

BAB V

PEMBAHASAN, SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Pembahasan

1. Strategi Manajemen

a. Transparansi

Ada beberapa aspek transparansi dalam strategi manajemen yang diterapkan oleh pihak sekolah yaitu transparansi dalam hal keuangan, khususnya jumlah uang yang masuk dan dikirimkan ke yayasan serta penggunaannya. Transparansi keuangan dilakukan dalam rangka meningkatkan kepercayaan dan dukungan orang tua siswa dan masyarakat dalam penyelenggaraan seluruh program sekolah. Hal ini berkaitan dengan program Manajemen Berbasis Sekolah yang sekarang ini sedang digiatkan pemerintah, dimana salah satu pilar dari program MBS ini adalah transparansi. Namun ada beberapa aspek dalam pengelolaan keuangan yang hanya bisa diakses oleh kalangan yang terbatas. Hal ini tentunya dilakukan untuk tujuan-tujuan tertentu yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan mutu sekolah.

Transparansi dalam hal administrasi diwujudkan dengan pemberitahuan secara jelas tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak serta bentuk penghargaan dan hukuman yang diberikan berkaitan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Dengan adanya transparansi di bidang administrasi, semua pihak yang terkait memiliki akses untuk mengetahui suatu kebijakan yang diambil sekolah

yang berkaitan langsung dengan kinerjanya, misalnya jika ada keluhan saat pemotongan gaji, dan lainnya.

Transparansi yang berkaitan dengan kepentingan siswa yaitu dalam hal pengelolaan dana OSIS, siswa diberi kesempatan untuk mengelola uang tersebut yang digunakan untuk kegiatan kesiswaan. Namun dana tersebut tetap dipegang oleh pihak sekolah dalam hal ini staf administrasi atau bendahara sekolah. Dengan transparansi tersebut akan diperoleh kepercayaan siswa terhadap sekolah, serta menumbuhkan sikap kritis siswa terhadap segala sesuatu yang mereka anggap tidak sesuai.

Di sisi lain, pemberlakuan transparansi tersebut juga menimbulkan resiko yang cukup riskan bagi sekolah. Resiko tersebut mungkin muncul dari pihak pesaing atau pihak-pihak yang sengaja ingin menjatuhkan citra sekolah. Namun sisi positifnya, dengan mudahnya akses diperoleh ke dalam sekolah memungkinkan banyak pihak yang bisa mengetahui kunci keberhasilan sekolah dan menerapkannya.

Secara internal, dengan adanya transparansi mendukung dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang bahwa dengan adanya transparansi akan menunjukkan pembagian kerja yang jelas berikut hak dan tanggung jawab masing-masing pihak. Dengan demikian dalam pelaksanaannya diharapkan akan timbul rasa disiplin, karena mereka akan menyadari dan mengetahui bahwa setiap tindakan yang mereka lakukan akan ada penindaklanjutannya, misalnya jika mereka melakukan tindakan indisiplin mereka tahu bahwa akan ada punishment, begitu juga sebaliknya dengan menunjukkan prestasi dan kinerja yang baik juga akan ada penghargaan atau reward yang akan mereka terima.

b. Delegasi Wewenang

Delegasi wewenang dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seseorang atas pelaksanaan aktivitas tertentu. Hal ini didasarkan bahwa pada esensinya hampir tidak seorang manajer yang dapat secara pribadi merampungkan secara penuh menyelia seluruh tugas organisasi. Sehingga betapa pentingnya delegasi wewenang oleh manajer kepada bawahan demi efisiensi fungsi setiap organisasi dalam segala motif.

Biasanya pendelegasian ditunjang oleh unsur motivasi dan komunikasi yang baik untuk membantu pimpinan melaksanakan tugas pokoknya. Tujuan utama pendelegasian wewenang adalah agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien. Dasar pemberian tanggung jawab yaitu adanya spesifikasi tugas dan kesamaan fungsi dan rentang manajemen.

Agar delegasi tersebut berlangsung efektif, para anggota organisasi harus tahu dimana mereka berada dalam rantai komando. Dalam hal ini diperlukan prinsip scalar yaitu satu garis wewenang yang jelas. Prinsip scalar ini bertujuan untuk memudahkan setiap anggota organisasi memahami beberapa hal yaitu kepada siapa dia mendelegasikan, siapa yang dapat mendelegasikan wewenang kepadanya dan kepada siapa dia bertanggung jawab.

Persyaratan dalam penetapan garis wewenang diperlukan sebagai kelengkapan delegasi, dalam arti bahwa semua tugas harus didelegasikan, karena tugas-tugas yang tidak diserahkan akan menimbulkan kesenjangan/masalah. Persoalannya, tugas yang tidak diserahkan tidak menjamin dilaksanakan atau ada pihak yang suka rela

mengerjakan, tetapi akan merasakannya sebagai beban tambahan. Apabila hal ini terjadi, pada gilirannya akan menimbulkan penurunan produktifitas, efektivitas dan efisiensi. Oteng Sutisna dalam Fattah (2000: 77) menyatakan bahwa maksud utama penyerahan kewenangan ialah untuk menghasilkan organisasi yang efektif dalam mencapai tujuannya dengan kerugian yang paling kecil dalam hal waktu, material dan ketidakpuasan. Untuk itu, dalam penyerahan wewenang diperlukan kejelasan lengkap, sehingga tidak terjadi tumpang tindih, artinya tanggung jawab yang sama diserahkan kepada lebih dari satu pihak, serta tidak terpecah-pecah atau dengan kata lain, tanggung jawab yang sama diberikan kepada lebih dari satu unit.

