

PELAKSANAAN OTONOMI SEKOLAH DI DALAM UPAYA PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN YANG EFEKTIF

Anastasia Dewi Anggraeni
Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris
Fakultas Bahasa dan Sastra
Universitas Indraprasta PGRI
angelinanasta@gmail.com

***Abstract:** School autonomy is a concept that offers policy management for decision-making to the school in an effort involving the entire school in an effort to provide education that is effective. This study aims to investigate the implementation of school autonomy in the implementation of effective education. The method used is descriptive qualitative method. The results showed that: Schools prepare annual work plans and work plan of four years by developing the field of curriculum and learning, student affairs, energy, infrastructure, finance, community and special services; While the school evaluation includes, supervision, evaluation of learning, school self-evaluation and accreditation of schools; Supporting factors, number and adequate teacher competence, commitment to the school community, the division of tasks according to the teacher the ability of teachers, inadequate school facilities and infrastructure.*

***Keywords:** School Autonomy, the Implementation of Effective Education*

Abstrak: Otonomi sekolah merupakan suatu konsep pengelolaan yang menawarkan kebijakan kepada sekolah untuk pengambilan keputusan dalam upaya melibatkan seluruh komponen sekolah sebagai upaya penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan otonomi sekolah di dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Subjek penelitian, kepala sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Sekolah menyusun rencana dan mengembangkan bidang kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan, peran serta masyarakat dan pelayanan khusus; Yang menjadi faktor pendukung, Jumlah dan kompetensi guru memadai, komitmen warga sekolah, pembagian tugas guru sesuai dengan kemampuan guru, sarana dan prasarana sekolah memadai. Sedangkan faktor penghambat adalah partisipasi masyarakat belum optimal, kompetensi guru perlu ditingkatkan, dana serta sarana dan prasarana belum mencukupi, hasil evaluasi belum ditindaklanjuti secara benar.

Kata Kunci: Otonomi Sekolah, Penyelenggaraan Pendidikan yang Efektif

PENDAHULUAN

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menyadari pentingnya kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah

bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas, antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan

dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Usaha-usaha perbaikan maupun dalam pengembangan pendidikan diharapkan sesuai dengan tuntutan zaman yang mengarah pada tujuan pendidikan yang secara jelas tercantum dalam UU RI No. 20 tahun 2003 pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak, serta peradaban yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi negara yang demokratis serta bertanggung jawab”. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikatornya adalah pelaksanaan kurikulum 2013 yang dinilai belum siap dari segi sumber daya manusianya.

Sejalan dengan era reformasi, lahirnya UU No. 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah yang berisi tentang kewenangan pendidikan di sekolah, yaitu: “suatu sistem pendidikan yang dikelola sekolah dari paradigm sentralisasi ke arah desentralisasi yang ditandai dengan pemberian peluang kepada sekolah supaya dapat lebih leluasa mengatur segala sesuatu yang terjadi di sekolah sehingga kewenangan sekolah dapat dilaksanakan dengan baik”.

Diberlakukannya sistem otonomi daerah tentang sistem pendidikan nasional menuntut adanya perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis, memerhatikan keberagaman, memerhatikan kebutuhan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah ditegaskan bahwa sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistik selama ini kurang mendorong terjadinya

demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan. Sebab sistem pendidikan yang sentralisasi diakui kurang bisa mengakomodasi keberagaman daerah, keberagaman sekolah, serta keberagaman peserta didik, bahkan cenderung mematikan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan.

Salah satu pendekatan yang dipilih di era desentralisasi sebagai alternatif peningkatan kualitas pendidikan persekolahan adalah pemberian otonomi yang luas di tingkat sekolah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendekatan tersebut dikenal dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *school based management*.

Pemerintah juga mengeluarkan peraturan pemerintah yang melandasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di satuan pendidikan yaitu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 19 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, sampai saat ini masih mengalami kendala yang berarti. Hal ini terjadi disebabkan karena belum familiarnya konsep-konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah di jajaran persekolahan. Tidaklah mudah menerapkan inovasi manajemen dalam waktu yang singkat, namun fenomena yang terlihat menunjukkan bahwa keinginan untuk melakukan perubahan di sektor pengelolaan manajemen persekolahan telah mempengaruhi sistem penyelenggaraan pengelolaan pendidikan kearah Manajemen Berbasis Sekolah dengan meninggalkan pengelolaan manajemen yang *konvensional*.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* berupaya meningkatkan peran sekolah dan

masyarakat sekitar (stakeholder) dalam pengelolaan pendidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan menjadi lebih efektif dan mutu lulusan semakin bisa ditingkatkan.

