

PERBAIKAN PERENCANAAN, PENGEMBANGAN & PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA MELALUI PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

Teguh Triwiyanto

Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu pendidikan
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang Jawa Timur
Email: teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id

Abstract: This study aims to identify problems and possible solutions for improving the planning, development, and utilization of resources through the principal managerial performance measurement. As the activities of the school management, the principal managerial competence can be measured by the level of economic, efficiency, and effectiveness in achieving the goals of the school. The results showed that the measurement of the level of economic, efficiency, and effectiveness can be done by comparing the amount of output produced by the number of inputs used, and if it does not eliminate the problems that hinder the principal managerial performance measurement will be difficult.

Keywords: Planning, development, resource utilization, and performance of managerial principals.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persoalan dan kemungkinan jalan keluar untuk perbaikan perencanaan, pengembangan, dan pendayagunaan sumber daya melalui pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah. Sebagai kegiatan manajemen sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut dapat diukur melalui tingkat ekonomis, efisiensi, dan keefektifan dalam pencapaian tujuan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran tingkat ekonomis, efisiensi, dan keefektifan dapat dilakukan dengan membandingkan jumlah output yang dihasilkan dengan jumlah input yang digunakan, dan jika tidak menghilangkan persoalan-persoalan yang menghambat pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah maka akan sulit dilakukan.

Kata kunci: Perencanaan, pengembangan, pendayagunaan sumber daya, dan kinerja manajerial kepala sekolah.

PENDAHULUAN

Kompetensi manajerial sebagai salah satu prasyarat kepala sekolah sampai hari saat ini belum jelas sistem pengukurannya. Sebagai kegiatan manajemen sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut dapat diukur melalui tingkat ekonomis, efisiensi, dan keefektifan dalam pencapaian tujuan sekolah. Kegiatan manajemen sekolah dapat dilihat melalui tercapainya tujuan perencanaan, pengembangan, dan pendayagunaan sumber daya sekolah. Tinggi rendahnya ketercapainnya tujuan sekolah tersebut dapat dijadikan indikator kinerja manajerial kepala sekolah.

Pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah dikatakan ekonomis jika semakin kecil input realisasi dibandingkan dengan input rencana akan menjadikan semakin ekonomis. Begitu juga sebaliknya, semakin besar input realisasi dibandingkan dengan input rencana akan menjadikan semakin tidak ekonomis. Artinya, perlu ada usaha perbaikan tata kelola pendidikan dengan mengoptimalkan sumber-sumber yang ada jika menginginkan adanya pemanfaatan biaya pendidikan secara ekonomis.

Pengukuran efisiensi pendidikan kinerja manajerial kepala sekolah dilakukan dengan membandingkan jumlah output kinerja yang dihasilkan dengan jumlah input yang digunakan. Makin besar output kinerja yang dihasilkan dari penggunaan input yang kecil dan/atau main kecil input yang digunakan untuk menghasilkan output yang besar, maka makin efisiensi suatu daerah. Formula pengukuran efisiensi pendidikan yaitu efisiensi sama dengan output per input.

Kefektifan kinerja manajerial kepala sekolah merupakan indikator keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Namun, keefektifan tidak memperhatikan biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Berapa pun biaya yang telah dikeluarkan suatu sekolah jika tercapai tujuannya, maka dikatakan efektif. Wijatno (2009:279) menekankan, bahwa hal yang perlu diperhatikan bahwa ekonomi pendidikan, efisiensi pendidikan, dan keefektifan pendidikan harus saling berhubungan dan bergantung agar tidak berdiri sendiri karena akan menyebabkan tidak tercapai ketiganya (ekonomis, efisiensi, dan keefektifan) secara keseluruhan. Sebuah sekolah mungkin saja ekonomis, tetapi tidak efektif; atau sebaliknya, menjadi efektif, tetapi tidak ekonomis sehingga kinerja dan tujuan perusahaan secara keseluruhan sebenarnya tidak tercapai.