Kesuksesan seorang pemimpin atau manajer dapat dilihat dari keberhasilannya mempengaruhi bawahan untuk mengerjakan suatu tugas. Apabila bawahan mengerjakan tugas tersebut, berarti manajer sukses dalam kepemimpinannya, akan tetapi hal tersebut tidaklah efektif.

Jika manajer, dalam hal ini kepala sekolah hanya menyerahkan apa yang tidak dapat dikerjakannya sendiri maka yang bersangkutan akan mendapatkan dukungan yang minimal dan sedikit rasa hormat. Bahkan ia tidak akan menjadi manajer, seni manajemen adalah dalam mengenali dan menghormati keahlian orang lain, dan memanfaatkan keahlian ini sepenuhnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pendelegasian wewenang, dengan mencocokkan keahlian seseorang dengan tugas yang diberikan. Berkaitan dengan pelaksanaan manajemen di sekolah yang diteliti, terlihat bahwa kepala sekolah tidak terlibat langsung secara operasional dalam kegiatan manajerial sekolah. Kepala sekolah hanya mengawasi dari jauh dan

menerima laporan dari tiap bagian yang berada di bawah kepemimpinannya. Dalam melakukan koreksi kepala sekolah tidak melakukannya secara langsung kepada yang bersangkutan, namun melalui wakilnya sebagai perantara untuk kemudian ditindaklanjuti.

Pendelegasian adalah masalah pembagian, dan salah satu pemotivasi yang paling kuat, sebab sebagian orang ingin terlibat dalam tingkatan, dan dihargai untuk sumbangan mereka atas tindakan itu. Namun, ada juga sebagian orang yang justru bersikap sebaliknya, yaitu lebih suka menghindari tanggung jawab dan keterlibatan dalam suatu pekerjaan.

Delegasi berorientasi pada hasil yang akan meningkatkan situasi kerja, manfaat bagi organisasi dan membantu para bawahan. tugas seorang manajer adalah untuk mencapai hasil, namun seperti orang lain pada umumnya, kemampuan seorang manajer sangat terbatas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan pada suatu jangka waktu yang telah ditentukan. Salah satu cara untuk meningkatkan hasil adalah menyelesaikan pekerjaan tersebut melalui bantuan orang lain atau dengan mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada orang lain.

Dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang ada beberapa keuntungan yang bisa diambil, antara lain:

Dapat melipatgandakan produktivitas. Suatu pekerjaan yang membutuhkan beberapa bagian dengan keahlian kerja yang berbeda-beda, jika dilakukan sekaligus oleh satu orang akan memakan waktu lebih lama dibandingkan jika pekerjaan tersebut dibagi kepada beberapa orang dengan sesuai dengan bidang kerja mereka

masing-masing. Dengan singkatnya waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas tersebut jika dilakukan bersama-sama, maka akan menyisakan waktu untuk melakukan kegiatan produktif lainnya. Dengan demikian, produktivitas akan lebih tinggi bila suatu pekerjaan dilakukan melalui pembagian tugas kepada beberapa orang dibandingkan jika seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu orang dalam jangka waktu yang sama.

Delegasi memberikan waktu. Manajer yang baik mempergunakan waktunya untuk berfikir dan merencanakan. Waktu merupakan komoditi yang paling berharga bagi seorang manajer. Dan delegasi merupakan cara terbaik untuk membebaskan waktu, agar waktu yang terbebas tersebut bisa diperuntukkan bagi manajer dalam melakukan tugas-tugas manajerialnya.

Menghapuskan urusan tetek-bengek yang tidak perlu. Beberapa urusan kecil dan sepele bisa mengganggu kinerja seorang manajer. Namun demikian, bisa saja yang terjadi justru sebaliknya, bahwa manajer tidak terganggu dengan hal tersebut, tapi hal tersebut justru bisa menghasilkan suatu kepuasan seorang manajer dalam mengerjakannya. Tapi di sisi lain, hal tersebut tetap menyerap energi dan mengalihkan perhatian dari aspek-aspek pekerjaan lain yang mungkin lebih penting. Dengan mendelegasikan tugas akan memungkinkan seorang manajer bekerja terfokus pada hasil dan tidak mengorbankan waktu untuk urusan-urusan kecil dan sepele lainnya.

Delegasi mengembangkan efisiensi organisasi. Organisasi akan memperoleh manfaat bila setiap anggota memusatkan diri pada bidang dimana masing-masing

pihak memiliki keunggulan komparatif pada bidangnya. Sebagai contoh, jika seorang waka. sekolah bidang sarana prasarana memiliki juru ketik yang bisa mengetik lebih cepat dari dirinya, namun kemampuan manajerialnya lebih rendah, maka secara hukum keunggulan komparatif mengatakan bahwa organisasi akan memetik manfaat yang lebih optimal jika manajer tersebut menangani pengelolaan sarana prasarana yang ada, dan mendelegasikan pengetikannya pada juru ketiknya.

