

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Temuan penelitian sebagaimana diuraikan pada Bab IV di muka menunjukkan bahwa jajaran instansi pengelola sekolah dasar di Kotamadya Daerah Tingkat II Yogyakarta sudah melaksanakan koordinasi, tetapi belum bersifat menyeluruh terhadap semua aspek penyelenggaraan sekolah. Selain itu, pelaksanaan koordinasi tersebut juga belum sepenuhnya efektif.

Selanjutnya apabila ditinjau dari setiap jenjang dari jajaran instansi pengelola sekolah dasar tersebut maka ditemukan hal-hal seperti berikut:

1. Koordinasi antara Dinas P & K dan Kanwil Depdikbud

- a. Bidang pengelolaan sekolah dasar yang penetapan kebijakannya dikoordinasikan oleh Dinas P & K dan Kanwil Depdikbud Propinsi DIY adalah pengaturan sebagian kecil dari bidang kelembagaan, kemuridan dan kurikulum. Penetapan kebijakan dalam bidang-bidang personil, sarana prasarana, tatausaha dan hubungan sekolah dengan masyarakat tampak belum dikoordinasikan secara nyata. Fenomena ini menunjukkan bahwa koordinasi tersebut belum bersifat menyeluruh.

- b. Program-program yang dikoordinasikan oleh Dinas dan Kanwil lebih banyak merupakan program kerja yang sebenarnya menjadi kewenangan Kanwil Depdikbud; atau Dinas mempunyai kekuasaan yang lebih besar untuk mengkoordinasikan kegiatan penyelenggaraan sekolah dasar dibandingkan dengan Kanwil. Hal ini disebabkan kedudukan Dinas sebagai instansi otonom dan kewenangan fungsional (mengelola dana) yang dimiliki merupakan sumber kekuasaan untuk mengendalikan kegiatan penyelenggaraan pendidikan (sekolah dasar) di daerah kerjanya.
- c. Program-program kegiatan yang direncanakan kedua instansi tersebut hampir semuanya tidak mengandung imperatif untuk melakukan koordinasi ekstern (horisontal). Hal ini disebabkan prosedur penyusunan program berorientasi pada unit-unit organisasi yang ada dan bersifat lebih sentralistik. Oleh karena itu yang lebih banyak mendapat perhatian adalah koordinasi intern (vertikal).
- d. Cara-cara koordinasi antara Dinas dan Kanwil tersebut cukup bervariasi, dan pada umumnya bersifat formal, seperti dalam bentuk buku program kerja tahunan, surat edaran bersama, surat pemberitahuan dan kepanitiaan. Penekanan pada bentuk koordinasi yang bersifat formal tersebut dikarenakan sasaran koordinasi antara kedua instansi itu pada dasarnya adalah *pengaturan* bidang-bidang pengelolaan sekolah dasar. Wujud

pengaturan tersebut sudah tentu lebih banyak berupa keputusan-keputusan resmi (formal).

2. Koordinasi antara Cabang Dinas P & K dan Kandepdikbud.

- a. Koordinasi antara Cabang Dinas P & K dan Kandepdikbud Kotamadya Dati II Yogyakarta pada dasarnya dilakukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh Dinas dan Kanwil. Untuk itu sebagaimana terjadi pada Tingkat I tersebut, obyek koordinasi dari kedua instansi Tingkat II ini juga tidak mencakup seluruh bidang pengelolaan sekolah dasar tetapi hanya mencakup sebagian kecil dari bidang kelembagaan, kemuridan, kurikulum dan personil.
- b. Cara-cara koordinasi antara Cabang Dinas dan Kandepdikbud Kodya juga sangat bervariasi, mencakup baik yang bersifat formal maupun informal. Bahkan pendekatan informal selalu dilakukan bersamaan dengan pendekatan formal. Oleh karena itu hubungan kerjasama antara kedua instansi ini dirasakan sangat erat atau "mesra". Keeratan hubungan kerjasama kedua instansi tersebut disebabkan keberhasilan pimpinan masing-masing dalam menerapkan kiat manajemen atau gaya kepemimpinan yang lebih menekankan kepada hubungan kemanusiaan. Kerjasama yang erat ini di satu sisi mempunyai dampak positif, yakni turut memperlan-

car pelaksanaan koordinasi; tetapi di sisi lain menimbulkan perambahan pelaksanaan kegiatan yang bukan menjadi wewenangnya.

- c. Koordinasi yang dilakukan oleh Cabang Dinas dan Kandepdikbud belum diprogram secara sistematis dan belum menyatu dalam perencanaan, pelaksanaan/pengendalian dan evaluasi hasil program kegiatan. Oleh karena itu koordinasi yang dilakukan kurang efektif, seperti ditunjukkan dengan masalah-masalah: masih ada program kerja yang overlapping dalam hal waktu pelaksanaan maupun sasarannya, waktu pencairan dana berbeda untuk dua kegiatan yang bersasaran sama dan masih ada wewenang yang dirasakan kabur. Ketidak-sistematikan di atas disebabkan prosedur penyusunan program itu berorientasi pada unit organisasi dan bersifat lebih sentralistik sebagaimana disebutkan di muka.

3. Koordinasi antara Koordinator Ranting dan Penilik TK/SD

- a. Obyek koordinasi antara Koordinator Ranting Dinas P & K dan Penilik TK/SD di Kotamadya Dati II Yogyakarta yaitu sama dengan obyek koordinasi pada jajaran instansi atasannya di tingkat kotamadya maupun propinsi, tidak mencakup seluruh bidang pengelolaan sekolah dasar. Perbedaannya, pada tingkat ini lebih banyak melakukan koordinasi dengan pendekatan langsung dan bersifat infor-

mal. Hal ini disebabkan kondisi kerja yang memungkinkan mereka untuk sering bertemu dan hubungan pribadi (interpersonal) di antara mereka yang sudah terjalin erat dalam waktu yang cukup lama.

- b. Hambatan koordinasi antara Koordinator Ranting dan Penilik TK/SD adalah saling tidak mengetahui program pihak lain secara jelas, seringkali ada program yang bersamaan waktu pelaksanaannya dan dana yang terbatas. Dua hambatan yang disebutkan di muka disebabkan karena prosedur penyusunan program yang sentralistik; dan hambatan yang terakhir disebabkan struktur organisasi yang pincang, yaitu kedudukan Koordinator Ranting tidak definitif dan Penilik TK/SD hanya melaksanakan tugas "sampiran" karena Kandepdikbud Kecamatan tidak ada.

4. *Implikasi Kegiatan Koordinasi terhadap Tugas Kepala Sekolah dan Guru Sekolah Dasar*

Implikasi dari koordinasi antar instansi pengelola sekolah dasar yang tidak menyeluruh dan kurang efektif seperti di atas yaitu antara lain:

- a. Kepala SD lebih banyak disibukkan oleh pekerjaan yang bersifat administratif untuk melayani dua jajaran instansi pengelola SD yang menjadi atasannya. Dengan demikian akibat koordinasi yang kurang baik maka Kepala SD lebih banyak berfungsi sebagai administrator; sedangkan fungsi sebagai pemimpin

atau agen pembaharuan kurang mendapat perhatian.

- b. Kepala SD juga merasakan ketidak-cocokan antara harapan terhadap peran yang diemban dengan kenyataan yang terjadi. Selain itu masih dibingungkan oleh pembagian wewenang antara dua jajaran instansi atasannya. Fenomena ini menunjukkan bahwa Kepala SD mengalami konflik peran (*role conflict*) dan kekaburan peran (*role ambiguity*).
- c. Guru SD tidak secara langsung diperintah maupun bertanggungjawab kepada dua jajaran instansi pengelola SD di atas, tetapi langsung kepada Kepala SD. Oleh karena itu mereka hampir tidak terpengaruh oleh kegiatan koordinasi antara dua jajaran instansi tadi. Mereka hanya merasakan cukup berat dalam membuat kelengkapan administrasi kelas, sehingga sedikit banyak dapat mengganggu kelancaran proses belajar mengajar.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Keberhasilan Koordinasi

Dari temuan penelitian di atas juga dapat diidentifikasi bahwa faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi keberhasilan koordinasi adalah: (a) orientasi penyusunan program, (b) gaya kepemimpinan, (c) hubungan interpersonal antar pejabat, (d) kondisi tempat kerja, terutama letak kantor dalam satu lokasi, dan (e) kelengkapan struktur organisasi. Empat faktor yang disebutkan lebih awal merupakan temuan baru, yang berbeda dari hasil penelitian sebelumnya.

6. *Hipotesis*

Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat ditarik beberapa hipotesis seperti yang dirumuskan berikut ini:

- a. Penyusunan program yang bersifat sentralistik cenderung mengabaikan koordinasi ekstern atau koordinasi horisontal.
- b. Semakin tinggi tingkat hubungan interpersonal di antara pejabat, akan semakin tinggi intensitas koordinasi yang dilakukan.
- c. Semakin tinggi jenjang instansi, bentuk kegiatan koordinasi yang dilakukan akan semakin bersifat formal. Atau sebaliknya, semakin rendah jenjang organisasinya akan semakin banyak melakukan koordinasi dengan pendekatan informal.

B. *Saran-Saran*

Atas dasar temuan-temuan: (a) struktur organisasi yang pincang mengurangi kelancaran koordinasi, (b) penyusunan program yang tersebar pada unit-unit organisasi dan ditetapkan pada jenjang organisasi tingkat atas (berorientasi sentralistik) berakibat hanya mementingkan koordinasi intern dan kurang memperhatikan koordinasi ekstern dengan instansi lain; (c) pelaksanaan koordinasi antar instansi tidak terprogram secara sistematis, (d) kewenangan mengurus personil, murid dan alat pelajaran masih dirasakan membingungkan, dan

(e) para kepala sekolah mengalami konflik dan kekaburan peran; maka dengan ini diajukan saran-saran sebagai berikut:

a. Kepada *Dinas P & K* dan *Kanwil Depdikbud Propinsi DIY* beserta *jajaran instansi di bawahnya*, disarankan:

- (1) Cara penyusunan program kegiatan pengelolaan sekolah dasar yang terlalu sentralistik tadi perlu dikurangi dengan memberikan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang lebih besar kepada instansi di tingkat bawah, baik kotamadya maupun kecamatan, untuk menyusun program kerja sendiri. Orientasi penyusunan program itu pun harus diubah, jangan lagi berdasarkan unit-unit organisasi yang ada, tetapi hendaknya berorientasi pada sekolah dasar sebagai sasaran pokok program.
- (2) Kegiatan koordinasi hendaknya diprogramkan secara sistematis dan menyatu dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil kegiatan. Jadi sejak awal tahap perencanaan program sudah ditetapkan akan dikoordinasikan dengan instansi mana saja, kapan dan bagaimana caranya. Dengan cara demikian dapat disusun program-program yang terpadu, dengan mendapat dukungan sepenuhnya dari berbagai instansi yang terkait sehingga program-program itu dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

- (3) Untuk mencapai keberhasilan koordinasi di atas maka setiap instansi pengelola sekolah dasar perlu mengembangkan sikap saling terbuka, sehingga kontak dan komunikasi antar instansi tersebut dapat berlangsung secara intens untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan yang muncul. Dan untuk mendukung hal ini sistem informasi manajemen pendidikan harus dikembangkan secara integral di antara instansi-instansi tadi.
- (4) Kewenangan dalam bidang-bidang pengelolaan sekolah dasar yang masih dirasakan kabur, seperti kemuridan, personil dan sarana prasarana perlu dikaji atau didefinisikan kembali untuk selanjutnya ditetapkan sampai di mana batas kewenangan masing-masing. Penetapan batas wewenang ini hendaknya diatur dalam suatu ketetapan formal dan ditaati secara disiplin oleh setiap jajaran instansi Dinas maupun Dikbud. Jadi setiap instansi dan pejabatnya harus tunduk pada sistem yang telah ditetapkan sehingga dapat dihindari kebingungan dan overlapping program, baik dari segi waktu penyelenggaraan maupun sasaran program tersebut.
- (5) Dualisme pengelolaan SD hingga kini bagaimanapun juga tidak dapat dihilangkan sebelum peraturan pengelolaan tersebut direvisi; dan revisi ini tidak dapat dilakukan dengan mudah atau secepatnya. Untuk itu pengelolaan yang terbaik adalah dengan menyatukan pengendalian kebijakan-kebijakan penyelenggara-

raan sekolah dasar pada "satu pintu" dalam suatu sistem administrasi satu atap (samsat) antara jajaran Dinas P & K dan Kanwil Depdikbud.

- (6) Guru-guru yang akan diangkat menjadi kepala sekolah dasar hendaknya dipersiapkan secara khusus dengan orientasi lapangan secukupnya sehingga mampu menjalankan peranan yang diemban dengan efektif dan efisien, baik selaku administrator maupun pemimpin pendidikan. Selain itu berkenaan dengan status kepegawaian guru sekolah dasar yang masih menjadi tanggungan Penda maka hendaknya kepada mereka diberikan fasilitas dan kesejahteraan yang sama seperti pegawai penda lain.
- (7) Untuk meningkatkan efektivitas kerja Penilik TK/SD, perlu diangkat penilik baru agar apabila dibandingkan dengan jumlah sekolah sesuai dengan rasio yang telah ditentukan yaitu 1 (Penilik TK/SD) : 15 (sekolah), atau paling tidak mendekati rasio tersebut.

b. Kepada *Pemerintah Daerah Tingkat I DIY dan Kotamadya Daerah Tingkat II*, disarankan:

- (1) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas saran-saran pada point a di atas; fungsi koordinasi dari Kepala Wilayah perlu diintensifkan, terutama pada tingkat Kecamatan yang merupakan pimpinan wilayah yang paling dekat dengan sekolah dasar. Koordinasi ini tidak hanya berkenaan dengan program-program

yang bersifat fisik, tetapi juga yang non-fisik; dan hendaknya dilakukan baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi program sebagaimana disarankan di atas.

- (2) Untuk melaksanakan saran di atas, sebelumnya perlu dibentuk Ranting Dinas dan Kandepdikbud pada tingkat kecamatan secara definitif, dengan segala konsekuensinya, yang mencakup: eselonisasi, tugas dan wewenang, anggaran operasional dan insentif bagi pejabatnya. Dengan cara demikian maka kegiatan koordinasi dapat ditetapkan dari bawah secara jelas semenjak awal.
- (3) Untuk membantu Kepala Wilayah melaksanakan koordinasi dalam pengelolaan sekolah dasar seperti di atas, terutama pada tingkat kecamatan perlu dibentuk badan/organisasi (dengan nomenklatur apapun) yang berfungsi melaksanakan pembinaan pengelolaan sekolah dasar. Pengurus atau keanggotaan badan/organisasi ini hendaknya mencakup aparat Dinas dan Depdikbud serta anggota masyarakat lain yang *concern* terhadap bidang pendidikan.

c. Kepada para *peneliti lain* yang tertarik mengkaji koordinasi tersebut disarankan agar mengadakan penelitian untuk menguji hipotesis atau untuk mengetahui besar sumbangan faktor-faktor yang disebutkan di atas; sehingga upaya-upaya koordinasi dapat dilakukan dengan tepat.

Demikianlah beberapa kesimpulan dan saran yang dapat penulis ajukan pada akhir penulisan laporan hasil penelitian ini. Semoga dapat bermanfaat bagi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar di Kotamadya Daerah Tingkat II Yogyakarta khususnya, dan untuk Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada umumnya.