KAJIAN PUSTAKA

Hakikat Otonomi Sekolah

1. Pengertian otonomi sekolah

Kata otonomi atau *autonomy* berasal dari bahasa Yunani *autos* yang berarti sendiri, dan *nomos* yang berarti hukum atau aturan (Hasbullah, 2006:7). Otonomi menurut Hasbullah, yaitu: “Kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku” (Hasbullah, 2006:76).

Otonomi sekolah mutlak diberikan, yaitu dengan payung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah sebuah konsep yang memberikan wewenang kepada sekolah (bersama masyarakat sekitar), untuk mengambil keputusan-keputusan konkret dalam mengelola pendidikan.

Definisi yang lebih luas tentang MBS dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman, yaitu “sebuah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya” (Koster, 2001:26). Dapat disimpulkan otonomi sekolah adalah kewenangan/kemandirian sekolah untuk merencanakan, mengatur, dan mengelola sumber daya sekolah.

2. Tujuan diterapkannya otonomi sekolah

Menurut Direktorat SLTP Depdiknas (2002), secara khusus tujuan implementasi MBS adalah (Hadiyanto, 2004:70):

- a. Meningkatkan mutu pendidikan

melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah di dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Jadi, otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat.

3. Aspek-aspek otonomi sekolah

Kendati secara formal belum ada “legal aspect” otonomi sekolah, biasanya aspek-aspek yang sering digarap dalam rangka otonomi sekolah ini meliputi (Amin, 2006:12):

- a. Perencanaan dan evaluasi program sekolah
- b. Pengelolaan kurikulum
- c. Pengelolaan ketenagaan
- d. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan
- e. Pengelolaan keuangan
- f. Pelayanan siswa
- g. Hubungan sekolah-masyarakat
- h. Pengelolaan iklim sekolah

4. Prinsip-prinsip otonomi sekolah

Di dalam pelaksanaan otonomi sekolah terdapat prinsip-prinsip otonomi sekolah, sebagai berikut Depdiknas, 2001:6):

- a. Keterbukaan, artinya otonomi sekolah

dilakukan secara terbuka dengan sumber daya manusia di sekolah dan masyarakat.

- b. Kebersamaan, artinya otonomi sekolah dilakukan bersama oleh sekolah dan masyarakat.
- c. Berkelanjutan, artinya otonomi sekolah dilakukan secara berkelanjutan tanpa dipengaruhi pergantian pimpinan sekolah.
- d. Menyeluruh, artinya otonomi sekolah yang disusun hendaknya mencakup semua komponen yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan.
- e. Pertanggungjawaban, artinya pelaksanaan otonomi sekolah dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Demokratis, artinya keputusan yang diambil dalam otonomi sekolah hendaknya dilaksanakan atas dasar musyawarah antar komponen sekolah dan masyarakat.
- g. Kemandirian sekolah, artinya sekolah memiliki prakarsa, inisiatif, dan inovatif dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan.
- h. Berorientasi pada mutu, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu didasarkan pada peningkatan mutu.
- i. Pencapaian standar pelayanan minimal secara total, artinya bertahap dan berkelanjutan.
- j. Pendidikan untuk semua, artinya semua anak memiliki hak memperoleh pendidikan yang sama.

Di dalam pelaksanaan otonomi pendidikan sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip tersebut agar proses pelaksanaan otonomi sekolah di dalam penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

5. Faktor-faktor yang mendukung otonomi sekolah

Dalam pelaksanaan otonomi sekolah maka ada beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan tersebut (Slamet, 2004:26), yaitu:

- a) Ada dukungan dari pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).
- b) Lembaga pendidikan memiliki kemampuan pembaharuan.
- c) Proses pendidikan mampu memberi nilai tambah bagi masyarakat.
- d) Pelayanan pendidikan dapat mengembangkan potensi anak secara maksimal dengan memperhatikan perbedaan individu siswa.
- e) Lingkungan sosial mendukung pencapaian visinya.
- f) Potensi sumber daya sekolah dan masyarakat mendukung tercapainya target yang ditetapkan.