Delegasi memberikan keragaman dan hal baru. Tugas akan jadi lebih mudah bila dilakukan berulang-ulang, namun dampak lainnya bisa menimbulkan kebosanan. Banyak tugas yang pada awalnya menyenangkan namun lama-kelamaan menimbulkan kebosanan. Tetapi dengan mendelegasikan tugas yang “biasa” tersebut kepada orang lain, akan menjadi suatu tantangan baru yang orang tersebut dan juga bisa menambah wawasan dan keterampilan mereka. Bagi manajer sendiri, tentunya memberikan waktu dan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan aktivitas manajerial mereka pada hal-hal yang lebih maju lagi.

c. Penegakan Disiplin dan Ketertiban Melalui Pemberian Reward dan Punishment

Secara definisi disiplin dapat diartikan sebagai suatu kondisi pada seseorang yang ada pada dirinya tertanam kesadaran dan kesediaan untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang dianut dalam lingkungan kelompok dan organisasinya (Hasibuan, 1994: 212). Karena itu dapat dikemukakan bahwa secara umum orang yang memiliki disiplin kerja tinggi senantiasa memiliki kesadaran penuh

serta keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan norma-norma sosial yang dianut. Orang tersebut tetap menegakkan eraturan dalam arti melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan menghindari hal-hal yang tidak benar untuk dilakukan.

Prestasi tidak dapat tercipta dengan sendirinya, akan tetapi selalu dilatarbelakangi oleh faktor-faktor lain seperti perasaan suka atau senang, dukungan lingkungan serta kemampuan masing-masing individu, dalam hal ini peran pimpinan organisasi sangat besar dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk dapat mengembangkan minat guru/karyawan sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan sebaiknya-baiknya sehingga mencapai hasil yang optimal.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, Hasibuan (1994, 215) menyebutkan ada delapan faktor yang sangat mempengaruhi disiplin kerja, antara lain yaitu: tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan, sanksi, ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Adapun penjelasan faktor-faktor tersebut berkaitan dengan strategi manajemen yang dilaksanakan SMK (Telkom) Sandhy Putra Medan adalah sebagai berikut:

Pertama, tujuan dan kemampuan. Dengan menjelaskan tujuan kerja akan membantu guru/karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan peraturan, tidak hanya itu, pencapaian tujuan juga harus sejalan dengan kemampuan yang memadai dari masing-masing pihak yang bertugas. Berkaitan dengan hal ini, sekolah menampangkan visi dan misi sekolah sebagai pedoman dan tujuan dalam pelaksanaan proses pendidikan secara keseluruhan. Tidak hanya itu, pihak sekolah juga

menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang juga berisikan semua ketentuan tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak yang terkait dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah tersebut, dan menampangkannya pada papan pengumuman sekolah serta di ruang guru. Masing-masing pihak menempati posisi sesuai dengan kemampuan maupun latar belakang pendidikannya, sehingga dengan demikian mereka memiliki kompetensi atas tugas yang mereka tangani.

Kedua, teladan kepemimpinan. Keteladanan yang dicontohkan pimpinan merupakan salah satu faktor yang turut menentukan disiplin kerja bawahan. Salah satu contoh keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah adalah kedisiplinannya dalam hal ketepatan waktu kehadiran. Hal ini dapat diketahui dari keterangan petugas piket yang mengatakan bahwa selama masa tugasnya ka. sekolah tidak memiliki daftar dosa dari segi kehadiran.

Ketiga, balas jasa. Balas jasa atau *reward*, merupakan satu motivasi yang kuat dalam meningkatkan disiplin kerja maupun kinerja secara umum. Adapun balas jasa yang diberikan sekolah atas prestasi yang ditunjukkan masing-masing pihak biasanya diwujudkan dalam berbagai bentuk, antara lain adanya tunjangan prestasi (*tupres*) bagi pegawai, pemilihan guru teladan bagi para guru serta kenaikan jabatan, misalnya pengangkatan sebagai pegawai tetap atau guru tetap atau wali kelas, sedangkan penghargaan bagi siswa antara lain dengan adanya pemberian bea siswa bagi siswa yang berprestasi. Pemberian penghargaan ini mungkin tidak berpengaruh langsung pada peningkatan disiplin, namun tidak bisa dihindari bahwa pencapaian prestasi

yang optimal sangat dipengaruhi oleh tingkat disiplin yang diterapkan dalam pencapaian prestasi.

Keempat, keadilan. Disiplin kerja akan sulit terwujud jika atasan kurang adil dalam pelaksanaan kebijakan organisasi, baik yang menyangkut pelaksanaan hak dan kewajiban maupun penghargaan atau sanksi yang diberikan. Salah satu bentuk keadilan yang diterapkan sekolah sehubungan dengan penegakan disiplin kerja adalah pelaksanaan pengawasan yang merata bagi semua pihak dalam aspek kehadiran baik absensi maupun kedisiplinan waktu, dan hal ini juga berlaku bagi ka. sekolah. Berdasarkan pencatatan kedisiplinan tersebut maka ditentukan sanksi yang diberikan berdasarkan kriteria yang sama antara guru dan pegawai. Sedangkan bagi siswa sendiri juga berlaku peraturan yang sama namun tentunya dengan bentuk sanksi yang berbeda, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan tingkan kesalahan yang dilakukan.

Kelima, pengawasan. Pengawasan yang baik oleh atasan akan membantu terwujudnya disiplin kerja yang tinggi dan bertahan. Dalam hal pengawasan, ka. sekolah sebagai manajer puncak kurang memainkan peranannya. Hal ini dimungkinkan karena adanya sistem pendelegasian wewenang yang juga merupakan salah satu strategi yang ditetapkan ka. sekolah. Jadi, tugas pengawasan diberikan sepenuhnya kepada pihak-pihak yang memiliki fungsi manajerial tersendiri, hal ini sejalan dengan pernyataan ka. sekolah bahwa dalam pelaksanaan suatu program, ia hanya menerima hasil akhir serta melakukan evaluasi. Dalam hal pengawasan yang berorientasi pada penegakan disiplin kehadiran dan ketertiban, sekolah memberdayakan petugas piket tetap untuk selanjutnya melaporkan hasil dari

pengawasannya kepada pihak yang berwenang untuk menindaklanjutinya. Namun ka. sekolah tidak sepenuhnya lepas tangan dalam hal pengawasan ini, beliau juga tidak segan-segan menegur setiap tindakan yang tidak disiplin, namun biasanya tidak menegur langsung pihak yang bersangkutan, namun melalui pihak yang berwenang yang menangani masalah ketidaksiplinan yang dilakukan pihak yang bersangkutan tersebut.

Keenam, sanksi. Sanksi merupakan tindak lanjut dari suatu kesalahan yang telah dilakukan oleh seseorang. Kesesuaian sanksi dengan kesalahan yang dilakukan seseorang akan membantu tetap terwujudnya disiplin pada organisasi tersebut, dalam hal ini sekolah. Dalam pemberian sanksi, khususnya bagi guru dan pegawai, sekolah memberikan sanksi berupa pemotongan gaji, khususnya yang berkaitan dengan kedisiplinan kehadiran dan ketepatan waktu. Hal ini menurut ka. sekolah cukup efektif karena menurut beliau orientasi mereka masih ke “perut”, selain itu cara ini cukup efisien karena tidak terlalu menuntut banyak tindakan, namun demikian sanksi lain juga masih diberlakukan, misalnya melalui teguran, peringatan, hingga pemecatan. Sedangkan sanksi bagi siswa biasanya masih bersifat hukuman fisik, seperti lari, push-up dan lainnya, hal ini diberlakukan sehubungan dengan masalah kedisiplinan kehadiran dan waktu serta tindakan yang melanggar tata tertib sekolah lainnya, misalnya kerapian pakaian. Sedangkan untuk ketidaksiplinan dalam hal administrasi, misalnya pembayaran uang sekolah, sanksi yang diberikan mulai dari teguran, peringatan, pemanggilan orang tua hingga pemecatan. Jadi, dapat dikatakan

bahwa kesemua sanksi tersebut disesuaikan dengan kesalahan yang dilakukan guru atau pegawai.

Dilihat dari sifatnya, pemberian sanksi dalam penegakan disiplin ini lebih bersifat korektif, yaitu diberikan sesudah adanya tindakan ketidakdisiplinan, dengan harapan si pelaku tidak akan melakukan kesalahan yang di masa yang akan datang.

Ketujuh, ketegasan. Dalam menegakkan disiplin diperlukan ketegasan pimpinan atau pihak yang bertanggung jawab dalam penerapan tata tertib yang berlaku. Adanya ketegasan ini akan memberikan dampak yang besar bagi penegakan disiplin. Ada kecenderungan bahwa ketegasan sering dituntut pada saat pemberian sanksi. Dalam kegiatan manajerial di SMK (Telkom) Sandhy Putra Medan, yang menerapkan adanya delegasi wewenang secara penuh, mendukung terlaksananya ketegasan ini, hal ini dimungkinkan karena adanya otoritas masing-masing pihak dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga keputusan yang diambil akan sulit untuk diganggu gugat. Salah satu bentuk ketegasan tersebut yaitu dengan adanya pemecatan guru yang merupakan sanksi terakhir yang diambil dalam usaha penegakan disiplin, begitu juga halnya dengan masalah kesiswaan, sudah ada beberapa siswa yang dipecat karena masalah pembayaran uang sekolah dan absensi.

Kedelapan, hubungan kemanusiaan. Suasana kerja harus sedemikian rupa sehingga betul-betul membuat karyawan dan guru serta siswa merasa betah bekerja dan menuntut ilmu di sekolah tersebut, salah satu aspek yang mempengaruhi terbentuknya suasana kerja yang kondusif adalah adanya hubungan kemanusiaan atau hubungan antarpersonal yang harmonis. Dengan suasana kerja yang nyaman dan

menyenangkan, diharapkan disiplin akan meningkat. Hal ini muncul karena adanya kesadaran dari dalam diri untuk mematuhi peraturan yang ada tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Kartono (2002, 146) mengatakan bahwa visi modern memandang kerja antara lain sebagai: "...pada umumnya baik wanita maupun pria menyukai pekerjaan. Jika ada orang yang tidak menyukainya, maka kesalahan terletak pada kondisi psikologis dan kondisi sosial dari pekerjaan itu dan tidak pada kondisi individu yang bersangkutan". Dalam hal ini, berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa sekolah khususnya pimpinan telah mengambil kebijakan-kebijakan yang arahnya untuk membangun suasana kerja yang nyaman dan salah satunya yaitu dengan membina hubungan antarpersonal yang harmonis. Bentuk pelaksanaannya antara lain melalui kegiatan-kegiatan rohani baik untuk karyawan dan guru maupun siswa, serta adanya peraturan yang membolehkan pegawai memakai pakaian bebas pada hari Sabtu, hal ini dimaksudkan untuk menghilangkan kesan kaku, namun kebebasan tersebut tetap dibatasi oleh peraturan yang ada.

Selain itu, ka. sekolah berusaha menciptakan suasana yang tidak terlalu formal dalam menjalankan kegiatan manajerial sekolahnya, salah satunya yaitu pada saat pelaksanaan rapat rutin. Namun hubungan kemanusiaan ini juga harus tetap dijaga agar jangan sampai berlebihan sehingga masing-masing pihak tetap menyadari porsi dan posisinya di sekolah tersebut, sehingga diharapkan mereka tetap mematuhi peraturan yang berlaku dengan tetap melaksanakan kewajiban dan hak mereka.

2. Faktor Pendukung

a. Iman dan Taqwa (Imtaq)

Melalui peningkatan imtaq akan mewarnai seluruh aktifitas dan tercermin pada sikap dan perilaku, seperti kejujuran, kerja keras, dan keilmuan. Selain itu dengan imtaq yang tinggi akan menjadi dasar atau motivasi tersendiri bagi seseorang, jadi tidak hanya berorientasi pada tujuan yang bersifat keduniawian. Berkaitan dengan hal tersebut, sekolah mengadakan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan imtaq baik bagi siswa maupun karyawan serta guru. kegiatan tersebut yaitu dengan mengadakan pertemuan rutin yang bersifat kerohanian setiap bulannya bagi pegawai dan guru serta pesantren kilat bagi siswa pada setiap angkatan. Selain itu, juga ada bentuk kegiatan yang diprakarsai para siswa sendiri yaitu dengan mengadakan pengajian tiap hari Jum'at bagi siswa muslim dan kegiatan kebaktian siswa bagi siswa Kristen.

Dengan adanya pembinaan keimanan dan ketaqwaan yang dilakukan sekolah, diharapkan seluruh pihak yang ada di sekolah tersebut akan memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan hak dan kewajibannya, karena setiap sikap dan tindakannya selalu diwarnai oleh rasa keimanan dan ketaqwaan sehingga mereka enggan untuk melakukan hal-hal yang tidak dibolehkan dalam agama. Dalam kaitannya dengan organisasi sekolah, hal tersebut tentunya sangat menguntungkan sekolah sejauh bahwa tidak ada peraturan sekolah yang menghambat atau bertentangan peraturan agama.

b. Membangun Suasana

Suasana kerja pada suatu organisasi atau dapat juga dikatakan sebagai iklim organisasi merupakan salah satu aspek yang besar peranannya bagi keberhasilan organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan serangkaian lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan kolektif dari orang-orang yang melakukan pekerjaan dalam lingkungan organisasi tersebut dan sekaligus adanya saling mempengaruhi antara satu sama lain untuk bekerja sama, (Timpe, 1994: 4). Suasana atau iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun nonfisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik. Iklim yang kondusif tersebut antara lain mencakup lingkungan yang nyaman, aman dan tertib serta ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah dan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik.

Ka. sekolah hendaknya mampu menciptakan suasana yang terbuka dan menyenangkan serta penuh kekeluargaan tetapi tetap profesional, karena dengan demikian setiap pihak akan merasa bebas untuk berbicara terbuka dan objektif, jujur dan mencegah timbulnya prasangka-prasangka negatif. Suasana ini mendorong silaturahmi dan membangkitkan rasa persahabatan, kerja sama yang kompak dan loyalitas yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja dan orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak dapat dipisahkan, kebersamaan dalam kelompok akan menimbulkan suasana yang saling mempengaruhi. Pada iklim organisasi pengelola

akan ditunjukkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam organisasi yang merupakan lingkungan organisasi kerja yang saling melakukan tugas masing-masing saling mendukung kerja sama dalam tim, (Siagian, 2002: 226). Dengan demikian, meskipun masing-masing pihak memiliki fungsi dan karakter yang berbeda-beda, namun dengan adanya kerja sama dalam mencapai tujuan akan menciptakan pola pikir yang bersifat kolektif dalam mencapai tujuan yang sama serta berusaha memberikan standar pelayanan yang sama sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Dalam usaha menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan, baik antara guru dan pegawai, ka. sekolah mengambil beberapa kebijakan, di antaranya yaitu mengajak makan bersama seluruh peserta rapat setelah rapat ataupun kegiatan sosial berupa penyantunan terhadap pegawai, guru atau siswa yang mengalami kemalangan, serta adanya pertemuan rutin yang dilakukan tiap bulannya bagi para guru dan pegawai yang bersifat kerohanian, hal ini tentunya di samping membina aspek kerohanian juga membangun silaturahmi di antara mereka. Sedangkan bentuk kegiatan dalam membangun suasana bagi siswa, misalnya dengan mengadakan kegiatan study tour, melalui kegiatan tersebut juga bisa terjalin keakraban antara siswa dan guru serta pegawai. Dalam kegiatan study tour yayasan juga berpartisipasi dalam hal penyediaan dana. Dengan terciptanya suasana kerja yang kondusif, akan menumbuhkan semangat kerja para pegawai dan guru melalui penciptaan rasa kekeluargaan dan kebersamaan serta rasa memiliki terhadap sekolah. Dengan demikian akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi yang tercermin dari hasil kinerja mereka.

c. Kerja Sama dengan Pihak Luar/Industri

Dari kerja sama dunia pendidikan dengan pihak luar khususnya dunia industri yang relevan dapat diperoleh beberapa keuntungan di antaranya yaitu adanya kesepadanan atau keserasian antara isi program pendidikan dengan berbagai macam keterampilan berproduksi yang diperlukan oleh dunia usaha dan industri, hal ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu dilakukan survei terhadap kebutuhan dunia industri yang terkait kemudian dimasukkan ke dalam kurikulum sekolah. Sekolah juga menjalin hubungan baik dengan masyarakat khususnya masyarakat setempat. Hal ini diwujudkan dengan pemberian bantuan dalam rangka pelaksanaan perayaan hari kemerdekaan Indonesia yang diperingati setiap tahunnya.

Dalam usaha menghasilkan lulusan yang siap pakai di dunia industri, khususnya industri telekomunikasi, SMK (Telkom) Sandhy Putra Medan mengadakan kerja sama dengan pihak Telkom. Kerja sama yang diprakarsai oleh yayasan Sandhykara Putra Telkom dengan PT Telkom ini mencakup mulai dari kegiatan belajar mengajar yaitu pada saat pelaksanaan praktek kerja lapangan melalui Pendidikan Sistem Ganda (PSG) di Unit Pelatihan Daerah (Uplatda) PT Telkom atau sekarang dinamakan TTC (Telkom Training Center) yang letaknya di sebelah sekolah. Bentuk kerja sama lain dengan PT Telkom yaitu adanya perekrutan lulusan oleh PT Telkom melalui seleksi penerimaan pegawai. Dalam hal perekrutan lulusan, ada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi lainnya yang juga sering merekrut lulusan dari sekolah tersebut, antara lain Indosat, PT Lintas Arta, dan lainnya.

Dengan adanya kerja sama dengan pihak industri juga akan lebih memantapkan penyaluran dan penempatan para lulusan atau alumni sekolah sesuai dengan keterampilan berproduksi yang dimilikinya. SMK (Telkom) Sandhy Putra Medan memiliki nilai lebih karena sekolah tersebut merupakan satu-satunya sekolah menengah kejuruan di Kota Medan bahkan Sumatera Utara yang menekuni bidang telekomunikasi, hal ini tentunya mempebesar peluang bagi lulusan sekolah tersebut untuk diterima di dunia industri telekomunikasi karena tidak adanya saingan dari sekolah sejenis. Selain itu, adanya kerja sama dengan pihak Telkom akan semakin menguatkan kemungkinan tersebut karena adanya semacam pengakuan kompetensi yang dimiliki lulusan sekolah tersebut karena pihak Telkom sendiri juga terlibat dalam proses pembelajaran siswa yaitu melalui program PSG.

B. Simpulan

Dari pembahasan yang dilakukan terhadap hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa simpulan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Strategi manajemen yang diterapkan ka. sekolah dalam mengelola sekolah di antaranya yaitu transparansi, pendelegasian wewenang dan penegakan disiplin dan melalui pemberian reward dan punishment.
2. Transparansi berlaku baik ke dalam maupun keluar sekolah. Transparansi berlaku dalam pengelolaan anggaran, hak dan kewajiban semua pihak serta transparansi administrasi baik administrasi ketatausahaan sekolah maupun kesiswaan. Secara garis besar dampak dari transparansi tersebut bisa dibagi dua yaitu secara internal

yaitu di dalam sekolah sendiri dan eksternal yaitu hubungan sekolah dengan pihak luar.

3. Model kepemimpinan ka. sekolah adalah model delegatif, hal ini dapat dilihat dari pernyataan beberapa pihak yang terkait antara lain yaitu ka. sekolah, waka. kurikulum, pegawai tata usaha, dan pegawai piket tetap. Dengan adanya pendelegasian wewenang, maka setiap pihak yang ada di sekolah tersebut memiliki spesialisasi dan otoritas di bidangnya masing-masing. Meskipun masing-masing pihak memiliki kewenangan sendiri, tetapi dalam pelaksanaannya tetap saling berkoordinasi antara satu bagian dengan bagian lainnya dalam menindaklanjutinya, sedangkan ka. sekolah menerima laporan hasil akhir sekaligus melakukan evaluasi.
4. Penegakan disiplin melalui pemberian reward dan punishment dianggap masih yang paling efektif. Pemberian reward dan punishment dilakukan secara seimbang, dengan kata lain bahwa setiap prestasi diberikan reward begitu juga dengan setiap tindakan indisiplin juga mendapat sanksi. Bentuk reward yang diberikan biasanya berbentuk materi, baik berupa barang maupun uang. Selain itu, bentuk reward lainnya bisa berupa penghargaan atau pengakuan terhadap kinerja, misalnya pemberian jabatan tertentu, penambahan jam mengajar, pemilihan guru teladan ataupun peningkatan status pegawai menjadi pegawai tetap, tapi penghargaan tersebut tetap berorientasi pada materi, karena setiap bentuk penghargaan selalu diikuti dengan pemberian materi. Sedangkan bentuk sanksi atau punishment bisa berupa teguran atau peringatan hingga pemecatan,

sedangkan bentuk punishment lain yaitu berupa sanksi dalam bentuk materi, seperti pemotongan gaji.

5. Salah satu langkah dalam penegakan disiplin adalah dengan pemberdayaan petugas piket. Petugas piket memiliki kewenangan dan otoritas sendiri dalam melaksanakan tugasnya, hal tersebut meningkatkan efektifitas dalam penegakan disiplin khususnya dalam kehadiran dan ketepatan waktu, baik siswa, guru, pegawai bahkan ka. sekolah.
6. Selain tiga strategi manajemen yang diterapkan ka. sekolah, ada beberapa faktor pendukung yang berpengaruh pada pelaksanaan kegiatan manajerial tersebut. Faktor-faktor pendukung tersebut adalah iman dan taqwa (imtaq), membangun suasana, dan kerja sama dengan pihak luar/industri.
7. Salah satu kelebihan yang menjadi daya tarik untuk menempuh pendidikan di sekolah tersebut adalah adanya perekrutan setiap tahunnya bagi lulusan terbaik dari sekolah tersebut oleh PT Telkom maupun perusahaan yang bergerak di bidang industri telekomunikasi lainnya.
8. Dari strategi manajemen yang diterapkan oleh ka.sekolah, dapat dilihat bahwa strategi tersebut bukanlah hal yang istimewa. Dikatakan demikian, karena strategi tersebut merupakan hal-hal umum yang biasa dilakukan dalam suatu kegiatan manajemen, hanya saja keberhasilan strategi tersebut bergantung pada seberapa besar komitmen pihak manajerial yang melaksanakannya.
9. Salah satu aspek yang menjadikan sekolah tersebut unggul adalah dengan adanya kerja sama dengan pihak PT Telkom, sehingga mutu pendidikan dan lulusan

disesuaikan dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh PT Telkom dan hal tersebut terwujud dalam bentuk kerja sama dengan sekolah mulai dari proses pendidikan hingga perekrutan yang dilakukan setiap tahunnya.

C. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa transparansi, pendelegasian wewenang, penegakan disiplin dan ketertiban melalui pemberian reward dan punishment serta faktor-faktor pendukungnya telah dilaksanakan secara bersama-sama oleh pihak pengelola sekolah, dan siswa dalam kegiatan kependidikan di SMK (Telkom) Sandhy Putra Medan. Atau dapat juga dikatakan bahwa keberhasilan kegiatan kependidikan di sekolah tersebut diwarnai oleh transparansi, pendelegasian wewenang, penegakan disiplin dan ketertiban melalui pemberian reward dan punishment serta faktor-faktor pendukungnya.

Oleh karena itu untuk mencapai prestasi sekolah, perlu diperhatikan ketiga strategi manajemen tersebut serta. Arah dan tindak lanjut dari strategi manajemen ditujukan kepada upaya-upaya yang dapat meningkatkan kemampuan pendelegasian wewenang dan penegakan disiplin melalui pemberian reward dan punishment bagi para guru, pegawai dan siswa serta pemberlakuan transparansi.

Upaya dalam meningkatkan disiplin dan ketertiban semua pihak yang terlibat dalam sekolah melalui pemberian reward dan punishment yang memadai, memiliki sumbangan yang berarti dalam kegiatan manajerial sekolah. Hasil deskripsi data penelitian menunjukkan bahwa pemberian reward dan punishment bagi guru dan

pegawai masih berorientasi pada reward dalam bentuk materi karena sejauh ini ka. sekolah masih melihat bahwa pengaruh dari pemberian reward dalam bentuk materi tersebut menunjukkan hasil yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai pemberian kompensasi perlu menjadi perhatian yang sungguh-sungguh. Karena dengan rendahnya pendapatan para guru dan pegawai serta kecilnya peluang mereka untuk memperoleh pendapatan tambahan akan mempengaruhi unjuk kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diemban. Peningkatan pemberian kompensasi kepada mereka dapat dilakukan dengan cara menyempurnakan sistem dan mekanisme anggaran secara rutin, sistematis dan bertahap yang memberikan peluang bagi mereka untuk meningkatkan pendapatan secara signifikan.

Peningkatan pemberian kompensasi yang bersifat intrinsik dapat dilakukan dengan cara memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap penyelesaian tugas (*self reward*), prestasi kerja, pemberian tanggung jawab yang lebih besar misalnya dengan penambahan jam mengajar atau pengangkatan menjadi wali kelas atau status menjadi guru atau pegawai tetap serta pemilihan guru teladan. Dengan peningkatan pemberian kompensasi ini akan memberikan dorongan dan kepuasan untuk bekerja yang pada gilirannya diharapkan dapat menciptakan peningkatan prestasi kerja yang lebih baik lagi. Aspek ini masih perlu terus ditingkatkan mengingat disiplin merupakan salah satu sikap yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi maupun individu dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan pemberian reward bagi siswa lebih mengarah pada pembentukan motivasi belajar bagi siswa. Salah satu bentuk reward tersebut adalah melalui

pemberian bea siswa, motivasi lain yaitu adanya perekrutan oleh dunia industri telekomunikasi yang tentunya dengan tetap mempertimbangkan prestasi belajar siswa. Untuk penegakan disiplin lebih sering dalam bentuk punishment atau sanksi.

Berdasarkan temuan penelitian, faktor-faktor pendukung juga menjadi unsur penting dan memiliki sumbangan positif yang sangat berarti dalam hubungannya dengan kegiatan manajerial sekolah. Hal ini berarti dalam upaya peningkatan prestasi sekolah, faktor-faktor pendukung perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dan harus dipelihara agar tetap kuat. Karena dengan adanya faktor pendukung seperti imtaq, iklim organisasi yang kuat akan dapat memberikan arah tentang cara berperilaku dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan kata lain, dengan tingakt imtaq yang tinggi akan mewarnai setiap perilaku dan dengan adanya iklim organisasi yang kondusif akan dapat menumbuhkan rasa memiliki, memandu serta membentuk perilaku dalam organisasi sekolah. Faktor-faktor pendukung tersebut akan bersinergi dengan strategi manajemen sekolah.

Terkait dengan kerja sama sekolah dengan pihak luar, upaya-upaya yang mungkin dilakukan adalah membina kerja sama antara masyarakat dan sekolah pada umumnya, serta kerja sama dengan dunia industri pada khususnya. Ka. sekolah, waka. sekolah dan pegawai administrasi, melibatkan para guru dalam mengambil keputusan, menjalin komunikasi yang terbuka, dan menumbuhkan kepercayaan pihak luar terhadap sekolah, sehingga kerja sama dengan pihak luar akan semakin kuat. Dengan peningkatan kerja sama ini yang salah satunya dalam aspek penyerapan lulusan dalam dunia kerja, akan dapat menumbuhkan minat masyarakat dan para

calon peserta khususnya untuk masuk ke sekolah tersebut, karena salah satu orientasi pendidikan kejuruan adalah menghasilkan lulusan yang siap pakai yang dibutuhkan dunia industri, dan dalam hal ini salah satu keberhasilan sekolah dalam memenuhi tujuan tersebut adalah dengan adanya kerja sama yang erat dengan dunia industri.

D. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan serta penarikan simpulan maka dapat dikemukakan beberapa saran yang ditujukan kepada pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Kepada ka. sekolah beserta stafnya disarankan agar tetap memperhatikan kualitas pendidikan yang diberikan. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pendidikan yang dilakukan sekolah tetap berpedoman pada visi dan misi sekolah, sehingga dengan demikian akan terbentuk suatu kesatuan tujuan yang bermuara pada terciptanya kerja sama yang erat dari semua pihak yang terlibat dalam mewujudkan visi dan misi sekolah tersebut. Berkaitan dengan strategi manajemen yang diterapkan, diharapkan ka. sekolah bisa mensosialisasikannya kepada seluruh stafnya, sehingga strategi yang ditetapkan dapat terlaksana dengan baik, tentunya dengan komitmen dari semua pihak yang terkait. Selain dari strategi manajemen yang telah ditetapkan, ka. sekolah dan seluruh stafnya disarankan untuk bisa menjaga dan memelihara nilai-nilai positif yang menjadi ciri khas sekolah, sehingga nilai-nilai tersebut memberikan sumbangan yang besar dalam mewujudkan sekolah

unggulan. Nilai-nilai positif tersebut juga erat kaitannya dengan strategi manajemen yang diterapkan.

2. Kepada staf pengajar disarankan untuk selalu meningkatkan kualitas keilmuannya, khususnya pada bidang-bidang studi kejuruan. Hal ini perlu terus dilakukan mengingat bahwa ilmu-ilmu pada bidang kejuruan tersebut berkaitan erat dunia industri yang selalu bersifat dinamis. Tanpa adanya usaha untuk selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang telekomunikasi, maka pihak sekolah akan kalah dalam persaingan di bidang industri telekomunikasi.
3. Kepada para siswa disarankan untuk selalu belajar keras dalam menuntut ilmu dan selalu mematuhi peraturan sekolah yang berlaku. Dengan adanya berbagai fasilitas pendukung yang disediakan sekolah serta peluang-peluang kerja yang ditawarkan dunia industri, diharapkan menjadi motivasi yang besar bagi siswa untuk bersungguh-sungguh menuntut ilmu di sekolah tersebut.
4. Kepada pihak yayasan disarankan untuk selalu memantau perkembangan sekolah. Salah satu alasan perlunya hal tersebut dilakukan mengingat bahwa yayasan juga menentukan beberapa kebijakan dalam manajemen sekolah. Dengan memantau perkembangan sekolah, diharapkan pihak yayasan bisa mengetahui sejauh mana keberhasilan dari kebijakan manajemen yang mereka tetapkan bagi sekolah. Berdasarkan hal tersebut maka pihak yayasan dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah yang berada di bawah naungannya. Salah satu kebijakan penting yang

dilakukan yayasan yaitu dengan menjembatani kerja sama sekolah dengan PT Telkom. Berkaitan dengan hal tersebut disarankan kepada pihak yayasan untuk tetap menjaga kerja sama tersebut bahkan sedapat mungkin mengembangkannya kepada aspek-aspek strategis lainnya yang menunjang peningkatan mutu pendidikan dan lulusan.

5. Kepada pihak PT Telkom sebagai mitra sekolah baik dalam pelaksanaan proses pendidikan hingga perekrutan lulusan, disarankan untuk terus meningkatkan mutu kerja samanya dengan pihak sekolah. Dengan memberikan kesempatan praktek lapangan dengan berbagai fasilitas pendukungnya bagi para siswa berarti PT Telkom selain memberi bekal keilmuan yang nantinya berguna bagi para siswa, pada sisi lain PT Telkom juga bisa memetik buah kerja sama tersebut, yaitu pada saat perekrutan lulusan dari sekolah tersebut PT Telkom mendapatkan calon tenaga kerja yang profesional di bidang industri telekomunikasi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan PT Telkom itu sendiri. Selain itu, para lulusan juga sering direkrut oleh perusahaan di bidang industri telekomunikasi serta bidang industri lainnya seperti perbankan dan meteorologi, hal ini dikarenakan mutu lulusan sekolah dianggap memiliki kualitas yang baik dengan PT Telkom sebagai barometernya, yang pada akhirnya bisa mengangkat nama PT Telkom itu sendiri.