidak berbeda dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Anggapan ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa tujuan didirikannya organisasi adalah para anggotanya bisa mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu, selama mereka masih mau bergabung dengan organisasi, itu berarti mereka mau saling membantu mencapai tujuan masing-masing. Keinginan saling membantu mencapai tujuan itulah yang oleh Stephen Robbins disebut sebagai tujuan bersama (Ahmad Sobirin, 2015).

Perilaku organisasi adalah “sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan yang umum mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, yakni individu, kelompok, dan struktur dan penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif”. Menurut Mulyadi (2015:11) perilaku organisasi adalah “aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi.

Menurut Subekhi & Jauhar (2013:24) ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi antara lain:

- 1) Peningkatan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kepuasan kerja suatu individu dipengaruhi oleh hak-hak yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- 2) Pengurangan kealpaan Tindakan tidak masuk kerja yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi atau perusahaan berpengaruh negatif terhadap efektifitas dan efisiensi kerja suatu organisasi.
- 3) Penurunan *Turn over* Turn Over yang dimaksud disini adalah pengunduran diri para pekerja atau anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Yang berpengaruh terhadap perilaku organisasi/perusahaan tersebut.
- 4) Peningkatan Produktifitas Suatu organisasi dinyatakan produktif jika mampu mencapai tujuannya dengan baik dan sesuai dengan target yang telah dilaksanakan. Baik target waktu, biaya dan hasil. Produktifitas dalam organisasi ini dapat mempengaruhi perilaku organisasi dimana produktifitas itu berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, perilaku organisasi yang dimaksud adalah perilaku organisasi yang ada dalam institusi pendidikan. Dalam hal ini adalah sekolah. Sekolah sebagai satuan pendidikan merupakan organisasi formal yang membutuhkan aktivitas memanageri segala hal yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar. Dalam dunia pendidikan khususnya SMP dan SMA kita kenal dengan istilah OMS (Organisasi Manajemen Sekolah) atau di Indonesia lebih dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Perencanaan Pelaksanaan MBS

Perencanaan MBS dilakukan dengan cara menentukan beberapa hal berikut ini:

Melakukan Sosialisasi Memahami konsep MBS tentang “apa”, “mengapa”, dan bagaimana, a) memahami sistem, budaya dan sumberdaya yang ada di sekolah dan refleksikan kecocokannya untuk mendukung penyelenggaraan MBS, b) identifikasikan sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah dan mengenalkannya untuk menyelenggarakan MBS, c) buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggungjawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar.

Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah. Visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi. Tujuan merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan. Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang dihasilkan sekolah dalam jangka waktu lebih singkat.

Penyusunan rencana pengembangan sekolah, melalui: 1) penentuan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek; 2) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah; 3) menentukan skala prioritas berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

Melakukan analisis SWOT, perlu dilakukan agar: 1) mengenal dan menentukan faktor analisis SWOT tingkat kesiapan setiap fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran internal yang sesuai dengan keadaan sekolah; 2) mengenal dan menentukan faktor eksternal yang mendukung kondisi sekolah. Adapun 5 langkah alternatif pemecahan masalah, diantaranya; a) memilih langkah-langkah pemecahan sekolah berdasarkan hasil analisis SWOT. Mengubah ketidaksiapan setiap fungsi menjadi kesiapan fungsi dengan mengatasi makna kelemahan dan ancaman agar menjadi kekuatan dan peluang; b) menyusun rencana dan program peningkatan mutu. Membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang; c) melaksanakan rencana peningkatan mutu, yakni membuat kegiatan yang sesuai dengan sasaran; d)

melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program dan menyusun laporan teknis dan laporan keuangan; e) merumuskan sasaran baru, disesuaikan dengan hasil evaluasi dan melakukan analisis SWOT.

Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan bagian penting dan utama dalam memajukan bangsa, peningkatan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Lembaga pendidikan merupakan bagian utama dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama lembaga pendidikan formal atau sekolah. Sekolah pada era otonomi, sangat membutuhkan peningkatan sumber daya manusia, adanya pola manajemen berbasis sekolah memberi harapan besar bagi sekolah untuk bisa mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sesuai dengan kondisi sekolah. Oleh karena itu hasil dari pelaksanaan MBS di setiap sekolah tidak bisa sama. Tetapi semua sekolah memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sekolah yang berkualitas (Sri Nurabdiah Pratiwi, (2016).