Selain itu, kewenangan atau kemandirian yang dimiliki sekolah harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik; kemampuan berdemokrasi / menghargai perbedaan pendapat; kemampuan memobilisasi sumber daya; kemampuan berkomunikasi dengan cara efektif; kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah; kemampuan adaptif dan antisipatif; kemampuan bersinergi dan berkolaborasi; dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri (Hasbullah, 2006:76).

Pelaksanaan Otonomi dan Upaya Penyelenggaraan Pendidikan yang Efektif

1. Pengertian Penyelenggaraan Pendidikan yang Efektif

Penyelenggaraan pendidikan yang efektif adalah kegiatan pelaksanaan yang menyangkut komponen-komponen sistem pendidikan (bidang kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan, kesiswaan,

dan hubungan sekolah dengan masyarakat) yang dapat berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan pendidikan nasional dengan adanya peningkatan kualitas.

Adapun salah satu hal yang mendukung penyelenggaraan pendidikan yang efektif di dalam konsep MBS, adalah adanya pemberdayaan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan MBS diharapkan para kepala sekolah, guru, dan personel lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerja sama, dan demokrasi pendidikan.

2. MBS sebagai Strategi Otonomi Sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meningkatkan *re-disain* pengelolaan sekolah bertujuan untuk memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam upaya perbaikan

kinerjanya yang mencakup guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat. (Chapman, J, 1990).

MBS di Indonesia yang menggunakan model MPMBS muncul karena beberapa alasan, antara lain *pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengotimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. *Ketiga*, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat (Nurkolis, 2003:21).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai bentuk dari reformasi pendidikan di era globalisasi, yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Manajemen berbasis sekolah atau School Based Management dapat didefinisikan dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.

3. Tujuan dan Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua,

kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.

Karakteristik MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

Sekolah yang ingin sukses dalam pelaksanaan program MBS, harus memahami karakteristik MBS secara profesional dan bersifat komprehensif. Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu input, proses, dan output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses dan output. Kegiatan tersebut dimulai dari output dan diakhiri dengan input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

4. Strategi Implementasi MBS

Agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, baik di era krisis maupun pada pascakrisis dimasa mendatang, perlu adanya pengelompokan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing (Mulyasa, 2004:58).

a. Pengelompokan Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang tersebar di lokasi-

lokasi maju, sedang, dan ketinggalan.

b. Pentahapan Implementasi MBS

Implementasi MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat atau dilakukan dengan cara bertahap. Kompleksivitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang diidentifikasi secara rinci oleh Bank Dunia, akan mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap, yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam), dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

c. Perangkat Implementasi MBS

Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak awal pelaksanaan jangka pendek. Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS karena dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah.

5. Tahapan Implementasi MBS

Tahap-tahap pelaksanaan MBS dapat diurutkan seperti berikut (Slamet, 2004:30)

a) Mensosialisasikan konsep MBS

Mensosialisasikan konsep MBS keseluruhan warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah konselor, karyawan, dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, wakil kndep, wakil kanwil, dan sebagainya). Melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secermat-

cermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.

b) Melakukan analisis sasaran

Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah.

c) Merumuskan sasaran

Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.

d) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan non kependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah-masyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

e) Melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, and Threat) dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan.

f) Menyusun rencana sekolah

Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap

menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

g) Mengimplementasikan rencana sekolah

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.

h) Melakukan evaluasi

Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

c) Merumuskan sasaran baru

Setelah dilakukan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah, maka langkah selanjutnya merumuskan sasaran baru. Hal ini dimaksudkan untuk melanjutkan proses kegiatan manajemen berbasis sekolah di dalam penyelenggaraan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yakni menggambarkan situasi apa adanya tentang suatu gejala, atau keadaan dari hasil temuan di lapangan. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 1993:3), dengan pendekatan kualitatif berkaitan dengan "Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati".