Pengukuran kinerja manajerial di atas dapat dilakukan dengan menghilangkan persoalan-persoalan yang selama ini merintangai ketercapaian tujuan perencanaan, kelancaran pengembangan, dan optimalisasi pendayagunaan sumber daya sekolah. Penelitian ini melihat persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah terkait dengan hal tersebut, tentu saja kerangka kebijakan yang memang sudah tersedia menjadi landasan. Sampai saat kebijakan-kebijakan terkait kepala sekolah ini sudah ada, tinggal implementasinya saja.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persoalan dan kemungkinan jalan keluar untuk perbaikan perencanaan, pengembangan, dan pendayagunaan sumber daya melalui pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah. Paradigma yang digunakan yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diukur melalui tingkat ekonomis, efisiensi, dan keefektifan (perencanaan, pengembangan, dan pendayagunaan sumber daya) dalam pencapaian tujuan sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Jenis studi kasus (*case studies*) yang digunakan yaitu multi-situs induksi analitis termodifikasi. Lokasi penelitian di Malang Raya, tepatnya sekolah dasar. Sumber data penelitian ini yaitu kepala sekolah dasar sebanyak 21 orang yang berasal dari tiga kecamatan di Malang Raya. Data dikumpulkan melalui wawancara, Narasumber diwawancarai dan terlibat dalam *focus group discussion*. Waktu penelitian dilakukan selama bulan April sampai dengan Agustus 2014.

Sesuai dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pendekatan studi kasus dengan desain kualitatif, maka kehadiran peneliti di tengah latar penelitian merupakan suatu keharusan, karena peneliti dalam sebuah penelitian kualitatif merupakan instrumen kunci untuk menangkap makna, sekaligus sebagai alat pengumpulan data, dalam hal ini peneliti akan semaksimal mungkin terjun langsung mengumpulkan data yang diinginkan. Jenis data yang digunakan oleh dalam mengumpulkan data peneliti berhubungan langsung dengan sumbernya, seperti mengadakan wawancara, mengamati, mendengarkan, menafsirkan, dan menganalisa. Disamping itu agar lebih maksimal dalam pengumpulan data peneliti juga mencari data-data penting, seperti dokumen-dokumen, catatan-catatan, foto, agenda, dan arsip-arsip.

Analisis data yang digunakan peneliti yaitu analisis nonstatistik, karena data-data yang diperoleh yaitu data yang berupa deskriptif. Analisis data dilakukan setelah pengumpulan dan diolah untuk mengembangkan model deskripsi yang merangkum semua fenomena. Peneliti berusaha melukiskan dan menafsirkan data yang ada, sehingga pekerjaan penulis hanyalah menjelaskan proses yang terjadi, menyatakan baik atau tidak, menjelaskan keunggulan dan kelemahannya, dan sesuai atau tidaknya proses yang dilakukan dengan prinsip-prinsip umum yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan perencanaan sekolah, terutama yang dilakukan oleh kepala sekolah, perlu memastikan bahwa tujuan mutu pendidikan diperlukan untuk memenuhi persyaratan produk, untuk dapat dilakukan penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. Penyusunan perencanaan tersebut ditetapkan sesuai fungsi dan tingkat yang relevan di sekolah. Tujuan harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu. Tujuan mutu harus memenuhi kriteria: khusus (spesifik), terukur, dapat tercapai, realistis, dan berjangka waktu.

Dalam perencanaan sistem manajemen mutu, kepala sekolah harus memastikan bahwa rencana sistem manajemen mutu sekolah dijalankan dalam rangka memenuhi persyaratan pelanggan dan juga tujuan mutu. Selain itu, keterpaduan sistem manajemen mutu dipelihara bila terjadi perubahan pada sistem manajemen mutu yang direncanakan dan ditetapkan.

Oleh karena perencanaan sekolah akan dijadikan pedoman dalam bekerja, maka oleh Suharsimi (2012:9) dikatakan harus memenuhi persyaratan-persyaratan antara lain: (1) Perencanaan harus dijabarkan dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan secara jelas; (2) Perencanaan tidak perlu muluk-muluk, tetapi sederhana saja, realistik, praktis hingga dapat dilaksanakan; (3) Dijabarkan secara terperinci, memuat uraian kegiatan dan urutan atau rangkaian tindakan; (4) Diupayakan agar memiliki fleksibilitas, sehingga memungkinkan untuk dimodifikasikan; (5) Ada petunjuk mengenai urgensi dan atau tingkat kepentingan untuk bagian bidang atau kegiatan; (6) Disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan terjadinya pemanfaatan segala sumber yang ada sehingga efisien dalam tenaga, biaya, dan waktu; dan (7) Diusahakan agar tidak terdapat duplikasi pelaksanaan.