A.M.Irfan Taufan Asfar, A.M.Iqbal Akbar Asfar (2019) strategi agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan, salah satunya yaitu strategi menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni:

1. Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. *“An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work”.*
2. Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan

pengumuman sekolah yang dilakukan oleh *Managing Basic Education* (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

3. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.
4. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Budaya Kepemimpinan Sekolah

Budaya kepemimpinan sekolah yang dimaksud adalah budaya kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Budaya yang dibangun oleh kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolahnya. Terdapat enam temuan penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai edukator adalah (1) pengadaan pelatihan IT guru, (2) pemberian hak dan kebebasan peningkatan pengetahuan seperti belajar, (3) memberikan evaluasi belajar dan pembelajaran dalam bentuk nilai sisipan dan *raport*. Peran kepala sekolah sebagai manajer terlihat dari kemampuan atau potensi kepala sekolah dalam mengendalikan atau memberdayakan potensi SDM yang dimiliki sekolah.

Hal-hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer yang sudah menjadi budaya organisasi menurut A.M.Irfan Taufan Asfar, A.M.Iqbal Akbar Asfar (2019) yaitu: 1) pemberdayaan orangtua dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk ikut andil dalam setiap kegiatan sekolah, 2) menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orangtua, 3) kepala sekolah memberikan pelatihan IT agar guru dapat membuat media pembelajaran, 4) untuk meningkatkan profesi guru, kepala sekolah mengikutsertakan guru untuk mengikuti kegiatan seminar dan *workshop* yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang, 5) ketrampilan dalam mengelola pilar-pilar MBS, dan 6) kepala sekolah menerapkan prinsip keterbukaan dalam pengelolaan dana sekolah.

Peran yang dilakukan kepala sekolah sebagai *leader* antara lain: (1) penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah melibatkan melibatkan guru, komite, perwakilan orangtua peserta didik, dan alumni untuk diadakan musyawarah, (2) dalam mempermudah kerja kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, kepala sekolah membentuk struktur sekolah dengan melihat potensi yang dimiliki guru, dan sebelumnya diadakan analisis terlebih dahulu, (3) penyusunan program kerja baik jangka panjang, menengah, dan jangka pendek menyusun bersama tim disusun bersama tim, yaitu tim pengelola kurikulum, pengelola kesiswaan, pengelola sarana dan prasarana, pengelola ketenagaan, pengelola keuangan, dan pengelola kehumasan. Penyusunan program kerja disepakati bersama melalui rapat antara kepala sekolah dan guru, (4) pengambilan keputusan, kepala sekolah juga melibatkan banyak pihak, yaitu penjaga kantin, *security*, staf, guru, orangtua, komite sekolah, dan pengawas, (5) kepala sekolah memiliki kepribadian baik yaitu tegas dalam mengambil keputusan, pintar dan cerdas dalam mencari solusi, sangat komunikatif, tanggap terhadap masalah, suka menerima

kritikan, ramah, dan telaten dalam menjalin teman kerja dengan guru, komite, dan orangtua.

Hal-hal yang dilakukan kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu (1) memberi evaluasi RPP yang sudah disusun oleh guru, (2) melakukan observasi kelas pada saat jam pembelajaran untuk melihat kemampuan guru dalam mengajar, (3) melakukan pendekatan kepada guru secara individual dan kelompok, (4) memberi pengarahan kepada orangtua pada saat orangtua memiliki masalah dengan prestasi belajar anak dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh orangtua.

Peran kepala sekolah sebagai *administrator* melakukan hal-hal sebagai berikut, (1) pengelolaan keuangan dilakukan dengan cermat dan teliti, (2) pendokumenan program kerja dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya dalam bentuk *paper* atau lembaran saja, tetapi juga disimpan pada komputer. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *motivator* antara lain: (1) kepala sekolah memberikan motivasi kepada orangtua setiap saat rapat untuk menghimbau kepada orangtua agar bersama dengan kepala sekolah dan guru untuk memajukan kualitas sekolah, (2) memberi motivasi berupa perkataan, (3) guru dibebaskan untuk belajar kemanapun mereka inginkan. Peran kepala sekolah sebagai *innovator*, yaitu ide dan gagasan kreatif dalam membuat program kerja unggulan sekolah berupa SPD dan nomor absen ramah lingkungan.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu faktor penting untuk memajukan pendidikan. Akan tetapi, unsur penting ini belum menjadi konsentrasi pemerintah saat ini. Padahal, guru tidak akan bisa mengajar dengan baik jika tidak mempunyai kepemimpinan kepala sekolah yang bisa menginspirasi mereka untuk mengajar secara profesional. Kurikulum di sekolah pun tak akan bisa diterapkan dengan sempurna, apabila kepala sekolah tidak cekatan dalam memimpin dan membimbing guru-guru dalam mengaplikasikan pengajaran sesuai tuntutan kurikulum. Seberapa banyakpun guru-guru hebat

di sekolah jika tidak ada kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, maka tidak akan terlahir sekolah yang bermutu.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi MBS

Faktor pendukung peran kepala sekolah dalam implementasi MBS antara lain: (1) adanya dorongan atau motivasi guru-guru untuk bekerja mengabdikan kepada sekolah dan adanya motivasi untuk belajar, (2) adanya kekeluargaan dan kerjasama yang tercipta diantara personalia sekolah, (3) sekolah memiliki fasilitas sebagai sumber belajar yang sangat memadai seperti perpustakaan, media pembelajaran, sumber belajar yang lengkap, (3) adanya SOP sekolah yang jelas, (4) guru banyak yang mampu menerapkan IT, (5) adanya program sekolah yang dapat mengarahkan siswa dalam penerapan disiplin dan tata tertib sekolah seperti program nomor absen ramah lingkungan dan SPD.

Faktor yang menghambat peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yang ditemukan yaitu (1) sulitnya adaptasi guru terhadap hal baru yang sifatnya perbaikan, (2) minimnya jumlah guru di sekolah, (3) minimnya guru dalam berinovasi dan berkreasi pembelajaran seperti penggunaan sumber belajar, (4) guru belum mengoptimalkan penggunaan teknologi ke dalam proses pembelajaran, (5) belum semua guru melaksanakan SOP, (6) metode pembelajaran kurang variatif, (6) kurangnya pendampingan guru dalam kegiatan pembelajaran di perpustakaan, (7) kondisi ekonomi orangtua peserta didik (A.M.Irfan Taufan Asfar, A.M.Iqbal Akbar Asfar, 2019).

Kesimpulan

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang berusaha mengetahui dampak perilaku individu, kelompok dan struktur dalam konteks organisasi, dengan tujuan untuk mengaplikasikan, meningkatkan, keefektifan atau produktivitas organisasi. Sedangkan organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta

beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu.

Dalam konteks ini, perilaku organisasi yang di maksud adalah organisasi sekolah. Organisasi sekolah butuh untuk pengembangan kedepan dengan mengandalkan tatakelola yang baik, dan tentunya dengan menggunakan sistem yang bagus. Misalnya dalam dunia pendidikan yang kita kenal ialah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan sistem nilai yang harus dikembangkan dan dikelola oleh sekolah sebagai satuan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah membutuhkan manusia yang handal dan mampu bekerja untuk mengangkat harkat dan martabat sekolah.

Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan bagian penting dan utama dalam memajukan bangsa, peningkatan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Lembaga pendidikan merupakan bagian utama dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama lembaga pendidikan formal atau sekolah. Sekolah pada era otonomi saat ini, sangat dibutuhkan peningkatannya dalam meningkatkan sumber daya manusia, adanya pola manajemen berbasis sekolah memberi harapan besar bagi sekolah untuk bisa mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sesuai dengan kondisi sekolah.

Daftar Pustaka

- Irfan A.M, Taufan Asfar, A.M.Iqbal Akbar Asfar. 2019. INTEGRASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS): Kepemimpinan Kepala Sekolah (SCHOOL BASED MANAGEMENT INTEGRATION: Principal Leadership). <https://www.researchgate.net/publication/331222118>, akses 29 November 2019
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Cetakan Pertama. Bandung PT. Alfabet
- Nurabdiah Sri, Pratiwi. 2016. *Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan Kualitas sekolah*. Jurnal EduTech Vol. 2 No. 1. <https://media.neliti.com/media/publications/>

[59001-ID-manajemen berbasis-sekolah-dalam-meningk.pdf](#), akses 23 Maret 2017

- Sobirin, Ahmad . 2015. repository.ut.ac.id > EKMA5101-M1. Modul Organisasi dan Prilaku Organisasi, akases 22 November 2019
- Subekhi, Ahmad., dan Jauhar, M. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT Prestasi Pustaka.