

SIKLUS HIDUP ORGANISASI DAN STRATEGI PENINGKATAN TATA KELOLA SMA SANTA MARIA DI PEKANBARU

Anna Maria¹

¹Akademi Kesehatan John Paul II Pekanbaru

Email: Anna_Maria@akjp2.ac.id

Abstract

SMA Santa Maria is a private educational institution in Pekanbaru under supervision of Yayasan Prayoga Riau. Organizational life cycle of SMA Santa Maria commenced when it was founded in 1975. Having achieved many accomplishments since the establishment had brought notable progress. External development and presence of competitors over time became challenges which need immediate response from school management team to improve those accomplishments, thus it was positioned at growth stage. The school management team had discussed it and decided to initiate a seminar and interactive dialogue "Organizational Life Cycle and Strategies for improving Governance at SMA Santa Maria" held on May 14 2022. It began with opening ceremony, presentation, discussion and interactive dialogue. The discussion formulated some strategies: a) reviewing vision and mission, b) collecting feedback on school performance quality and student satisfaction index on school performance analyzed with Important-Performance Analysis (IPA) method, c) setting priority on investment based on results of IPA method. Finally, school management team needs to conduct implementation control so that SMA Santa Maria is able to maintain organizational cycle at growth stage and avoid the decline stage.

Key words: organizational cycle; strategy; governance

Abstrak

SMA Santa Maria adalah lembaga pendidikan swasta di Pekanbaru di bawah pengawasan Yayasan Prayoga Riau. Siklus hidup organisasi SMA Santa Maria dimulai ketika didirikan pada tahun 1975. Setelah mencapai banyak prestasi sejak pendirian telah membawa kemajuan penting. Perkembangan eksternal dan kehadiran pesaing dari waktu ke waktu menjadi tantangan yang membutuhkan respon segera dari tim manajemen sekolah untuk meningkatkan prestasi tersebut, sehingga diposisikan pada tahap pertumbuhan. Tim manajemen sekolah telah membahasnya dan memutuskan untuk menginisiasi seminar dan dialog interaktif "Siklus Hidup Organisasi dan Strategi perbaikan Tata Kelola di SMA Santa Maria" yang diselenggarakan pada 14 Mei 2022. Diawali dengan opening ceremony, presentation, discussion dan dialog interaktif. Diskusi ini merumuskan beberapa strategi: a) mengkaji visi dan misi, b) mengumpulkan umpan balik tentang kualitas kinerja sekolah dan indeks kepuasan siswa terhadap kinerja sekolah yang dianalisis dengan metode Analisis Kinerja Penting (IPA), c) menetapkan prioritas pada investasi berdasarkan hasil metode IPA. Terakhir, tim manajemen sekolah perlu melakukan kontrol implementasi agar SMA Santa Maria mampu mempertahankan siklus organisasi pada tahap pertumbuhan dan menghindari tahap penurunan.

Kata kunci: siklus organisasi; strategi; tata kelola

PENDAHULUAN

Setiap institusi akan mengalami tahapan yang diawali dengan pendirian (kelahiran). Pendirian institusi akan diikuti dengan pelaksanaan fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang terlaksana dengan baik akan membawa pertumbuhan institusi, sebaliknya kegagalan institusi menjalankan fungsi manajemen akan berimplikasi pada penurunan, serta penurunan yang tidak terkendali akan berujung pada kematian organisasi. Tahapan ini adalah siklus organisasi. Siklus organisasi menurut

Jones dalam (Raharja, 2010) adalah suatu tahapan perkembangan yang dialami setiap organisasi beserta kondisi, kesulitan dan masalah-masalah transisi serta implikasi yang mengikuti dari setiap perkembangan tersebut. Kondisi internal suatu organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam merespon setiap perkembangan lingkungan akan mempercepat kemajuan, disisi lain kekakuan internal dalam merespon setiap perkembangan akan menimbulkan kemunduran.