Alat perencanaan diwujudkan dalam bentuk anggaran untuk membiayai kegiatan-kegiatan manajemen. Oleh karena itu perencanaan anggaran disekolah sangatlah penting guna mengukur kinerja manajemen sekolah. Wijatno (2009:282) menyarankan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan yaitu apakah anggaran yang tersedia mampu direalisasikan untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tidak ada pengalihan mata anggaran dari yang sudah direncanakan. Walaupun ada perubahan pencapaian program, diperlukan revisi atas anggaran tersebut. Realisasi anggaran yang terwujud dalam pembiayaan sekolah harus memenuhi pelaksanaan seluruh program yang direncanakan.

Terkait dengan pembiayaan dan perencanaan sekolah, Nurhadi (2011:19) menyatakan bahwa pembiayaan dan perencanaan sekolah selalu berhadapan dengan masa depan. Pelaku pembiayaan dan perencanaan dapat mengerjakan lebih realistik apabila mereka memahami masa lalu dengan baik yang meliputi kebijakan, asumsi, motivasi, kekuatan-kekuatan ekonomi-sosial-politik, yang telah mewarnai situasi pendidikan sekarang. Sebenarnya, tidak seorangpun yang dapat meramalkan masa mendatang secara tepat, karena adanya perkembangan yang tak tampak dan gejolak mendadak bisa terjadi, tetapi ini tidak berarti bahwa kita harus bergerak ke masa depan dengan membuta.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa persoalan-persoalan aspek penyusunan perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan meliputi beberapa aspek. Aspek-aspek tersebut yaitu: (1) Seringnya perubahan Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah

menyebabkan kesulitan dalam membuat perencanaan sekolah dan adanya perbedaan format dalam SPM/EDS dengan format RKAS dalam Juknis BOS; (2) perbedaan antara tahun anggaran yang dimulai bulan Januari dan tahun pelajaran yang dimulai bulan Juli, menjadikan sekolah sulit dalam menentukan sumber-sumber pendanaan dan pelaporannya kelak; (3) penyusunan perencanaan belum difokuskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Perencanaan program belum difokuskan untuk membantu guru dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif yang mampu membuat siswa senang dan bersemangat dalam belajar; dan (4) pembagian tugas mengajar belum optimal karena kekurangan tenaga guru sehingga dalam merencanakan penugasan guru sering tumpang tindih.

Perubahan Juknis BOS yang terjadi hampir setiap tahunnya menyebabkan kesulitan dalam membuat perencanaan sekolah dan adanya perbedaan format dalam SPM/EDS dengan format RKAS dalam Juknis BOS. Perencanaan yang semestinya menjadi kerangka kerja dan pedoman penyelesaian malah sering menjadi persoalan tersendiri. Pemborosan terjadi karena harus mempelajari kembali Juknis, dari sisi waktu dan tenaga tentu saja pemborosan.

Jika pengukuran ekonomi kinerja manajerial kepala sekolah dilakukan dengan mengidentifikasi apakah terdapat biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga harus dihilangkan atau dimimalkan tanpa mengurangi kebutuhan yang diperlukan dan output yang dihasilkan. Maka, kesulitan yang segera tampak yaitu pada aspek perencanaan di atas, bahwa masih terdapat penentuan biaya dapat berbeda karena perbedaan dalam operasionalisasi sekolah.