Teknik pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi terhadap sumber-sumber data yang diperlukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nasution

(1996:59) mengemukakan bahwa: “Banyak teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data, di antaranya; wawancara, observasi dan dokumentasi”. (1) Wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Menurut Nasution (1996:54) bahwa wawancara dalam penelitian kualitatif adalah: “Wawancara yang dilakukan sering bersifat terbuka dan tak berstruktur, dan tidak menggunakan tes standar atau instrumen lain yang telah diuji validitasnya. Ia mengobservasi apa adanya dalam kenyataan dan mengajukan pertanyaan dalam wawancara menurut perkembangan wawancara itu secara wajar berdasarkan ucapan dan buah pikiran yang dicetuskan orang yang diwawancarai”.

Selanjutnya wawancara dalam penelitian kualitatif dipertegas oleh Moleong (1993:186) “wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan”. Observasi sebagai pengumpulan data atau informasi dilakukan secara sistematis, bukan sebagai sambilan atau kebetulan saja. Dalam observasi akan diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk mengatur, mempengaruhi atau memanipulasi objek pengamatan yang sedang diobservasi. (3) Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang berarti barang-barang tertulis atau photo. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data yang sudah ada berupa data kegiatan-kegiatan di sekolah, dan dokumen photo. Dokumentasi menurut Arikunto (2003:132) “teknik dokumentasi yaitu: mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan hasil penelitian ini akan diupayakan untuk menginterpretasikan hasil temuan penelitian di lapangan yang telah diperoleh. Hal ini didasarkan pada suatu persepsi bahwa tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memperoleh pemaknaan atas realita yang terjadi. Selanjutnya secara sistematis pembahasan hasil penelitian ini akan dipaparkan sebagai berikut:

Program Kerja Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Berbagai Program Pendidikan di SDN Sukamaju Baru II cimanggis

Hasil penulisan membuktikan bahwa program kerja kepala sekolah dalam mewujudkan berbagai program pendidikan di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis akan terlihat jelas apabila dikaji melalui sudut pandang dalam merealisasi berbagai kegiatan seperti: (a) kurikulum dan pengajaran, (b) tenaga kependidikan, (c) peserta didik (manajemen kesiswaan), (d) keuangan dan pembiayaan, (e) sarana dan prasarana, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) layanan khusus. Tidak semua kepala sekolah mengerti dan memahami maksud dari kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin khususnya dalam menjalankan MBS.

Orang yang memegang jabatan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan. Wahyudi (2012:30), bahwa tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu: (a) tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi, (b) tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi.

Adapun tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain mengelola pengajaran, kepegawaian, siswa, gedung dan

halaman sekolah, keuangan sekolah, dan hubungan sekolah dan masyarakat. Sedangkan tugas dalam bidang supervisi antara lain memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar.

Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah. Menurut Purwanto (2006:65), bahwa kepala sekolah mempunyai 11 macam peranan, yaitu sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggungjawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.

Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis

Hasil penulisan menunjukkan bahwa strategi penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Sukamaju Baru II cimanggis mencakup aspek-aspek berikut: (a) tahapan sosialisasi, (b) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, (c) identifikasi tantangan nyata sekolah, (d) sasaran/tujuan situasional, (e) fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran, (f) analisis SWOT, (g) alternatif langkah pemecahan masalah, (h) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, (i) pelaksanaan program dan evaluasi, dan (j) merumuskan sasaran mutu baru.

Penyelenggaraan MBS setidaknya ada empat aspek penting yang harus dijadikan

pertimbangan, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. MBS bertujuan mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil (output dan outcome) bukan pada metodologi atau prosesnya. Mulyasa (2011:26) menyebutkan bahwa agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS.

Selain itu, penting untuk dicatat sebaik-baiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan tentang aspek-aspek yang terkait.

Pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan urusan yang sangat gampang, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. **Kendala Yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis**

Hasil penulisan membuktikan bahwa kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis dapat diidentifikasi melalui indikator berikut, yaitu: (a) kemandirian sekolah, (b) pengambilan keputusan partisipatif, dan (c) transparansi manajemen. Lebih lanjut dapat penulis uraikan sebagai berikut:

Kendala Pelaksanaan MBS Ditinjau dari Sisi Kemandirian Sekolah

Sesuai dengan esensi otonomi daerah yang muaranya pada otonomi sekolah, dalam rangka menunjukkan kemandiriannya sekolah

berusaha mencukupi kebutuhan sendiri bersama komite sekolah tanpa menggantungkan bantuan pemerintah. Dalam rangka mencukupi kebutuhannya, sekolah melakukan penggalangan dana untuk mendapatkan dana sendiri (swadana) sehingga proses pendidikan di sekolah dapat berlangsung dengan lancar. Selanjutnya sekolah berusaha mengelola dana sendiri (swakelola) secara efektif dan efisien serta adanya skala prioritas dalam melaksanakan sasaran sekolah yang sudah ditentukan. Dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah dalam rangka melaksanakan pendidikan dan peningkatan mutu, sekolah berusaha melaksanakan sendiri (swakarya) tanpa minta petunjuk.

Kendala Pelaksanaan MBS Ditinjau dari Sisi Pengambilan Keputusan Partisipatif

Kepala sekolah sebagai tokoh sentral di sekolah mempunyai peranan sangat penting yang akan menentukan suasana di sekolah, peraturan yang akan diterapkan yang melalui proses pengambilan keputusan yang tepat. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus bijak sebelum keputusan tersebut disosialisasikan pada warga sekolah. Hal ini karena apa yang disampaikan kepala sekolah senantiasa didengar dan selanjutnya akan diterapkan oleh warga sekolah.

Peran kepala sekolah sangatlah besar yang nantinya akan berdampak sangat besar pula terhadap kehidupan di sekolah. Peran kepala sekolah antara lain sebagai administrator, pendidik, pemimpin dan motivator bawahannya. Dari konteks tersebut, kepala sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan sekolah, karena kepala sekolah dianggap sebagai seorang pemimpin yang mampu memberikan teladan yang baik untuk dijalankan.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan sosialisasi pengambilan keputusan sangat berguna dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya dalam pengambilan keputusan. Menurut Danim

(2007:230) bahwa manajemen sekolah yang baik adalah yang mampu menghasilkan keputusan sekolah secara bermutu, baik kuantitatif maupun kualitatif. tidak ada manajemen sekolah yang lebih baik, kecuali yang mampu meraih perubahan positif, rasional, dan objektif bagi organisasi persekolahan.

Oleh karena itu, keterampilan kepala madrasa sekolah sebagai manajer dalam kegiatan sosialisasi pengambilan keputusan merupakan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dan tuntutan kualitas manajemen yang mendorong untuk pengembangan program organisasi dan manajemen. Dengan demikian, Usman (2009:267), mengemukakan bahwa keterampilan yang dibutuhkan manajer dalam kegiatan pengambilan keputusan adalah: (a) keterampilan kognitif, (b) keterampilan menghimpun dan mengolah data, (c) keterampilan komunikasi, (d) keterampilan mempengaruhi, dan (e) keterampilan managerial.

Dengan demikian jelaslah bahwa kepala sekolah mengembangkan keunggulan sekolah yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi agar sekolah dapat mewujudkan keunggulan sekolah sehingga dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi sesuai dengan kebutuhan pengembangan mutu sumber daya manusia.

Adapun keputusan partisipatif ditandai adanya keterlibatan semua warga sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, staf tata usaha, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat). Pengambilan keputusan partisipatif, merupakan salah satu bentuk penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Terkait dengan hal tersebut, kepala sekolah telah melakukan berbagai hal sebagai bentuk partisipasi unsur-unsur sekolah yang terkait dalam pengambilan keputusan untuk suatu kebijakan.