Tata kelola organisasi didalamnya fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen menjadi unsur pengendali untuk membawa institusi pada posisi pertumbuhan dan menghindarkan organisasi dari penurunan dan kematian. Hal ini disadari oleh Tim Pemimpin (Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah beserta para pelaksana fungsional) SMA Santa Maria Pekanbaru. Tim Pemimpin sekolah berupaya mempertahankan posisi SMA Santa Maria pada tahapan pertumbuhan. Kebutuhan ini didiskusikan oleh Tim Pimpinan dengan Pelaksana Pengabdian dan menghasilkan kesepakatan untuk melakukan program workshop pendidik dengan judul “Siklus Hidup Organisasi Dan Strategi Peningkatan Tata Kelola SMA Santa Maria” yang dilanjutkan dengan tanya jawab, dialog interaktif dan kerja kelompok. Hasil yang diperoleh dari kegiatan ini adalah beberapa strategi yang akan dilakukan oleh Tim Pemimpin SMA Santa Maria untuk mengendalikan sekolah bertahan pada posisi pertumbuhan berhadapan dengan tantangan eksternal yang semakin kompleks.

METODE PELAKSANAAN

Pelaksanaan pengabdian di SMA Santa Maria berupa kegiatan workshop yang dimulai dengan penyajian materi – tanya jawab – diskusi interaktif – kerja kelompok perumusan strategi. Peserta yang hadir adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan para pemangku jabatan fungsional sebagai satu Tim Pemimpin Sekolah. Kegiatan ini dilakukan sesuai uraian yang tertera pada pada Tabel 1.

Tabel I. Jadwal Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Tempat SMA Santa Maria Pekanbaru

Tanggal	Waktu (WIB)	Kegiatan
14 Mei 2022	08.00-08.30	Perjalanan menuju lokasi PkM
	08.30-09.00	Pengisian absensi oleh peserta
	09.00-09.20	Acara Pembukaan : <ul style="list-style-type: none"> • Sambutan Kepala Sekolah SMA Santa Maria Pekanbaru sekaligus membuka kegiatan seminar • Sambutan dan perkenalan pelaksana pengabdian “Siklus Hidup Organisasi Dan Upaya Peningkatan Tata Kelola SMA Santa Maria”.

	09.20 - 12.00	Penyampaian materi Seminar oleh Pelaksana pengabdian dan tanya jawab.
	12.00 - 13.10	Ishoma
	13.10 - 15.30	Dialog interaktif
	15.30 -16.00	Snack
	16.00 -18.00	Kerja Kelompok merumuskan startegi tata kelola sekolah
	18.00. -18.30	Penutupan : Ucapan terimakasih dan Pengisian angket evaluasi pelaksanaan kegiatan

Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini terlaksana dengan lancar dan sesuai rancangan kegiatan. Hal ini karena adanya dukungan dari : a) Akademi Kesehatan John Paul II Pekanbaru (AKJP II Pekanbaru) menyediakan dana dan waktu untuk dosen melakukan kegiatan PkM; b) Ketua LPPM AKJP II Pekanbaru memfasilitasi kebutuhan PkM; c) Relasi dan komunikasi yang lancar antara pelaksana dengan tim Pemimpin SMA Santa Maria selama persiapan dan pelaksanaan PkM; d) Kepala Sekolah SMA Santa Maria Pekanbaru mengalokasikan waktu khusus, tempat dan sarana berupa projector, *sound system*, serta koordinasi kehadiran peserta; e) Keterlibatan aktif peserta dalam setiap sesi kegiatan sehingga peserta dapat memahami materi seminar dengan baik; f) Peserta terbuka mengutarakan kinerja layanan berupa praktik baik dan hal – hal yang dinilai masih kurang, serta respon penerimaan dari siswa dan guru serta karyawan atas performance kinerja sekolah; g) keterlibatan peserta dalam merumuskan strategi yang dapat mempertahankan sekolah pada posisi puncak sehingga sekolah dapat terhindar dari penurunan.

HASIL DAN PEMBAHASAN PELAKSANAAN

1. Gambaran Lokasi dan Target PKM

PkM ini dilakukan di SMA Santa Maria yang merupakan salah satu sekolah swasta di kota Pekanbaru. Sekolah ini berdiri pada tahun 1975 bernaung dibawah Yayasan Prayoga Riau. Lokasi sekolah beralamat di jalan Ronggowarsito Gobah Pekanbaru, Riau. Kepala sekolah saat ini dijabat oleh Ibu Ch. Mulyani A. Kurniaty, S.Pd.



2. Pelaksanaan dan Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat

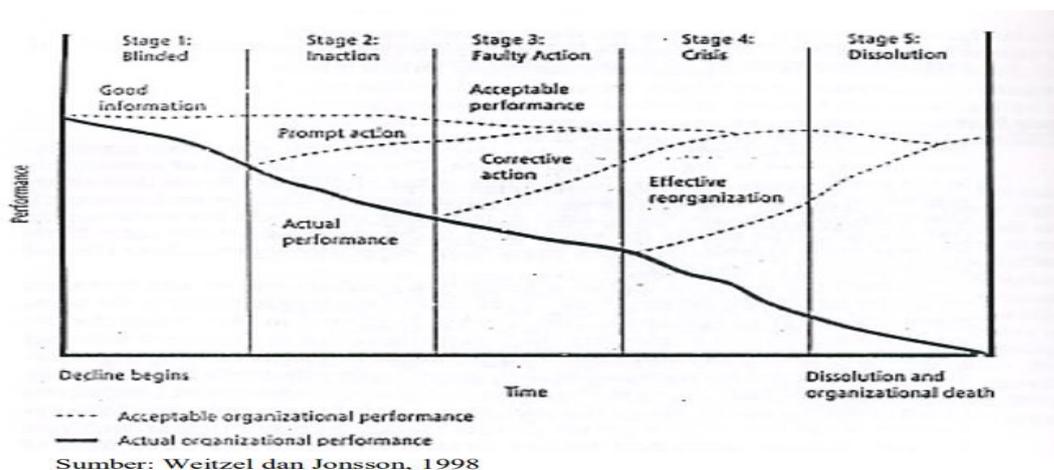
PkM ini dilakukan di Aula SMA Santa Maria yang diikuti oleh para pemangku jabatan struktural (Kepala dan Wakil Kepala Sekolah) Pemangku jabatan fungsional dengan jumlah peserta ada 15 orang.

Pelaksana PkM menyajikan beberapa konsep untuk dipahami sebelum dalog interaktif dan kerja kelompok. Materi yang harus dipahami yaitu: Siklus hidup organisasi, Proses dan Model penurunan suatu organisasi, pengertian strategi dan tata kelola sekolah. Siklus hidup suatu organisasi menurut Jones dalam (Santoso, 2005) ada 4 tahapan yaitu: a) Organizational birth (kelahiran organisasi) diawali dengan usaha seseorang atau beberapa orang menggunakan sumber daya yang ada untuk memenuhi persyaratan pendirian melakukan pengusulan hingga memperoleh ijin pendirian; b) Organizational growth (pertumbuhan organisasi), yaitu organisasi yang mengoptimalkan kompetensi SDM, dana dan sarana, budaya dan iklim kerja yang dimiliki untuk menawarkan layanan unggul yang berbeda dari pesaing (differentiation) sehingga dapat bertumbuh mengikuti perkembangan jaman; c) Organizational decline (penurunan organisasi), yaitu organisasi yang gagal dalam mengantisipasi atau menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada sehingga layanan yang diberikan tidak memenuhi harapan dan secara perlahan organisasi akan ditinggalkan oleh stakeholders; d) Organizational death (organisasi yang mati) yaitu organisasi yang sudah ditinggalkan oleh stakeholders sehingga tidak bisa beraktifitas lagi.

Proses penurunan yang dialami suatu organisasi terjadi secara bertahap yaitu: a) Tahap pertama blinded yaitu organisasi tidak dapat mengenal masalah internal atau eksternal yang sedang mengancam kehidupannya. Langkah yang dapat dilakukan manajer yaitu memonitor faktor-faktor internal dan eksternal secara terus menerus sehingga memiliki informasi yang tepat waktu untuk melakukan tindakan koreksi; b) Tahap dua inaction, hal ini terjadi karena kekeliruan manajer dalam menginterpretasikan informasi dan situasi ini merefleksikan perubahan jangka pendek. Penyebab lainnya yakni manajer mengejar tujuannya dengan mengorbankan tujuan stakeholder lain; c) Tahap tiga faulty action, hal ini karena tidak selesainya masalah yang dihadapi walaupun manajer telah berusaha mengambil beberapa tindakan. Penyebabnya dapat dikarenakan manajer over commitment (komitmen yang berlebihan) terhadap strategi dan struktur sehingga tidak berani merubah meskipun ternyata hal tersebut tidak dapat menghentikan decline; d) Tahap empat crisis,

yaitu menggunakan perubahan radikal terhadap strategi dan struktur organisasi yang dapat menghentikan decline sehingga perusahaan akan tetap survive; e) Tahap lima dissolution, yaitu tahap dimana organisasi tidak dapat dibangkitkan lagi karena telah kehilangan dukungan dari stakeholdernya, akses ke sumber daya lain lemah, kehilangan reputasi dan pasar. Tahap ini, organisasi mungkin tidak mempunyai pilihan selain melepaskan sumber daya yang tersisa atau melikuidasi assetnya dan kemudian bangkrut.

Selain tahapan penurunan, dalam materi ini juga disampaikan model penurunan yang digambarkan oleh Jones dalam (Santoso, 2005) yaitu :



Model tersebut membandingkan kinerja organisasi yang sebenarnya dengan kinerja organisasi yang dapat diterima stakeholders. Organisasi yang menampilkan kinerja riil tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan stakeholders maka akan terjadi kesenjangan. Organisasi yang tidak dapat mengendalikan kinerjanya yang tidak sesuai harapan stakeholders dengan upaya perbaikan dan peningkatan maka kesenjangan yang terjadi akan semakin besar sehingga akan berdampak terjadinya penurunan hingga mencapai kematian. Penurunan organisasi harus segera direspon oleh pimpinan organisasi dengan melakukan strategi yang tepat supaya dapat menghindarkan organisasi dari penurunan berkelanjutan yang dapat berakibat kematian. Kompetensi menyusun strategi merupakan konsep dan skill yang harus dikuasai seorang pemimpin. Konsep strategi menurut Yasar Fatih dalam (Maria, 2020) adalah suatu arahan atau tujuan dari organisasi dalam jangka panjang yang menciptakan keuntungan bagi organisasi melalui pengelolaan sumber daya.

Penerapan strategi dalam tata kelola sekolah juga merupakan bagian manajemen risiko untuk mempertahankan sekolah pada posisi puncak. Definisi tata kelola sekolah yang dimaksud adalah cara untuk mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen (pengelola) dengan

pihak yang berkepentingan (stakeholder) terhadap organisasi. Dalam pelaksanaannya, tata kelola berfungsi untuk mengatur proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, terkait lembaga yang mempengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu institusi (Kemendikbud, 2020)

Ulasan di atas menekankan bahwa kinerja tata kelola pendidikan di sekolah harus mempertimbangkan aspek kebutuhan/ kepentingan stakeholders, karena performance kinerja dan kepentingan merupakan dua variabel yang berhubungan erat dengan kepuasan (*satisfaction*). Hubungan antara ke duanya dapat dihitung dengan metode Importance and Performance Analysis. Sekolah yang menyajikan performance kinerja berkualitas akan memberikan kepuasan pada stakeholders dan berdampak keberlanjutan stakeholders sebaliknya layanan yang tidak sesuai dengan kepentingan stakeholders akan berakibat kehilangan dukungan dari stakeholders sehingga sekolah akan masuk tahapan penurunan yang mengarah ke tahapan kematian.

Paparan konsep tersebut juga disertai dengan sesi tanya jawab untuk memperdalam materi dan dilanjutkan dengan dialog interaktif. Pada sesi ini Pelaksana PkM mengajak peserta untuk berdialog tentang performance kinerja riil sekolah mencakup kinerja kepemimpinan, tata kelola, kurikulum - proses pendidikan, penyediaan SDM dan sarana prasarana, kinerja capaian luaran seperti nilai akreditasi, prestasi akademik dan non akademik siswa, prestasi guru, jumlah lulusan yang diterima melalui jalur prestasi dan jalur tes di Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang terkenal baik dalam maupun luar negeri. Dialog juga membahas tentang tentang standar minimal tata kelola yang ditetapkan pemerintah, perubahan eksternal yang berpengaruh pada tata kelola pendidikan, nilai harapan stakeholders, inovasi Pendidikan yang seharusnya sudah diimplementasikan. Hasil dialog ini mendapatkan temuan adanya kinerja baik yang dinilai memuaskan siswa dan orang tua siswa serta guru karyawan dan masih ada kinerja layanan yang harus ditingkatkan agar dapat memenuhi harapan stakeholders. Pelaksana PkM pada sesi terakhir mengajak Tim Pemimpin sekolah untuk melakukan kerja kelompok merumuskan langkah strategi yang akan dilakukan. Rumusan yang dihasilkan adalah: a) Melakukan peninjauan visi misi; b) Melakukan umpan balik kualitas kinerja SMA Santa Maria dan tingkat kepuasan siswa SMA Santa Maria atas kinerja sekolah yang akan diolah dengan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*; c) melakukan prioritas investasi sebagai tindak lanjut hasil olahan metode *Importance-Performance Analysis* untuk menghindarkan sekolah dari penurunan.



3. Perubahan Paradigma dan Perilaku

a. Merubah *image* yaitu :

- Pandangan tata kelola sekolah secara reaktif ke tata kelola yang proaktif dengan menerapkan strategi
- Konsep siklus organisasi secara alami melalui tahapan kelahiran – pertumbuhan – penurunan - Kematian dapat dikendalikan untuk bertahan pada pertumbuhan oleh manajemen organisasi
- Pandangan kinerja layanan sekolah yang statis menuju kinerja sekolah yang mengikuti perkembangan kepentingan stakeholders.

b. Merubah perilaku

- Membiasakan perilaku tata kelola berbasis data dengan melakukan umpan balik
- Membiasakan perilaku tata kelola merujuk pada standar mutu
- Membiasakan perilaku pengambilan keputusan menggunakan pendekatan metode

KESIMPULAN

Kegiatan workshop ini terlaksana dengan lancar sesuai jadwal yang sudah ditetapkan. Peserta terlebih dahulu mempelajari konsep – memperdalam pemahaman konsep melalui tanya jawab – melakukan dialog interaktif untuk mengidentifikasi kinerja dan tanggapan stakeholders atas kinerja sekolah – melakukan kerja kelompok untuk merumuskan strategi yang dapat mempertahankan posisi sekolah pada tahapan pertumbuhan. Hasil workshop berupa rumusan strategi yaitu: a) Melakukan peninjauan visi misi; b) Melakukan umpan balik kualitas kinerja SMA Santa Maria dan tingkat kepuasan siswa SMA Santa Maria atas kinerja sekolah yang akan diolah dengan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*; c) melakukan prioritas investasi sebagai tindak lanjut hasil olahan metode *Importance-Performance Analysis* untuk menghindarkan sekolah dari penurunan. Saran

yang harus dilakukan oleh Tim Pemimpin Sekolah adalah: a) melakukan dengan sungguh – sungguh implementasi strategi yang telah dirumuskan; b) melakukan upaya kawal penerapan strategi disertai tindakan perbaikan dan peningkatan supaya Tim Pemimpin Sekolah dapat mempertahankan SMA Santa Maria pada posisi puncak.

DAFTAR PUSTAKA

- Maria, A. 2020. Analisa SWOT Sebagai Dasar Penyusunan Strategi Pembukaan RPL Akademi Kesehatan John Paul II Pekanbaru, HUMMANSI, Volume 3 No 2: hal 1-14
- Noor, I. HM., Rahmatillah, N. 2020. Inovasi Tata Kelola Sekolah Menengah atas (SMA) dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar. Jakarta Selatan, Direktorat Sekolah Menengah Atas.
- Raharja, S. J. 2010. Siklus Hidup Organisasi: Suatu Analisis Perkembangan Organisasi. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.6, No.1: hal. 94–100.
- Santoso, S.B., Astuti. H.J. 2003. Siklus Hidup Organisasi:Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat “*Going Concern*” dan Tetap Unggul. Ekuitas, Vol.9 No.1: hal 17 – 34