Hasil penelitian Wongkar dalam Usman (2010:142) menemukan bahwa perencanaan pendidikan belum diterapkan di sekolah-sekolah menurut prinsip-prinsip-prinsip dan metodologi perencanaan pendidikan. Kondisi ini dibuktikan oleh fenomena pengembangan aspek prosedural, substantif, keterpaduan dalam perencanaan pendidikan di sekolah sebagai berikut: (1) Pemahaman tentang aspek-aspek prosedural dalam perencanaan pendidikan masih berada dalam taraf yang belum memadai karena: (a) kondisi sistem dan mekanisme dalam manajemen pendidikan yang menyebabkan para kepala sekolah mempunyai anggapan keliru tentang pentingnya esensi dan lingkup perencanaan pendidikan yang dapat diterapkan di sekolah; dan (b) sikap dan perilaku yang melekat pada diri kepala sekolah yang seharusnya berperan dan berfungsi sebagai perencana sesuai kedudukannya sebagai manajer sekolah, dalam kenyataannya memandang kegiatan prosedural perencanaan pendidikan tidak perlu. (2) Minat dan perhatian kepala sekolah sebagai perencana tingkat sekolah cenderung tenggelam pada pola pikir jalan pintas karena kegiatan merencanakan sesuai prosedur dipandang sebagai

pemborosan; (3) Ketatnya birokrasi cenderung untuk menjadi penghambat dalam upaya mengembangkan aspek-aspek prosedur perencanaan; (4) Inisiatif mengkaji aspek-aspek substantif perencanaan pendidikan tidak dilaksanakan karena dianggap tidak penting oleh kepala sekolah. Akibatnya, model pengembangannya kurang ditemukan kepala sekolah; (5) Keterpaduan dalam perencanaan pengembangan sekolah hanya dapat diperoleh jika didukung oleh kemampuan profesional perencanaan pendidikan; (6) Ketidakmampuan kepala sekolah dalam perencanaan terpadu diakibatkan karena ketidakmampuan memahami aspek prosedural dan substansial perencanaan pendidikan; dan (7) Dengan model perencanaan terpadu pengembangan sekolah, memungkinkan terjadinya perubahan perilaku kepala sekolah. Perubahan perilaku ini dapat membebaskan kepala sekolah dari perilaku tertuntun ke perilaku yang lebih astisipatif, responsif, interaktif-dinamik yang akhirnya memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas pembelajaran peserta didik.

Sesuai dengan temuan penelitian berkaitan dengan penyusunan perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, tampaknya yang disampaikan Agoes (2012:11) perlu diperhatikan, bahwa pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah penekanannya pada evaluasi terhadap operasi organisasi, dalam hal ini sekolah. Penilaian kinerja manajemen mencakup: (1) *Analytical review procedures*, yaitu membandingkan laporan keuangan periode berjalan dengan periode yang lalu; (2) Evaluasi atas *management control system* yang terdapat di organisasi; dan (3) Pengujian ketaatan (*compliance test*) untuk menilai keefektifan organisasi.

Dalam menguji kelayakan suatu perencanaan pendidikan, menurut Martin (2013:175) dibutuhkan jawaban aktual atas tiga pertanyaan berikut yaitu: (1) Bagaimana output sesuai dengan tujuan?; (2) Bagaimanan input dapat disediakan?; dan (3) Bagaimana proses mengkombinasikan input membuat output menjadi kenyataan?

Kajian mengenai persoalan kinerja kepala sekolah ini memang masih minim dilakukan, hal ini tampak pada hasil penelitian Hallinger (2011:125) yang menyatakan bahwa selama 40 tahun terakhir penelitian empirik mengenai kepala sekolah berkuat pada tema-tema berikut: (1) Kepala sekolah dan kepemimpinan; (2) Kepala sekolah penting, tapi untuk sukses perlu dorongan untuk kerja sama; (3) Membangun kepemimpinan membutuhkan kapasitas perubahan; (4) Pemahaman yang kontekstual dan kepemimpinan strategis; dan (5) Pemberdayaan kepemimpinan dan lingkungan melauli waktu dan metode yang tepat.

Berdasarkan temuan dan pembahasan di atas menunjukkan bahwa penyusunan perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan terkendala perubahan Juknis BOS dan perbedaan antara bulan dalam tahun anggaran dan tahun pelajaran. Maka, yang menjadi

persoalan dalam perencanaan pendidikan tampaknya pada belum dijabarkannya petunjuk teknis secara terperinci, memuat uraian kegiatan dan urutan atau rangkaian tindakan, serta belum dijabarkannya dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan secara jelas. Selain itu perubahan-perubahan juga terjadi karena antisipasi terhadap perkembangan masyarakat dan teknologi yang terus menerus terjadi.

Berdasarkan identifikasi persoalan dan kemungkinan jalan keluar untuk perbaikan perencanaan melalui pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah, maka sebagai kegiatan manajemen sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah tersebut dapat diukur melalui tingkat ekonomisnya dengan melakukan perbaikan: (1) ketetapan dalam menentukan nilai/besarnya biaya input rencana; dan (2) kepastian nilai/besarnya biaya input realisasi.

Sementara itu untuk persoalan-persoalan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan dari hasil penelitian terdiri dari berapa unsur. Unsur-unsur tersebut terdiri dari: (1) pergantian pengelola sekolah yang sering terjadi menjadikan kinerja sekolah berupa program dan kegiatan sekolah sering terganggu; (2) banyak sekolah yang lambat dalam mengembangkan organisasi sekolah, karena kurangnya iklim kerja sama diantara para guru; (3) masih sulit menyesuaikan organisasi sekolah sesuai dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia; (4) antusiasme dari guru-guru kurang dalam mengembangkan organisasi sekolah; dan (5) keterbatasan anggaran dan adanya label sekolah gratis menyebabkan kurangnya greget dari orang tua siswa untuk terlibat dalam aktifitas pendidikan; (6) melakukan pengembangan sekolah dengan baik dibutuhkan banyak masukan, tetapi tidak semua guru dapat membantu kepala sekolah dalam hal tersebut; dan (7) keterbatasan guru menjadikan sulit untuk membagi-bagi tugas yang sesuai antara kecakapan atau kemampuan dengan tugas yang diperlukan.

Persoalan-persoalan di atas tampaknya relevan dengan evolusi teori organisasi kontemporer, bahwa pada saat ini organisasi secara perspektif sistem terbuka, perspektif tujuan sosial, tema utama kekuasaan dan politik. Tabel 1 menunjukkan evolusi teori organisasi kontemporer. Bahwa pada tahun-tahun terakhir ini (dimulai tahun 1975) organisasi memiliki ciri: perspektif sistemnya terbuka, perspektif tujuannya sosial, dan tema utamanya kekuasaan dan politik. Evolusi tersebut terjadi dalam kerangka waktu, tema-tema yang mendasari, dan pembagian berdasarkan tipe-tipe yang diklasifikasikan dalam empat tipe yang memiliki karakteristik berbeda.

Karakteristik tiap tipe mencerminkan kondisi organisasi, jika direfleksikan dalam organisasi sekolah, maka sekolah yang masih memiliki nuansa tertutup, rasional, dan efisien memang tampak tertinggal. Sekolah yang dengan kerangka evolusi ini akan baik jika

perspektif sistemnya terbuka dengan perspektif tujuannya sosial, sementara kekuasaan dan politik merupakan tempat kebijakan-kebijakan di produksi. Di sekolah kebijakan dibuat oleh kepala sekolah sebagai pejabat tertingginya.

Tabel 1 Evolusi Teori Organisasi Kontemporer

Kerangka Waktu	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-?
Perspektif sistem	Tertutup	Tertutup	Terbuka	Terbuka
Perpektif tujuan	Rasional	Sosial	Rasional	Sosial
Tema utama	Efisiensi	Orang & hubungan manusia	Desain-desain	Kekuasaan & politik
Klasifikasi teori	Tipe 1	Tipe 2	Tipe 3	Tipe 4

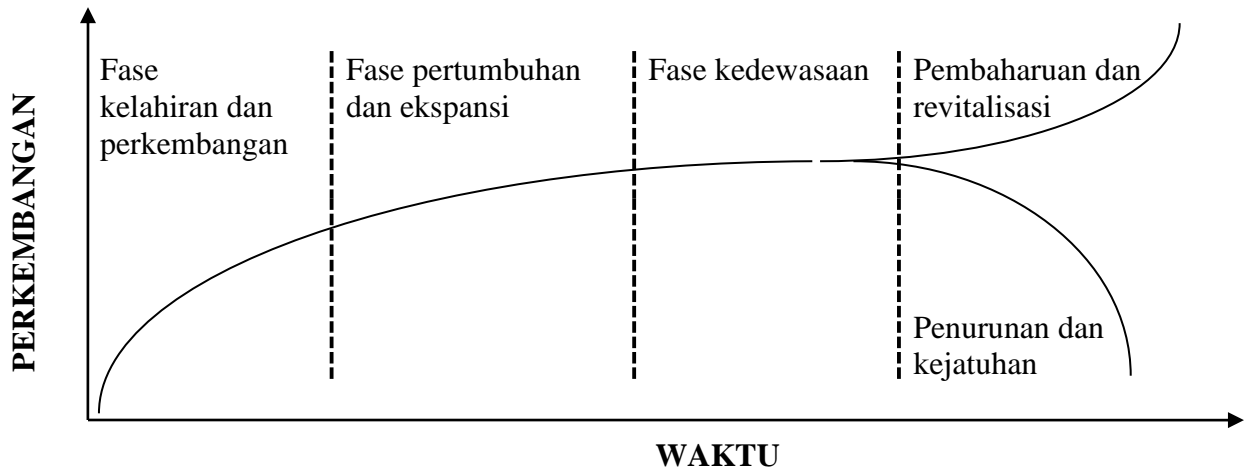
Sumber: Wahab (2008:29)

Menurut Purwanto (2009:160) sistem persekolah di Indonesia pada umumnya kepala sekolah merupakan jabatan yang tertinggi di sekolah sehingga dengan demikian kepala sekolah memegang peranan dan pimpinan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas sekolah ke dalam maupun ke luar. Maka dari itu, dalam struktur organisasi sekolah pun kepala sekolah biasanya selalu didudukkan di tempat paling atas. Zapeda, Bengtson, dan Parylo (2012:136) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa perencanaan yang baik dan kepemimpinan kepala sekolah signifikan dan penting dalam membentuk *performance* sekolah.

Faktor lain yang menyebabkan organisasi sekolah perlu baik yaitu karena tugas pendidik tidak hanya mengajar dan mendidik saja, tenaga tenaga kependidikan sekolah semuanya harus bertanggung jawab dan diikutsertakan dalam menjalankan roda sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian agar tidak *overlapping* (tabrakan) dalam memegang dan menjalankan tugasnya masing-masing, diperlukan organisasi sekolah yang baik dan teratur.

Wahab (2008:118) secara lugas menyatakan mengenai perbedaan antara pengorganisasian dan manajemen pendidikan. Organisasi dan manajemen berbeda tetapi hubungannya sangat erat. Organisasi memberi fungsi dalam bentuk kegiatan dan pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan manajemen berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sekolah merupakan sosok dari sebuah organisasi pendidikan yang melaksanakan kegiatan dan merupakan tempat bergabung dan berkumpulnya orang-orang sebagai sumber daya manusia dalam satuan kerja yang masing-masing mempunyai hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian dan manajemen pendidikan selalu mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu, teknologi, sosiologi, dan budaya masyarakat, sekolah bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Sekolah berkembang sejalan dengan waktu dengan melewati fase-fasenya.



Gambar 1 Fase-fase Perkembangan Institusi (Sallis, 2011:156)

Gambar 1 memperlihatkan bahwa sekolah bukan merupakan entitas yang tetap dan tidak berubah. Sekolah akan eksis selama ia dapat meraih tujuan yang bermanfaat. Ia dan lingkungannya berada dalam suatu kondisi yang konstan, dan jika ia dianalogikan dengan kehidupan biologis, maka ia memiliki *life cycle* (siklus kehidupan). Siklus hidup tersebut di ujung memiliki dua potensi yang terbuka lebar: mengalami pembaharuan dan revitalisasi untuk terus maju atau mengalami penurunan dan kejatuhan. Untuk menghindari penurunan dan kejatuhan, sekolah dapat menerapkan prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik.