Kendala Pelaksanaan MBS Ditinjau dari Sisi Transparansi Manajemen

Transparansi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS dapat dilihat dari keterbukaan dalam merumuskan dan memutuskan suatu kebijakan yang selalu melibatkan unsur-unsur sekolah. Kegiatan yang bersifat transparan tersebut meliputi: (a) identifikasi tantangan nyata yang dihadapi sekolah, (b) identifikasi tingkat kesiapan fungsi dan faktor-faktornya dalam rangka pelaksanaan analisis SWOT, (c) penentuan alternatif langkah pemecahan masalah, penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu jangka pendek (satu tahun kedepan), (d) pelaksanaan rapat pleno komite sekolah pada awal tahun pelajaran baru yang dihadiri oleh seluruh orang tua peserta didik, anggota komite, tokoh masyarakat dan pejabat pemerintah terkait, dengan agenda utama pengesahan RAPBS, (e) adanya koordinasi secara berkelanjutan, (f) inventarisasi jenis kegiatan dan pelaksana kegiatan, (g) penempatan personil yang sesuai dengan jenis dan beban tugas yang diampu, (h) membicarakan pengalokasian dana pada setiap kegiatan bersama pengampu kegiatan dengan cara mengajukan proposal kegiatan, (i) menyediakan tempat/papan informasi mengenai berbagai hal menyangkut masalah persekolahan, (j) penerimaan kritik dan saran dengan lapang dada dari publik terhadap kinerja sekolah demi kemajuan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas, dapat penulis simpulkan beberapa hal, yaitu:

Pertama, Program kerja kepala sekolah dalam mewujudkan aktivitas pendidikan di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis sudah difungsikan dengan baik dan benar, hanya saja dalam aspek manajemen tenaga kependidikan dan manajemen keuangan dan pembiayaan perannya belum dijalankan secara optimal.

Kedua, Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis dilakukan melalui: (a) tahapan sosialisasi, (b) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, (c) melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan untuk ketercapaian program sekolah, (d) melakukan analisis SWOT terhadap program pendidikan yang sudah dilaksanakan, (e) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, dan (f) pelaksanaan program dan evaluasi.

Ketiga, Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah antara lain kemandirian sekolah dan manajemen pengelolaan anggaran belum dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

Saran-Saran

Adapun saran-saran yang diajukan terkait pembahasan yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Upaya untuk meningkatkan pemahaman guru-guru dan karyawan terhadap konsep manajemen berbasis sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis dapat dilakukan dengan peningkatan pemahaman melalui pendidikan dan pelatihan, atau guru-guru dan karyawan sekolah dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua (S-2) untuk pemahaman yang lebih baik dan sempurna.

2. Peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan peran dan fungsi manajerial dengan mempelajari sumber kegalalan dari program-program sebelumnya sehingga tidak mengulangi peristiwa yang sama pada tahun-tahun berikutnya. Di samping itu, kepala sekolah dapat melakukan studi perbandingan antar masing-masing sekolah dengan satuan pendidikan yang sama menyangkut dengan gaya kepemimpinan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

3. Untuk meningkatkan pelayanan pendidikan dalam hubungannya dengan kinerja kepala sekolah, sebaiknya pihak

pengelola pendidikan dalam lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Depok perlu melaporkan situasi akhir mengenai program pendidikan yang sudah dicapai kepada masyarakat melalui perwakilan komite sekolah, mengingat kegiatan seperti ini sangat jarang sekali dilakukan.

4. Untuk menghindari aspek-aspek yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dari sudut kemandirian sekolah di SDN Sukamaju Baru II Cimanggis ada baiknya kepala sekolah merekrut tenaga pendidikan yang potensial dan lebih mengedepankan pada unjuk kerja yang tinggi. Selanjutnya melakukan berbagai koordinasi dengan pihak luar sekolah sehingga sekolah memperoleh bantuan dari luar dan tidak tergantung dengan bantuan pusat saja.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Amin, Surtam, 12 September 2006. "Anarki Otonomi Sekolah..".
- Arikunto, Suharsimi, (2003). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Danim, Sudarwan, (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2001), *Manajemen Berbasis Sekolah untuk Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdiknas,.
- Hadiyanto, (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Hasbullah. (2006). *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,.
- Koster, Wayan, (2001) ."Studi Kapasitas Sekolah Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan." *Jurnal Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan*, No.26, (, diakses 19 Februari 2007).
- Moleong, Lexy J, (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. Enco, (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyasa, (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Nasution S, (1996). *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Transito.
- Nurkolis. (2003) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo,.
- PH, Slamet, "Manajemen Berbasis Sekolah." .
- Purwanto, Ngalim. (2006). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003, Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional.
- Undang-undang RI Nomor 32 tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah, 2004, Jakarta: Eko Jaya.
- Usman, Husaini. (2009) *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi, (2012) *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta.