

**OTONOMI KULTURAL SEKOLAH:
STUDI KASUS PADA SD NEGERI DI BANDUNG**

Oleh:

Oong Komar

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung

Abstract

The purpose of this study is to describe the elementary school culture autonomy. This is a qualitative research. The information is collected by observation, interview, questionnaire, and documentation, and then analyzed through finding formulation stage, member check, and experts' feedback. It was found that school culture autonomy arouse personnel potency to improve the routine, boring, obsessive, and less productive behavior continuously. In addition it increased critical climate, such as personnel behavior in accepting his supervisor or bureaucrat instruction and in facing pupil parents' demand.

Key words: autonomy, culture autonomy, elementary school.

Pendahuluan

Secara geografis letak sebaran gedung SD Negeri di suatu kota, khususnya kota Bandung tidak beraturan. Sudut kota yang satu memiliki lebih banyak gedung SD Negeri daripada sudut kota lain. Dari kenyataan itu dapat dikatakan bahwa banyak atau sedikit gedung SD Negeri di suatu sudut kota yang erat kaitannya dengan kepadatan penduduk usia sekolah. Makin padat penduduk suatu kota dimungkinkan banyak anak usia sekolah disana sehingga semakin realistis didirikan gedung SD Negeri.

Gedung SD Negeri yang didirikan berdasarkan pertimbangan kepadatan penduduk usia sekolah memiliki keunikan yaitu, (a) gedung sekolah terletak pada lahan yang sempit, (b) berlokasi di tengah-tengah pemukiman penduduk, (c) lingkungan sekitarnya tidak kondusif untuk suasana belajar, (d) setiap pengembang perumahan baru selalu dilengkapi fasilitas umum sekolah, meskipun disekitar perumahan itu terdapat sekolah.

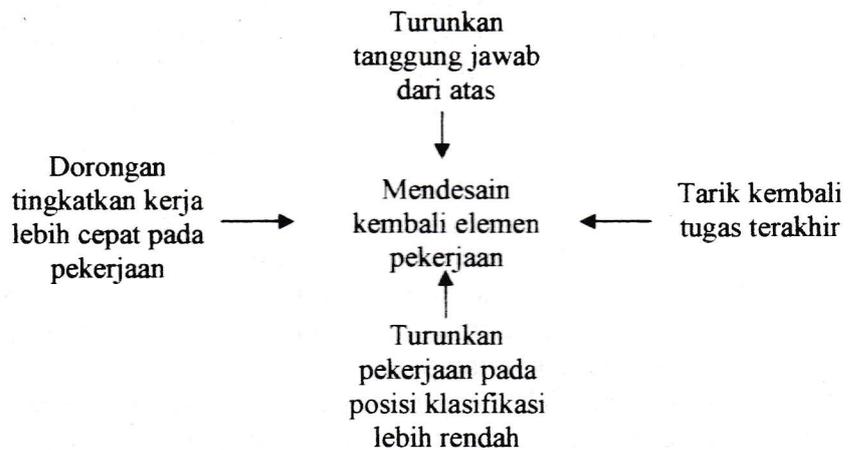
Dalam perkembangan selanjutnya, dapat disaksikan bahwa sejumlah masyarakat/orang tua memilih sekolah untuk anak-anaknya mengikuti hukum permintaan-penawaran (*supply-demand*). Sekolah dengan kondisi menawarkan mutu menunjukkan tingkat animo yang tinggi daripada sekolah dengan kondisi tanpa mutu.

Akibat pilihan sekolah yang bermutu terjadi migrasi siswa dari sudut kota ke sudut kota yang lain. Ironis terjadi pada suatu SD Negeri yang lokasinya ditengah-tengah pemukiman dan yang dibangun pengembang perumahan justru kekurangan animo siswa baru. Untuk sekolah bermutu, meskipun menuntut tambahan biaya daripada sekolah pada umumnya, tetap saja diserbu siswa baru dan bahkan banyak yang tidak tertampung.

Berbicara masalah pengembangan mutu berarti memasuki substansi desentralisasi atau otonomi. Bagaimanakah proses manajemen yang dilakukan hingga menjadi sekolah bermutu?. Secara teoritik sebenarnya pengelolaan sekolah itu telah melaksanakan prinsip desentralisasi. Meskipun personil dari sekolah yang dicitrakan masyarakat sebagai sekolah bermutu, pada awalnya tidak menyadari. Personil itu hanya sadar bahwa ia melaksanakan kegiatan di sekolah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

Penelitian ini memotret bagaimana proses perkembangan SD Negeri hingga dicitrakan masyarakat sebagai SDN bermutu atau favorit, SD Negeri biasa, dan SD Negeri di pinggir kota, aspek-aspek apa yang mesti dipotret dalam penelitian, kiranya berlandaskan kepada rujukan pustaka.

Keberhasilan dalam bekerja diantaranya dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mampu menciptakan kreativitas personil. Konsep tersebut menggabungkan variasi keterlibatan faktor motivasi, pemeliharaan rasa kepuasan bekerja, dan mengubah/memperbaiki suatu iklim pekerjaan dengan berbagai kesempatan karier, kreatifitas, dan tanggung jawab. Kossen, Stan (1983) mengilustrasikan konsep itu sebagai berikut:



Gambar 1
Pemerdayaan Kerja dengan Pemuatan Vertikal dan Horizontal

Bahwa organisasi kerja perlu membangun suatu hubungan yang kokoh, baik hubungan dalam jabatan struktural dan fungsional, maupun hubungan yang bersifat antar pribadi. Iklim organisasi harus dibangun secara musyawarah mufakat, partisipasi personil, dan tanggung jawab kolektif. Hubungan tersebut jangan sampai berbentuk instrumental dan kepentingan pribadi/golongan (*interes-*

ted group). Hubungan instrumental dapat merugikan kelancaran pekerjaan, bahkan menjadi over produktif.

Hakekat kebutuhan pribadi dapat mempengaruhi kelancaran organisasi. Personil cenderung mengikuti arah dan tuntutan yang digariskan organisasi. Karena itu, organisasi harus menciptakan iklim kondusif yang mempengaruhi personil, yaitu bagaimana personil bekerja di bawah pengaruh iklim yang dibangun organisasi. *The quality of work life* mengacu kepada bagaimana efektivitas lingkungan pekerjaan yang memenuhi keperluan pribadi. Pengadaan alat dan perlengkapan pun mempengaruhi produktivitas kerja. Hindari sifat monoton dan rutinitas dalam bekerja yang mengakibatkan kejenuhan, obsesif dan kurang produktif. Upaya tersebut di atas banyak diimplementasikan juga di lingkungan pendidikan. Khususnya upaya desentralisasi/otonomi pendidikan.

Pemikiran desentralisasi pendidikan yang berkembang saat ini terutama dalam rangka mengupayakan peningkatan kreatifitas para personil pendidikan guna meningkatkan mutu pendidikan. Pemikiran itu sebagai koreksi atas desentralisasi di masa lalu yang bersifat dekonsentrasi, yaitu kebijakan perencanaan dan pelaksanaan diatur di pusat, sedangkan daerah hanya membantu kelancaran implementasinya. Demikian pula dengan kebijakan kurikulum yang disiapkan di pusat, sedangkan implementasinya diserahkan ke daerah. Pusat menetapkan kebijakan formasi lowongan tenaga kependidikan, sedangkan penugasan dalam jabatan dilakukan di daerah.

Desentralisasi yang berasas dekonsentrasi diisukan kurang responsive terhadap masalah dan antisipasi maupun tantangannya. Desentralisasi ini disorot masih sebagai manajemen sentralistik. Manajemen pendidikan seperti ini pun mengandung kelemahan, baik kelemahan yang melekat pada sistem itu, maupun pandangan

terhadap sistem ini yang kurang demokratis. Karena itu, kiranya perlu pemikiran lain dalam manajemen desentralisasi pendidikan, paling tidak, suatu manajemen pendidikan yang mengandung isu pokok bahwa apa yang seharusnya ditangani oleh pemerintah pusat dan apa yang dapat diserahkan kepada daerah. Diantara pemikiran itu, terfokus kepada model otonomi atau desentralisasi sekolah yang menitik beratkan pada pengembangan kreatifitas personil sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta yang terbebas dari petunjuk, arahan, dan tekanan birokrasi pendidikan.

Cara Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran kontekstual otonomi kultural sekolah dasar yang dicitrakan oleh masyarakat sebagai SDN favorite, SDN biasa dan SDN di pinggir kota. Khusus dalam penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan (a) sejauh mana tingkat integritas kelompok tenaga kependidikan di sekolah?, (b) sejauh manakah tingkat tanggung jawab profesional tenaga kependidikan disekolah?, dan (c) sejauh manakah tingkat unjuk kerja tenaga kependidikan di sekolah?.

Prosedur dan analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan metode penelitian kualitatif. Pertama, melakukan kegiatan membangun kesepakatan dengan objek penelitian, melakukan orientasi, eksplorasi, dan *member check*. Kedua, merumuskan narasi temuan penelitian secara bertahap dan bersifat tentatif dari deskripsi hasil wawancara, angket, observasi dan studi dokumentasi. Ketiga, melaksanakan *audit trail* dan *feed back* dengan cara diskusi baik dengan sumber data, maupun pakar. Informasi diperoleh melalui pedoman observasi, wawancara, angket, dan studi dokumentasi. Hasil akhir temuan setelah dilakukan perumusan

temuan, member check dan umpan balik dari sumberdata dan pakar. Yang menjadi variabel penelitian ini adalah (a) integritas kelompok, (b) tanggung jawab profesional, dan (c) unjuk kerja ketiga variabel tersebut diukur menggunakan indikator seperti dibawah ini.

Pertama, integritas kelompok mencakup keterlibatan personil sekolah baik yang bersifat sosial budaya, maupun kemandirian mereka pada intensitas kegiatan pengembangan KKG, KKS, KKPS, dan PKG. Intensitas keterlibatan diukur melalui jumlah inisiatif dan kreativitas personil yang mengarah kepada pengembangan pengendalian mutu terpadu (PMT) dan gugus kendali mutu (GKM).

Kedua, tanggung jawab profesional mencakup pemahaman personil mengenai potensi dan sumber yang menjadi masalah, peluang dan tantangan yang berada di sekolah dan sekelilingnya. Tanggung jawab personil diukur melalui *self concept* dan akuntabilitas profesional berkenaan dengan kepekaan, sikap kepedulian, motivasi dan solusi terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi.

Ketiga, unjuk kerja meliputi pekerjaan yang dilakukan personil dalam merespon instruksi atasan, adaptasi terhadap iklim sekolah dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal yang diukur mencakup penyusunan disain instruksional, penggunaan metode mengajar, interaksi dengan siswa, penguasaan materi, pemilihan sumber, umpan balik, dan bimbingan perbedaan individual.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran fenomena data penelitian, baik pada setiap jenis satuan SD Negeri (favorit, biasa, pinggiran), maupun pada masing-masing perbedaan pengalaman kerja (kurang dari 10 tahun, 10 tahun lebih), usia (kurang dari 30 tahun, 30 tahun lebih), dan jenis kelamin (laki-laki, perempuan) menunjukkan informasi sebagai berikut:

1. Integritas Kelompok

Kegiatan yang mengarah kepada fenomena integritas kelompok sebagai berikut .

- Peningkatan intensitas kehadiran dalam pertemuan KKG, KKKS, KKPS, dan PKG.
- Berinisiatif menginformasikan hasil pertemuan kepada kawan-kawannya
- Berinisiatif mengganti tugas kawan yang berhalangan
- Berinisiatif mengulurkan tangan sebagai tanda solidaritas bagi kawannya yang tertimpa musibah
- Berinisiatif melakukan tukar pendapat antar kawan untuk menjabarkan/merealisasikan penugasan.
- Berinisiatif mendapatkan informasi mengenai kebijakan pendidikan melalui media masa.
- Berinisiatif mengusulkan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan berinisiatif menyikapi penugasan.
- Berinisiatif menjadi anggota organisasi profesi yang sesuai.

2. Tanggung jawab profesional

Kegiatan yang mengarah pada fenomena tanggung jawab profesional sebagai berikut.

- Penilaian terhadap kondisi lingkungan sekitar sekolah yang mengandung potensi untuk dikembangkan guna meningkatkan mutu.
- Menyusun rencana pemanfaatan potensi lingkungan sekolah bersama kawan-kawan.
- Melakukan upaya sinergis dengan pihak terkait dalam rangka meningkatkan upaya pemanfaatan potensi lingkungan sekolah.
- Membuat program pengembangan lebih lanjut untuk pemanfaatan potensi lingkungan sekolah.

3. Unjuk kerja

Kegiatan yang mengarah fenomena unjuk kerja yang bermutu sebagai berikut:

- Meningkatkan ketelitian, kecermatan, kualitas, waktu dan kecermatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- Melakukan diskusi antar kawan guna memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.
- Berkonsultasi dengan atasan langsung untuk menanggulangi kesulitan pekerjaan
- Berinisiatif meningkatkan kompetensi baik melalui bahan pustaka maupun melanjutkan sekolah.

Bertolak dari data /informasi yang diperoleh dari lapangan sebagaimana uraian diatas, nampak diperlukan inisiatif keberanian personil melakukan perubahan ke arah peningkatan mutu pendidikan. Selama ini kondisi kehidupan kerja monoton/rutin yang dapat mengakibatkan kejenuhan, pemikiran obsesif, dan berkurangnya produktifitas harus diubah dengan beberapa cara yang perlu dipertimbangkan untuk mengubah lingkungan kerja kearah yang

bermutu. Menurut Kossen, Stan (1983), cara-cara mengubahnya sebagai berikut:

1. Pemerayaan

Pemerayaan pada dasarnya adalah usaha mengubah dan memperbaiki mutu iklim pekerjaan dengan memotivasi pekerja melalui penyerahan tanggung jawab yang lebih besar. Contoh, memperkenankan sekretaris menandatangani suratnya sendiri yang keluar dan bertanggung jawab isi dan mutunya.

2. Penuh muatan

Penuh muatan pada dasarnya adalah usaha mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan medelegasikan tugas pekerjaan untuk dipertanggungjawabkan sendiri, baik dalam memutuskan maupun mengontrolnya.

3. Penciptaan kerja menyeluruh

Penciptaan kerja menyeluruh pada dasarnya adalah usaha mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan proses penambahan kompleksitas pekerjaan melalui penciptaan lingkungan kerja yang melibatkan secara aktif pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasilnya.

4. Menggilirkan pekerjaan

Menggilirkan pekerjaan pada dasarnya adalah upaya mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan melakukan kegiatan menggerakkan karyawan secara bergantian/giliran kedalam pekerjaan yang berbeda-beda untuk waktu yang sama.

5. Menghilangkan kejenuhan

Menghilangkan kejenuhan adalah upaya mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan memberi sanjungan, pujian, dan penghargaan berupa pengakuan, penghargaan, bonus, dan lain-lain.

6. **Membangun tanggung jawab**

Membangun tanggung jawab adalah upaya mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan proses pendelegasian kewenangan.

7. **Mereorganisasi lingkungan kerja**

Mereorganisasi lingkungan kerja adalah upaya mengubah dan memperbaiki iklim pekerjaan dengan proses pembentukan kembali kelompok kedalam jumlah yang lebih kecil, pemilihan anggota kelompok diserahkan kepada mereka, memberi keleluasaan menjalin kontak sosial, melantunkan musik, dan isitirahat dengan gerak badan.

Berdasarkan data/informasi hasil penelitian dan pembahasan di atas, penelitian ini memperoleh temuan sebagai berikut:

Pertama, gambaran informasi sampel menunjukkan kondisi (a) integritas kelompok sangat kuat baik secara total, maupun persatuan pendidikan, (b) tanggung jawab profesional yang dimiliki personel sangat tinggi, baik secara total, maupun satuan sekolah, (c) unjuk kerja yang dihasilkan sangat bagus, baik secara total maupun per satuan, (d) responsif terhadap pengembangan potensi lingkungan sangat kuat baik secara total maupun persatuan sekolah, kecuali pada sekolah pinggiran.

Kedua, gambaran informasi di atas bila dianalisa menurut penggolongan sampel berdasarkan usia, masa kerja, dan satuan sekolah menunjukkan: (a) sosial budaya/kultur sekolah memiliki integritas kelompok, (b) unjuk kerja menunjukkan kemandirian, (c) tingkat responsivitas terhadap atasan cukup kritis dan proaktif terhadap potensi lingkungan.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian di atas, kesimpulan penelitian ini adalah desentralisasi otonomi kultural sekolah (a) terletak pada rasa ingin tahu personil yang hasilnya senantiasa

meningkatkan kemampuannya, (b) tuntutan profesionalisme personel yang didukung oleh organisasi profesinya, (c) mengacu pada tuntutan pendidikan pra jabatan guru dan pembinaannya berdasarkan sistem merit/prestasi kerja.

Implikasi kesimpulan di atas adalah (a) sekolah memiliki potensi otonom untuk mengimplementasikan desentralisasi pendidikan, (b) keluasaan dan kemandirian dalam menentukan kebijaksanaan dan mempertanggungjawabkan program sekolah merupakan salah satu potensi ke arah peningkatan mutu pendidikan, (c) iklim otonomi memiliki peluang bagi personilnya untuk melakukan kegiatan inovasi.

Berdasarkan kesimpulan di atas, diduga akan terdapat masalah sehubungan dengan implementasi otonomi kultural sekolah yaitu: (a) mempersiapkan otonomi kultural sekolah sehingga terjelma itikad pemerintah disemua lini birokrasi, (b) pembinaan personil sekolah sehingga tumbuh profesionalisme pekerjaannya.

Usaha yang dapat dilakukan pemerintah sehubungan dengan masalah di atas adalah (a) menyerahkan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola kegiatan, (b) memberi keleluasaan kepada sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan yang dapat dilakukan sekolah antara lain: (a) menunjukkan peluang dan kesempatan kepada personil sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesional, (b) menunjukkan tantangan dan potensi lingkungan yang harus digali dan dikembangkan sebagai sumber/aset sekolah dalam rangka menuju otonomi dan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam rangka memperluas dan memperdalam kajian otonomi kultural sekolah kiranya perlu penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas dan permasalahan yang kompleks bahkan perlu uji coba dan *action research*.

Daftar Pustaka

Kossen, S. (1983), *The human side of organization*. Oakland, CA: Harper & Row Publisher, Inc.

Penulis:

Oong Komar, pakar pendidikan, dosen tetap Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.