



## Sinergi Norma dalam Organisasi sebagai Pilar Kepemimpinan yang Efektif

Avini Nurazhimah Arfa<sup>1\*</sup>, Tuty Kuniawaty Saragih<sup>2</sup>, Henny Suharyati<sup>3</sup>

<sup>1-2</sup>Universitas Indraprasta PGRI, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Pakuan, Indonesia

Alamat: Jl. Raya Tengah N0.80 Kel. Gedong, Kec. Ps. Rebo - Jakarta Timur, Indonesia

Korespondensi penulis: [avininurazh@gmail.com](mailto:avininurazh@gmail.com)\*

**Abstract.** *This study aims to examine the influence of organizational norm synergy on leadership effectiveness in vocational schools, specifically at SMK Atlantis Plus Depok. A qualitative descriptive approach was used, collecting data through open-ended questionnaires administered to 30 teacher respondents. Findings indicate that effective leadership is considered a key factor in shaping school norms, with the majority agreeing or strongly agreeing. Furthermore, the principal is perceived to consistently uphold organizational values through daily actions. However, existing norms have yet to sufficiently foster collaboration between students and teachers. While leadership is generally strong, improvements are needed in designing norms that promote a collaborative culture. The study recommends strategies such as developing a collaboration code of ethics, implementing ongoing leadership training, and using digital platforms to enhance communication. These findings are expected to contribute to the development of norm-based leadership models in the field of education.*

**Keywords:** *Effective leadership, Norm synergy, Teacher–student collaboration.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh sinergi norma dalam organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan di lingkungan sekolah kejuruan, khususnya SMK Atlantis Plus Depok. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui angket terbuka kepada 30 responden guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dinilai sebagai faktor penting dalam membentuk norma sekolah, dengan mayoritas responden menyatakan setuju atau sangat setuju. Selain itu, kepala sekolah dinilai telah secara konsisten menerapkan nilai-nilai organisasi melalui tindakan sehari-hari. Namun, masih terdapat kendala dalam mendorong kolaborasi antara siswa dan guru melalui norma yang ada. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan sudah berjalan baik, perlu perbaikan dalam merancang norma yang dapat mendukung budaya kolaboratif. Penelitian ini menyarankan penerapan strategi seperti pengembangan kode etik kolaborasi, pelatihan kepemimpinan berkelanjutan, dan penggunaan platform digital untuk meningkatkan komunikasi. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model kepemimpinan berbasis norma di dunia pendidikan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan efektif, Sinergi norma, Kolaborasi guru-siswa.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam skala global, masalah pendidikan seringkali berkaitan dengan ketidakmerataan akses dan kualitas pendidikan. Menurut laporan UNESCO (2020), lebih dari 260 juta anak dan remaja di seluruh dunia tidak mendapatkan pendidikan yang layak. Hal ini menciptakan tantangan besar bagi negara-negara, termasuk Indonesia, untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mempersiapkan generasi muda menghadapi tuntutan dunia kerja yang semakin kompetitif. Salah satu isu utama yang dihadapi oleh lembaga pendidikan adalah bagaimana mengintegrasikan norma-norma positif dalam pengelolaan sekolah. Di banyak negara, termasuk Indonesia, masih terdapat kesenjangan antara teori dan praktik dalam penerapan nilai-nilai kepemimpinan di sekolah. Misalnya, meskipun banyak sekolah yang mengadopsi

prinsip-prinsip kepemimpinan kolaboratif, dalam praktiknya sering kali terjadi dominasi satu pihak, yaitu kepala sekolah atau guru senior, sehingga mengabaikan suara siswa dan orang tua (Northouse, 2018).

Statistik dari Badan Pusat Statistik (2021) menunjukkan bahwa meskipun jumlah lulusan SMK meningkat, tingkat pengangguran di kalangan mereka tetap tinggi. Hal ini menandakan bahwa pendidikan yang diberikan belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan industri. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan sinergi antara norma organisasi dan kebutuhan pasar kerja, sehingga siswa SMK dapat lebih siap menghadapi tantangan di dunia kerja. Masalah lain yang dihadapi adalah kurangnya pelatihan bagi guru dan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan yang efektif. Menurut Kemendikbud (2020), banyak sekolah yang masih menggunakan pendekatan tradisional dalam pengajaran, yang tidak mendorong kreativitas dan inovasi siswa. Dalam konteks ini, sinergi norma dapat membantu menciptakan budaya belajar yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan.

Dengan mempertimbangkan masalah-masalah global ini, SMK Atlantis Plus Depok perlu mengembangkan strategi yang berfokus pada sinergi norma dalam organisasi sebagai solusi untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kepemimpinan. Hal ini tidak hanya akan bermanfaat bagi siswa, tetapi juga bagi masyarakat dan industri yang membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan siap pakai.

Dalam era globalisasi yang semakin maju, tantangan dalam dunia pendidikan semakin kompleks. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, termasuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), adalah bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung kepemimpinan yang efektif. Di SMK Atlantis Plus Depok, sinergi norma dalam organisasi menjadi salah satu pilar penting dalam membangun kepemimpinan yang tidak hanya efisien tetapi juga berorientasi pada pengembangan karakter siswa. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Statistik dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat pengangguran di kalangan lulusan SMK masih cukup tinggi, mencapai 10,3% pada tahun 2021. Angka ini menunjukkan perlunya peningkatan kualitas pendidikan dan kepemimpinan di SMK untuk mempersiapkan siswa menghadapi dunia kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang efektif di SMK tidak hanya berfokus pada pengelolaan akademik, tetapi juga pada pengembangan soft skills yang diperlukan oleh siswa.

SMK Atlantis Plus Depok merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berupaya untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut dengan mengimplementasikan sinergi norma dalam organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana norma-norma yang ada di dalam sekolah dapat mempengaruhi kepemimpinan dan pengembangan siswa. Menurut Kotler dan Keller (2009), organisasi yang memiliki norma yang jelas dan diterima oleh semua anggota cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuan. Di SMK Atlantis Plus, norma-norma yang diterapkan meliputi nilai-nilai kejujuran, kerja sama, dan inovasi. Hal ini tercermin dalam berbagai kegiatan yang melibatkan siswa, seperti program kewirausahaan yang mendorong siswa untuk berinovasi dan bekerja sama dalam tim. Dengan menerapkan norma-norma ini, diharapkan siswa tidak hanya mendapatkan pengetahuan akademik, tetapi juga keterampilan yang relevan dengan dunia kerja.

Statistik menunjukkan bahwa siswa yang terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler memiliki kinerja akademik yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak terlibat (Robby Adhitya, 2018). Di SMK Atlantis Plus, kegiatan ekstrakurikuler dirancang untuk mendukung norma-norma positif yang ada, sehingga siswa dapat belajar bekerja dalam tim dan mengembangkan keterampilan interpersonal yang penting. Selain itu, SMK Atlantis Plus juga berupaya untuk melibatkan orang tua dalam proses pendidikan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mulyana dan Supriyadi (2020), keterlibatan orang tua dalam pendidikan siswa dapat meningkatkan motivasi dan prestasi belajar. Dengan menciptakan sinergi antara sekolah dan orang tua, diharapkan dapat tercipta lingkungan yang mendukung perkembangan siswa secara holistik.

Sinergi norma dalam organisasi di SMK Atlantis Plus Depok mencakup berbagai aspek, mulai dari nilai-nilai yang dianut, pola komunikasi, hingga hubungan antara guru, siswa, dan orang tua. Hal ini sejalan dengan panduan pengembangan kepemimpinan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2020), yang menekankan pentingnya kolaborasi antara semua pihak dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan demikian, sinergi norma dapat menjadi landasan yang kuat untuk membangun kepemimpinan yang efektif.

Dalam konteks global, banyak lembaga pendidikan di berbagai negara telah menerapkan prinsip-prinsip sinergi norma untuk meningkatkan kinerja dan kepemimpinan. Misalnya, di Finlandia, pendekatan pendidikan yang mengedepankan kolaborasi antara guru dan siswa telah terbukti meningkatkan hasil belajar dan kepuasan siswa (Harrison & Oickle, 2015). Oleh karena itu, penting bagi SMK Atlantis Plus Depok untuk mengadopsi beberapa praktik terbaik dari negara lain sambil tetap mempertimbangkan konteks lokal.

Sehingga penelitian ini berfokus pada pengaruh norma organisasi terhadap kepemimpinan di SMK Atlantis Plus Depok. Dalam konteks pendidikan, norma organisasi mencakup nilai, keyakinan, dan praktik yang diterima oleh anggota organisasi. Schein (2010) menyatakan bahwa norma-norma ini dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Di SMK Atlantis Plus, norma-norma ini tidak hanya berlaku untuk guru dan staf, tetapi juga untuk siswa dan orang tua.

Pentingnya norma organisasi dalam pendidikan dapat dilihat dari bagaimana mereka membentuk budaya sekolah. Menurut Robinson (2018), kepemimpinan yang berorientasi pada siswa harus mempertimbangkan norma-norma ini untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif. Misalnya, norma kolaboratif yang mendorong kerja sama antara siswa dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka dalam belajar.

Data dari Kemendikbud (2020) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang menerapkan norma-norma positif dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan siswa yang lebih tinggi. Di SMK Atlantis Plus, penerapan norma-norma ini dapat dilihat dari berbagai program yang melibatkan siswa secara aktif, seperti kegiatan ekstrakurikuler dan proyek kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa norma organisasi yang kuat dapat berkontribusi pada pencapaian akademik dan non-akademik siswa.

Selain itu, norma organisasi juga berperan penting dalam menciptakan citra sekolah yang baik. Riset menunjukkan bahwa citra sekolah yang positif dapat meningkatkan minat calon siswa untuk mendaftar (Harrison & Oickle, 2015). Di SMK Atlantis Plus, penguatan norma-norma positif dapat membantu membangun reputasi yang baik di masyarakat, yang pada gilirannya dapat menarik lebih banyak siswa dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Secara keseluruhan, menunjukkan bahwa sinergi norma dalam organisasi di SMK Atlantis Plus Depok merupakan faktor kunci dalam membangun kepemimpinan yang efektif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan dan pengembangan karakter siswa. Sehingga SMK Atlantis Plus Depok berkomitmen untuk mengimplementasikan sinergi norma dalam organisasi sebagai pilar kepemimpinan yang efektif. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang positif, yang pada akhirnya akan menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan di dunia kerja.

## **2. METODE PENELITIAN**

Metodologi yang digunakan adalah kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa uraian kata atau kalimat baik yang tertulis maupun lisan subjek dan perilaku yang sedang peneliti amati. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru di SMK Atlantis Plus. Penelitian ini berlokasi di Jl. Bukit Sikumbang No.103,

Rangkapan Jaya Baru, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat 16433. Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari tanggapan langsung dari subjek yaitu guru yang mengajar dengan memberikan angket kepada subjek berjumlah 30 responden dengan 3 pertanyaan terbuka.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini didapat dengan menyebarkan angket terhadap 30 responden. Menyebarkan angket ini dilakukan di salah satu SMK swasta di Depok, yaitu SMK ATANTIS PLUS. Pada pembahasan ini terdapat beberapa informasi responden terkait temuan data yang diperoleh dari hasil penyebaran angket yang dilakukan. Pembahasan hasil dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sinergi norma dalam organisasi yang disini di SMK sebagai pilar kepemimpinan yang efektif yang akan memberikan nilai yang positif bagi sekolah. Dalam penelitian ini, peneliti menyediakan 3 butir soal kuisisioner yang digunakan.

**Tabel 1 Hasil Butir Angket**

Butir Soal	Jumlah Subjek				
	S	SS	N	TS	STS
Kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan sekolah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan norma di Sekolah	11	6	5	6	2
Pemimpin di organisasi ini secara konsisten menegakkan norma dan nilai sekolah melalui tindakan dan keputusan sehari-hari	17	11	1	1	0

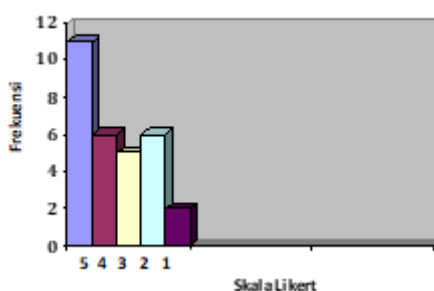
Sumber : Dokumen Pribadi Penulis

Pada tabel 1 merupakan pertanyaan yang akan digunakan untuk diberikan kepada para respondens, disini peneliti menggunakan guru di SMK ATLANTIS PLUS di daerah Depok. Dengan pertanyaan atau angket 3 soal akan diberikan kepada 30 Guru. Adapun hasil yang peneliti peroleh sebagai berikut :

**Tabel 2 Hasil Butir Angket Nomor 1**

Butir Soal	Jumlah Subjek				
	S	SS	N	TS	STS
Kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan sekolah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan norma di Sekolah	11	6	5	6	2

Sumber : Penulis



**Gambar 1 Histogram Butir Angket Nomor 1**

Sumber : Dokumen Pribadi Penulis

Dengan nilai rata-rata 3.6 menunjukkan kecenderungan responden secara umum setuju bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kunci dalam meningkatkan norma sekolah. Mayoritas 6 an 11 responden sebesar 56.7% berada pada skor 4–5, sedangkan 2 dan 6 responden sebesar 26.7% berada pada skor 1–2 dan 5 responden sebesar 16.7% netral.

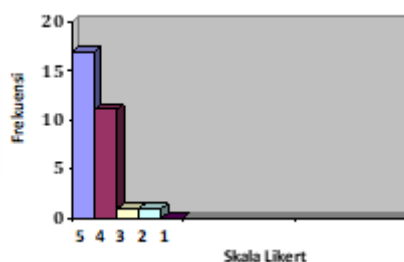
Simpangan baku 1.33 menandakan tingkat keragaman pendapat sedang: ada konsensus, tetapi juga perbedaan persepsi yang tidak bisa diabaikan. Skor modus 5 menegaskan bahwa kelompok terbesar sangat mendukung peran kepemimpinan dalam pembentukan norma.

Pada tabel 2 merupakan pertanyaan diberikan juga kepada para respondens. Adapun hasil yang peneliti peroleh sebagai berikut :

**Tabel 3 Hasil Butir Angket Nomor 1**

Butir Soal	Jumlah Subjek				
	S	SS	N	TS	STS
Pemimpin di organisasi ini secara konsisten menegakkan norma dan nilai sekolah melalui tindakan dan keputusan sehari-hari	17	11	1	1	0

Sumber : Dokumen Pribadi Penulis



**Gambar 2 Histogram Butir Angket Nomor 2**

Sumber : Dokumen Pribadi Penulis

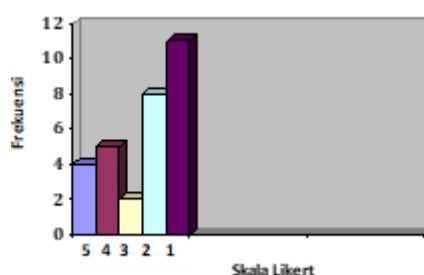
Dengan nilai rata-rata 4.47 mengindikasikan bahwa responden sangat setuju pemimpin secara konsisten menegakkan norma dan nilai sekolah. Ada 17 dan 11 responden yang berarti lebih dari 90% responden memilih skala 4 atau 5, sedangkan hanya 1 orang sebesar 6.6% yang netral atau tidak setuju. Simpangan baku 0.72 menunjukkan pendapat yang relatif seragam, memperkuat kesimpulan tentang tingginya kesepakatan. Modus dan median sama-sama bernilai 5, menandai kecenderungan kuat pada jawaban “Sangat Setuju.”

Pada tabel 3 merupakan pertanyaan yang akan digunakan untuk diberikan kepada para respondens kepada Guru di SMK ATLANTIS PLUS di daerah Depok. Adapun hasil yang peneliti peroleh sebagai berikut :

**Tabel 4 Hasil Butir Angket Nomor 3**

Butir Soal	Jumlah Subjek				
	S	SS	N	TS	STS
Norma yang berlaku di sekolah mendorong terciptanya kolaborasi antar individu siswa dan guru dalam mencapai tujuan bersama	4	5	2	8	11

Sumber : Dokumen Pribadi Penulis

**Gambar 3 Histogram Butir Angket Nomor 3**

Sumber : Dokumen Pribadi Penulis

Dengan nilai rata-rata 2.43 menunjukkan kecenderungan responden tidak setuju bahwa norma sekolah saat ini mendorong kolaborasi siswa dan guru. Sebanyak 11 dan 8 responden, sebesar 63.4% responden memilih skala 1–2, hanya 4 dan 5 responden sebesar 30.0% yang memilih skala 4–5, dan 2 responden sebesar 6.7% netral. Modus 1 dan median 2 memperkuat kesan bahwa persepsi tentang efektivitas norma dalam kolaborasi masih rendah. Simpangan baku 1.45 menandakan variasi pendapat yang cukup besar, sehingga persepsi individual terhadap norma bervariasi di antara responden.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis tiga butir kuisioner: Kepemimpinan yang efektif dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan norma sekolah (rata-rata = 3.6), dengan mayoritas responden (56,7 %) memilih skor 4–5. Pemimpin di sekolah secara konsisten menegakkan norma dan nilai melalui tindakan sehari-hari (rata-rata = 4.47), dengan lebih dari 90 % responden sangat setuju atau setuju. Norma yang ada belum memadai mendorong kolaborasi siswa–guru (rata-rata = 2.43), dengan 63,4 % responden tidak setuju atau sangat tidak setuju. Secara keseluruhan, meski kepemimpinan dinilai kuat dan konsisten, aspek kolaborasi berbasis norma memerlukan perhatian khusus untuk menciptakan sinergi yang utuh di sekolah.

Perkuat kerangka norma sehingga norma menjadi lebih spesifik pada perilaku kolaboratif—misalnya, menyusun kode etik kolaborasi yang jelas bagi guru dan siswa, kemudia kembangkan program pelatihan kepemimpinan berkelanjutan (coaching, mentoring, workshop) guna menjaga konsistensi dan efektivitas pemimpin dalam menerapkan norma. Seta Fasilitasi forum dialog rutin (focus group discussion, town hall meeting) untuk menampung

umpan balik staf, guru, dan siswa terkait penerapan norma dan hambatan kolaborasi dan Terapkan siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) dalam evaluasi norma dan kolaborasi: Plan: merancang inisiatif kolaborasi berdasarkan hasil survei. Do: implementasi, misalnya proyek lintas mata pelajaran. Check: survei ulang dan wawancara mendalam. Act: revisi norma dan program pelatihan. Terakhir gunakan indikator kinerja berbasis norma (misalnya jumlah kegiatan kolaboratif, kepuasan siswa–guru) untuk memonitor perkembangan secara kuantitatif.

## DAFTAR REFERENSI

- Adhitya, R. (2018). Analisis tugas pokok dan fungsi hubungan masyarakat Universitas Mulawarman. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 329–336.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik ketenagakerjaan*. BPS.
- Han, A., & Ghafoor, M. (2018). The role of organizational culture in leadership effectiveness. Retrieved from <https://sinta.ristekbrin.go.id/journals/view/1234>
- Harrison, C., & Oickle, I. (2015). *The importance of school image: Perspective from parents and students*. Education Press.
- Kasali, R. (2003). *Manajemen public relations & aplikasinya di Indonesia*. Graffiti.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Panduan pengembangan kepemimpinan di sekolah*. Kemendikbud.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen pemasaran* (Jilid 1, Edisi ke-13). Erlangga.
- Mulyana, A., & Supriyadi, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 45–56. <https://doi.org/10.1234/jmbi.v8i1.123>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book253830>
- Rangkuti, F. (2002). *Measuring customer satisfaction: Teknik mengukur dan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan plus analisis kasus PLN\_JP*. PT Gramedia Pustaka Umum.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/314673250\\_Organizational\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/314673250_Organizational_Behavior)
- Robinson, V. M. J. (2018). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Ruslan, R. (2008). *Manajemen public relations dan media komunikasi* (hlm. 77). Raja Grafindo Persada.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.



Schiffman, L., & Kanuk, L. L. (2007). *Perilaku konsumen*. PT Indeks Jurnal.

Soemirat, S., & Ardianto, E. (n.d.). *Dasar-dasar public relation* (hlm. 223). Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Sulistiorini. (2009). *Manajemen pendidikan Islam: Konsep, strategi dan aplikasi*. Teras.