Prinsip-prinsip pengorganisasian sekolah yang baik dikemukakan oleh Imron (2013:93) yang terdiri dari: (1) Perumusan tujuan sekolah secara jelas; (2) Pengutamakan pencapaian tujuan sekolah; (3) Prinsip pembagian pekerjaan; (4) Prinsip pendelegasian wewenang (*delegation of authority*); (5) Prinsip pengelompokan fungsi; (6) Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*); (7) Adanya kemampuan pengawasan (*span of control*); dan (8) Fleksibilitas.

Berdasarkan bahasan di atas dan temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan dimaknai sebagai pergantian kepala sekolah menjadikan sulit berkoordinasi dengan semua pengelola sekolah dan masih sulitnya menyesuaikan organisasi dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menjadikan kepala sekolah selama menjabat, yang singkat tersebut, hanya melakukan adaptasi dan sosialisasi tanpa sempat melaksanakan program kerja.

Untuk menilai efisiensi dalam proses pendidikan akan terlihat apabila produk pendidikan yang telah ditetapkan itu dapat dicapai dengan biaya input yang minimal, atau produk pendidikan yang diperoleh secara maksimal didapat dengan biaya (*input*) yang telah ditetapkan. Proses pendidikan ini dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu: sebagai barang konsumsi ia menghasilkan *output* dan sebagai barang investasi ia menghasilkan *outcomes*.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, supaya pengukuran efisiensi kinerja kepala sekolah untuk aspek pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, maka yang diperlu dilakukan yaitu: (1) kepastian rasio rencana yang dilakukan antara input rencana pendidikan dengan output rencana pendidikan; (2) adanya ketetapan rasio realisasi program pendidikan yang dilakukan antara input realisasi dengan output realisasi program pendidikan; (3) Untuk menentukan skor efisiensi pendidikan perlu digunakan skala pencapaian kinerja efisiensi pendidikan; dan (4) skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor.

Terakhir, yaitu pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, terdiri dari berapa persoalan yang meliputi berapa aspek. Aspek-aspek tersebut yaitu: (1) kurangnya semangat kerja sama secara keseluruhan dari sumber daya yang ada di sekolah; (2) masih ada beberapa guru yang kurang semangat dalam bekerja, sehingga kepala sekolah kurang optimal dalam mendayagunakan sumber daya sekolah; (3) pemberdayaan sumber daya sekolah secara optimal masih belum banyak dilakukan, karena peran serta masyarakat kurang mendukung, terutama hal tersebut tampak dalam menghadapi ujian sekolah, ujian semester, kegiatan belajar di rumah, sebagian orang tua kurang memperhatikan anak-anaknya di rumah; (5) guru sudah berupaya maksimal mungkin namun orang tua kurang memberikan dukungan belajar anak di rumah; (6) sumber pendanaan sekolah hanya dari BOS Nasional dan BOS Daerah dan tidak adanya sumber pendanaan dari orang tua peserta didik; (7) sulitnya mengatur waktu dengan tenaga yang ada di sekolah; dan (7) sarana prasarana kurang mendukung dan tenaga pendidik yang profesional kurang.

Hasil penelitian Thomas (2013:55) menunjukkan bahwa produktifitas pendayagunaan sumber daya sekolah dipengaruhi oleh mutu proses, kompetensi guru, budaya organisasi sekolah, pembiayaan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, dan peran komite sekolah. Mutu proses adalah tingkat keberhasilan proses pendayagunaan sumber daya sekolah. Kompetensi guru adalah kemampuan pada bidang pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Budaya organisasi sekolah merupakan sesuatu yang dipahami dan diyakini oleh hati dan pikiran sehingga dapat dijadikan pedoman seseorang ketika berperilaku (individu/kelompok) dalam satuan pendidikan pada khususnya dan lingkungan sekolah pada

umumnya. Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan (2003) yang dimaksud manajemen pembiayaan yaitu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta pertanggungjawaban. Komite sekolah adalah lembaga mandiri beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.

Hasil penelitian Sari dan Wiyono (2013:146) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh layanan sekolah terhadap kepuasan peserta didik, orang tua peserta didik, dan keduanya secara bersama-sama. Bahwa kualitas layanan, bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati memiliki pengaruh terhadap kepuasan peserta didik dan orang tua peserta didik. Hasil penelitian Adams dan Marie (2011:354) menunjukkan bahwa kepemimpinan, waktu, dan interaksi sosial merupakan tiga faktor yang menentukan selain latar belakang kepemimpinan, dan kemampuan mengatur kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa jika semua tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kemampuan sesuai yang diharapkan dan semangat kerja sama secara keseluruhan dari sumber daya yang ada di sekolah berjalan baik, maka pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan akan berjalan optimal. Pengembangan organisasi yang berjalan baik akan berdampak pada budaya dan iklim sekolah yang berjalan secara positif.

Untuk menghitung keefektifan kinerja manajerial kepala sekolah pada pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal memang terdapat persoalan yang menghalangi. Keefektifan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki dengan menghilangkan penghalangnya melalui kepastian nilai/besarnya target kinerja dan kepastian nilai/besarnya output realisasi. Untuk menentukan skor keefektifan kinerja kepala sekolah dapat digunakan skala pencapaian kinerja. Skala tersebut berupa kedudukan dan peringkat (persentase) dari hasil analisis yang kemudian diberi makna skor.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengukuran ekonomi kinerja manajerial kepala sekolah dilakukan dengan mengidentifikasi apakah terdapat biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga harus dihilangkan atau diminimalkan tanpa mengurangi kebutuhan yang diperlukan dan output yang dihasilkan. Kesulitan yang segera tampak yaitu pada aspek perencanaan di atas, bahwa masih terdapat penentuan biaya dapat berbeda karena perbedaan dalam operasionalisasi

sekolah. Pengukuran efisiensi kinerja kepala sekolah dalam aspek pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, dilakukan upaya memperbaiki persoalan-persoalan yang sering muncul, yaitu kepastian rasio rencana yang dilakukan antara input rencana pendidikan dengan output rencana pendidikan dan adanya ketetapan rasio realisasi program pendidikan yang dilakukan antara input realisasi dengan output realisasi program pendidikan. Untuk menghitung keefektifan kinerja manajerial kepala sekolah untuk pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal memang terdapat persoalan yang menghalangi. Keefektifan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki dengan menghilangkan penghalangnya melalui kepastian nilai/besarnya target kinerja, kepastian nilai/besarnya output realisasi, dan perhitungan yang memadai untuk mengukur pencapaian kinerja keefektifan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, C.M and Marie, G.J.2011. A Diffusion Approach to Study Leadership Reform. *Journal of Educational Administration*. Volume 49 Number 4 2011: P. 354.
- Agoes, S. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hallinger,P.2011. Leadership for Learning: Lesson from 40 years of Empirical Research.. *Journal of Educational Administration*. Volume 49 Number 2 2011: P. 125.
- Imron, A. 2011. Peranan Kepala Sekolah Menengah Pertama dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 23, Nomor 4, september 2011: Hal. 357-356.
- Matin. 2013. *Perencanaan Pendidikan Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*. Jakarta:Rajawali Pers.
- Nurhadi, M.A. 1988. *The effects of schooling factors on personal earnings within the context of the internal labor market in P.T. Petrokimia Gresik (Persero) Indonesia*, (A Dessertation, State University of New York at Albani, 1988).
- Purwanto, N. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sallis, E. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. Yogyakarta: Ircisod.
- Sari,P.S. dan Wiyono, B.B. 2013. Pengaruh Kualitas Pelayanan Sekolah terhdap Kepuasan Peserta Didik dan Orang Tua Peserta Didik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 24, Nomor 2, Maret 2013: Hal. 146-156.
- Suharsimi, A dan Yuliana, L .2012. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Thomas, P. 2013. Faktor Determinan Produktifitas Sekolah. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Tahun 17 Nomor 1 tahun 2013: Hal. 55-71.
- Usman, H. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Kerjasama UPI dan Alfabeta.
- Wijatno. S. 2009. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis untuk Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Zapeda, S.J, Bengtson,Ed, and Parylo,O.2012. Examining the Planning and Management of Principal Succession. *Journal of Educational Administration*. Volume 50 Number 2 2012: P. 136.