

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Oleh Kepala Sekolah Ditinjau dari Manajemen Kurikulum dan Manajemen Keuangan

Rahajeng Marisya Nurfatih

TK Islam Cut Nyak Dhien, Indonesia

rahajeng.marisya@gmail.com

INFO ARTIKEL

DOI: 10.19166/jkp.v1i1.3819

Riwayat Artikel:

Diterima:

8 Juni 2021

Disetujui:

23 Juni 2021

Tersedia online:

25 Juni 2021

Kata Kunci:

School based management, principal, curriculum management, financial management.

ABSTRACT

The principal has an important role in every stage of curriculum management and financial management, in this case includes planning, implementing and monitoring evaluations. However, what about the role of the MBS model school principals in private schools in both curriculum management and financial management, and what factors influence the role of the principal in the Tangerang XYZ Kindergarten private school. The research method used is qualitative-case study. Data were obtained through semi-structured interviews, focus group discussions, observation studies, and documentation studies. While testing the validity of the data is used triangulation method. Based on the findings of the study it was concluded that there were restrictions on the authority of the principal, which had an impact on the role of the principal at each stage of management, especially curriculum management and financial management, with three factors influencing, namely (1) the dominance of the family foundation, (2) the status of the principal PNS and (3) lacking the attitude of the principal as a leader.

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan adalah institusi penting bagi kehidupan masyarakat. Keberadaannya tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan masyarakat untuk menciptakan kecerdasan intelektual dan perilaku individual ataupun sosial, serta meningkatkan kematangan hidup dan penghidupannya.

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 (Mulyasa, 2013) telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk penyelenggaraan pendidikan. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan dialihkan kepada pemerintah kota dan kabupaten, dan berdampak kepada reformasi manajemen sekolah. Perubahan manajemen sekolah yang cukup signifikan adalah diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan sebuah sistem dalam rangka pemberian kewenangan luas kepada sekolah. Pendekatan ini berpijak pada anggapan dasar bahwa dengan memberikan kewenangan dan kemandirian kepala sekolah akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sekolah. Penerapan MBS diharapkan akan meningkatkan partisipasi warga sekolah (guru, siswa, staf, dan masyarakat) dalam proses pendidikan sehingga pada akhirnya meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada warganya.

Berbeda dengan sekolah negeri yang sepenuhnya dikelola dan dikontrol pemerintah, dan baru mulai menerapkan MBS setelah dikeluarkannya undang-undang tahun 1999, sekolah swasta hanya mendapat bantuan dari pemerintah dalam hal-hal tertentu (misalnya guru yang diperbantukan atau gaji guru dsb.) sehingga sekolah swasta tidak sepenuhnya ada dalam pengelolaan serta kontrol pemerintah. Sesuai dengan sejarah munculnya, sekolah swasta biasanya didirikan oleh suatu organisasi tertentu dengan beragam latar belakang yang disebut yayasan. Hal ini menyebabkan sekolah swasta memiliki corak khas yang berbeda antar sekolah. Dikarenakan pengelolaannya yang bersifat individual maka sekolah swasta dinilai perlu lebih memperhatikan aspek manajemen pendidikan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Untuk menjawab tantangan tersebut jelas diperlukan adanya manajemen sekolah yang tertata rapi. Secara umum fungsi manajemen di sekolah, seperti yang disebutkan sebelumnya, yaitu mengkaji efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kinerja dengan mempertimbangkan tujuan organisasi, kegiatan yang logis, jumlah sumber daya manusia atau staf yang memadai, disiplin kerja, upah yang proporsional, bonus yang prestatif, standar pekerjaan yang sistematis, pertanggungjawaban yang objektif, penerapan insentif yang memotivasi serta pengembangan organisasi yang terstruktur (Saebani, 2016). Sayangnya penerapan semua fungsi tersebut seringkali terhambat oleh konflik-konflik internal antara yayasan dan operasional sekolah yang tak jarang mempengaruhi *nasib* sekolah. Status, peran dan fungsi setiap pihak yang memegang peranan penting di sekolah tidak dijalankan dengan baik sehingga menimbulkan problematika yang berkelanjutan dalam pengelolaan sekolah.

Berdasarkan permasalahan di atas peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam bagaimana sebenarnya kepala sekolah berperan dalam manajemen pendidikan dengan model MBS di sekolah Taman Kanak-kanak XYZ Tangerang, khususnya dari sudut pandang Manajemen Kurikulum dan Manajemen Keuangan. Sehingga tujuan penulisan ini adalah menggambarkan peran kepala sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ di Tangerang sebagai sekolah swasta, dalam aspek kurikulum dan aspek keuangan baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun monitoring dan evaluasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Mengacu kepada Pasal 38 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN), maksud dari bunyi pasal di atas, pendidikan anak usia dini memiliki standar tertentu yang harus terpenuhi dalam pengelolaan kurikulumnya. Kurikulum pendidikan anak usia dini haruslah berlandaskan pada kebutuhan anak, yang disesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut di lingkungan sekitarnya, disesuaikan dengan tahap perkembangan fisik dan psikologis anak, dilaksanakan dalam suasana bermain yang menyenangkan, serta dirancang untuk mengoptimalkan potensi anak.

Setiap unit kerja selalu berhubungan dengan keuangan dalam keberlangsungan kegiatannya begitu pula dengan lembaga pendidik usia dini. Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pendidikan usia dini secara keseluruhan. Salah satu masalah pokok dalam pembiayaan pendidikan adalah cara mencukupi kebutuhan operasional satuan pendidikan usia dini. Untuk itu, pembiayaan pendidikan personal sangat diperlukan agar masyarakat memperoleh layanan pendidikan usia dini yang lebih bermutu.

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan usia dini yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan di lembaga pendidikan usia dini. Kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan, atau pengendalian (Bafadal, 2009). Kegiatan manajemen keuangan menurut Lipham yang dikutip oleh Maman Sutarman dan Asih (2016) adalah memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan, dan pertanggungjawaban.

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan menawarkan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditunjukkan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi maupun politik. Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Kepemimpinan kepala PAUD adalah upaya yang dilakukan oleh kepala PAUD dalam menggerakkan pendidik PAUD dan tenaga kependidikan PAUD untuk saling bekerja sama dalam menyelenggarakan layanan PAUD secara efektif dan efisien bagi anak usia dini agar tumbuh kembangnya berlangsung optimal berdasarkan aturan-aturan yang berlaku.

Sementara itu, menurut Wiyani (2017) fungsi dari kepemimpinan kepala PAUD adalah sebagai berikut: (1) Menjamin eksistensi suatu lembaga PAUD; (2) Menjadi pengelola atau manajer penyelenggara layanan PAUD pada suatu lembaga PAUD; (3) Menjamin terlaksananya layanan PAUD bagi anak usia dini yang diselenggarakan dengan efektif dan efisien; (4) Memfasilitasi pendidik PAUD dan tenaga kependidikan PAUD dalam menyelenggarakan layanan PAUD bagi anak usia dini; (5) Menjembatani pendidik PAUD dan tenaga kependidikan PAUD untuk saling bekerja sama dalam menyelenggarakan layanan PAUD bagi anak usia dini; (6) Memastikan terselenggaranya layanan PAUD yang dapat menjadikan tumbuh kembang anak usia dini berlangsung optimal; (7) Menjadi pihak yang berwenang mengambil keputusan mengenai keberhasilan pendidik PAUD dan tenaga

kependidikan PAUD dalam menyelenggarakan layanan PAUD; (8) Menjadi pihak yang berwenang mengambil keputusan mengenai keberhasilan anak usia dini dalam mencapai Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak Usia Dini (STPPA); (9) Menjadi pengendali konflik internal pada lembaga PAUD yang dipimpinnya.

Dalam manajemen kurikulum, kegiatan kepala sekolah sesuai dengan perannya sebagai pemimpin sekolah menitikberatkan pada sejumlah hal. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Dia berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan membuat notula rapat, dan membuat statistik menyusun laporan.

Secara spesifik Hamalik (2012) dan Wahyudi (2012) menuturkan peran kepala sekolah sebagai berikut: (1) Kepala sekolah sebagai pemimpin termasuk memimpin pelaksanaan kurikulum, membina serta mengembangkan kurikulum; (2) Kepala sekolah sebagai administrator dalam pelaksanaan kurikulum yang berperan dalam perencanaan program, pengorganisasian staf pergerakan semua pihak yang perlu dilibatkan dalam pelaksanaan *supervise*, dan penilaian terhadap personel sekolah; (3) Kepala sekolah sebagai penyusun rencana tahunan di bidang kesiswaan, personel/tenaga kependidikan, sarana pendidikan, ketatausahaan sekolah, pembiayaan/anggaran pendidikan, pembinaan organisasi sekolah dan hubungan kemasyarakatan/komunikasi pendidikan; (4) Kepala sekolah sebagai pembina organisasi sekolah diharapkan dapat mengkoordinasi warga sekolah dengan baik, senantiasa terarah ke pencapaian tujuan instruksional dan kurikuler sekolah yang bersangkutan; (5) Kepala sekolah sebagai koordinator pelaksana kurikulum bertujuan agar terdapat kesatuan sikap, pikiran dan tindakan para personal dan staf pada suborganisasi dalam organisasi sekolah untuk melaksanakan kurikulumnya; (6) Kepala sekolah sebagai pemimpin rapat kurikuler diharapkan dapat memusyawarahkan penyelenggaraan, hasil-hasil dan berbagai masalah kurikuler di sekolah; (7) Kepala sekolah sebagai pengelola sistem komunikasi dalam pembinaan kurikulum adalah pemimpin yang mampu berkomunikasi secara baik dengan semua pihak yang terlibat dalam proses administrasi, baik dalam organisasi maupun luar organisasi.

Dalam manajemen keuangan kepala sekolah tidak lain bertindak sebagai manajer keuangan. Seorang manajer keuangan dalam suatu sekolah harus mengetahui bagaimana mengelola segala unsur dan segi keuangan, hal ini wajib dilakukan karena keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam mencapai tujuan sekolah. Menurut Mulyasa (2012) manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Baik Mulyasa (2012) maupun Mustari (2014) sama-sama menyimpulkan bahwa kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam.

METODE

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan aspek yang menjadi konteks dalam penelitian

yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang. Penelitian kualitatif menurut Williams (dalam Prastowo, 2012) merupakan pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai instrumen pengambil data, menggunakan natural *setting*, dan menggunakan metode alamiah. Sehingga peneliti di sini berperan sebagai instrumen pengambil data di lapangan dengan menggunakan metode alamiah.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus, karena penelitian ini menganalisis gejala-gejala atau kasus yang ada di lapangan secara langsung dengan latar yang alamiah. Melalui studi kasus, peneliti akan mengungkap fenomena mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi MBS dan memaparkan secara intensif dan rinci. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ulfatin (2013), bahwa studi kasus merupakan suatu pendekatan yang memusatkan perhatian pada suatu kasus tertentu secara intensif dan rinci. Selain itu studi kasus juga dimaksudkan untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara unsur-unsur yang terkandung di dalam kasus dan lingkungannya serta umumnya bertujuan untuk mempertahankan keutuhan dari objek yang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilihat dari jenisnya, diperoleh berdasarkan dua sumber data yaitu sumber primer dan sekunder (Sarwono, 2006). Sesuai dengan yang dituturkan oleh Wiyono (dalam Burhanudin, 2007), wawancara merupakan percakapan yang dilakukan antara peneliti dan subjek penelitian dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang lebih dalam, mengonstruksi dan memproyeksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain.

Data primer diperoleh peneliti melalui wawancara dan FGD dengan para informan yaitu para anggota yayasan, kepala sekolah, guru, dan orangtua peserta didik. Data sekunder diperoleh dari data dalam bentuk teks, gambar, suara, maupun video yang dikumpulkan melalui studi observasi dan studi dokumentasi, sebagaimana penjelasan Hadi (dalam Prastowo, 2012) mengenai observasi yang menitikberatkan pada pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak pada objek penelitian. Sarwono (2006) juga menjelaskan bahwa kajian dokumen merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, iktisar rapat, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tertulis lainnya.

Analisis data yang dilakukan peneliti yaitu mengumpulkan data di lapangan selengkap-lengkapnyanya, kemudian dilakukan reduksi data dengan menyortir data-data sesuai kebutuhan dalam konteks penelitian, sehingga data dapat disajikan dan hasilnya akan dijadikan kesimpulan penelitian atau verifikasi data (Miles & Huberman dalam Patilima, 2013). Teknik pengecekan keabsahan data yang dilakukan peneliti yaitu dengan triangulasi. Mengacu pada triangulasi menurut Patton (dalam Moleong, 2005), triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Taman Kanak-Kanak XYZ berdiri sejak tahun 1988. Selama 28 tahun sekolah ini telah berpindah gedung sebanyak dua kali namun tetap di lokasi yang sama. Jumlah guru yang dimiliki oleh sekolah ini selama kurun waktu tersebut berkisar 6–8 guru dengan jumlah murid lebih kurang 100–140 siswa.

Sekolah swasta ini terbilang cukup sederhana secara fisik, karena memang difokuskan

bagi ekonomi menengah ke bawah, sesuai dengan visi dan misi Sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang. Sejak awal, sekolah ini selalu menggunakan Kurikulum Nasional yang berlaku pada saat itu, dan mengembangkan Kurikulum Nasional tersebut sesuai dengan kebutuhan sekolah dari masa ke masa. Menggunakan pendekatan individual sesuai kebutuhan anak merupakan salah satu andalan program kurikulum dari Sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ. Sekolah ini juga telah memiliki sertifikat akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional dengan hasil yang sangat memuaskan yaitu terakreditasi A. Hal ini terlihat dari kepemilikan sarana dan prasarana yang terbilang sangat baik.

Peran Kepala Sekolah TK XYZ Tangerang dalam Manajemen Kurikulum

Sebagai sebuah lembaga pendidikan berstatus swasta nasional, Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang menggunakan kurikulum nasional yang diberlakukan oleh pemerintah, yaitu Kurikulum Nasional 2013. Dalam perencanaan dan pengembangan kurikulumnya, Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang tidak melibatkan pihak-pihak sekolah secara keseluruhan. Semua program secara garis besar telah ditetapkan oleh pihak yayasan.

Menurut Mulyasa (2012), untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah selayaknya berperan sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru. Mereka wajib menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan sekolah. Di sisi lain, sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang justru meminimalisir campur tangan dari personel sekolah lain selain pihak yayasan. Alih-alih berperan sebagai penanggung jawab dalam perencanaan program sekolah, kepala sekolah hanya diberi kewenangan sebagai pemberi informasi seputar kebutuhan sekolah.

Dari hasil observasi juga menunjukkan bahwa tahap perencanaan kurikulum di sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang hanya melibatkan pihak yayasan dan kepala sekolah, di mana kepala sekolah hanya bertindak sebagai pemberi informasi perihal kebutuhan sekolah. Kurikulum di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dikembangkan dari Kurikulum 2013 dan sekitar 20% nya dikembangkan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Secara keseluruhan tahap pelaksanaan kurikulum di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang adalah menjalankan semua kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan di awal periode. Rutinitas harian yang mencakup administrasi sekolah dalam tahap pelaksanaan di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Tahap pelaksanaan kurikulum di sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dimulai dengan adanya musyawarah antara semua warga sekolah yang menyosialisasikan program sekolah kepada para orang tua peserta didik. Selain itu, sosialisasi program sekolah juga dilakukan guna terwujudnya koordinasi antar sesama warga sekolah. Hal ini selaras dengan pernyataan Hamalik (2012) bahwa koordinasi dalam pengorganisasian diperlukan agar setiap sub organisasi sekolah bersangkutan bergerak bersama-sama sesuai dengan tujuan, fungsi dan ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing sub organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Ironisnya, hal tersebut tidak dilakukan oleh kepala sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ, yang mengakibatkan para guru harus mengandalkan sesamanya untuk dapat membuat program kerja yang berkualitas sesuai standar yang diwajibkan oleh yayasan.

Di lain pihak, kemampuan kepala sekolah dalam mengelola administrasi dinilai lemah, terutama pada bagian kearsipan. Hal tersebut mencakup pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran. Berkaitan dengan hal tersebut, Hamalik (2012) menyebutkan kaitannya dengan perilaku kemandirian kurang karena telah terbiasa menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung

jawab kurang bagi bawahan. Dari hasil observasi diketahui bahwa pada tahap pelaksanaan kepala sekolah lebih memiliki peran dibandingkan dengan tahapan sebelumnya. Kepala sekolah menjadi perwakilan pihak yayasan yang akan menjalankan sekaligus mengontrol jalannya kegiatan manajemen kurikulum.

Sehubungan dengan terciptanya efektivitas kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran, sekolah juga harus melakukan evaluasi terhadap guru. Penilaian evaluasi ini didasari atas supervisi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru. Sergiovani dan Starrat (Mulyasa, 2013, p. 11) mengatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberi layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah.

Peran Kepala Sekolah TK XYZ Tangerang dalam Manajemen Keuangan

Pengelolaan dana di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dimulai dengan melakukan analisis internal dan eksternal terhadap berbagai potensi sumber dana. Setelah mengidentifikasi potensi sumber dana, maka proses penyusunan anggaran keuangan sekolah pun dilakukan, tepatnya setiap awal tahun pelajaran baru. Hal tersebut ditegaskan oleh kepala sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dalam wawancara dengan peneliti. Beliau juga menambahkan bahwa dirinya tidak terlalu terlibat dalam penyusunan tersebut, hanya menerima format baku yang telah ditetapkan oleh yayasan.

Perencanaan pembiayaan di sekolah sebagian besar masuk dalam penyusunan RAPBS yang disusun secara efektif dan efisien. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Fattah (2007) bahwa dalam penyusunan anggaran adalah bagaimana memanfaatkan dana secara efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas.

Dalam penyusunan anggaran sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang terlebih dahulu membuat RAPBS pada awal pembelajaran dengan hanya melibatkan yayasan dan kepala sekolah. Pada kasus ini kepala sekolah bertindak sebagai pemberi informasi kebutuhan sekolah, sedangkan pihak yayasan yang akan menentukan *budget* anggaran. Hal ini dilakukan agar ketika proses pembelajaran dimulai, segala sesuatu kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran dapat dilaksanakan dengan maksimal. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Harjanto (2008), bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Penentuan biaya pemasukan dan pengeluaran juga turut menjadi bagian kewenangan pihak yayasan. Sedangkan kepala sekolah bertindak sebagai mediator penerima dana yang nantinya akan disalurkan kepada pihak yayasan. Pada pelaksanaannya keuangan sekolah di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Kegiatan pelaksanaan pembiayaan sebagian besar dilakukan oleh kepala sekolah. Namun, yayasan tetap memberikan batasan perihal *pos-pos* keuangan yang dipegang oleh kepala sekolah.

Kegiatan pelaksanaan pembiayaan di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang disesuaikan dengan pendapatan yang diperoleh lembaga. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Bafadal (2008) bahwa pelaksanaan anggaran dalam setiap personel sekolah adalah semua penggunaan dana yang tersedia harus disesuaikan dengan rencana anggaran yang telah disusun lembaga. Dalam pelaksanaan pembiayaan di sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang, laporan pelaksanaan pembiayaan disusun dengan baik sebagai bahan pertanggungjawaban. Hal tersebut juga selaras dengan apa yang dikatakan Bafadal (2008) bahwa semua pengeluaran uang harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kuitansi pengeluaran, semua penggunaan dana harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, dalam rangka mempermudah pengawasan dan pertanggungjawaban, semua penggunaan dana harus dibukukan secara saksama dan

berkesinambungan melalui proses pembukuan keuangan yang berlaku.

Oleh karena itu, pada tahap pelaksanaan kepala sekolah berperan lebih banyak dibandingkan dengan tahapan sebelumnya. Pihak yayasan memberikan kewenangan atas pengelolaan keuangan kas harian kepada kepala sekolah, sedangkan pos-pos lainnya tetap dipegang oleh pihak yayasan. Dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan harian kepala sekolah juga didampingi oleh seorang bendahara dan sekretaris sekolah, namun kedua fungsi tersebut ternyata hanya berlaku secara struktural bukan fungsional.

Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan di Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang dilakukan secara sederhana. Kepala sekolah akan melaporkan pertanggungjawaban pembiayaan kepada ketua yayasan secara berkala seperti uang SPP atau PMB, ataupun segera setelah sebuah kegiatan berlangsung. Sedangkan pelaporan pembiayaan sehari-hari akan dituliskan di dalam buku kas sekolah, dan akan dimonitor setiap minggunya oleh yayasan. Secara keseluruhan, evaluasi pembiayaan sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang hanya dilakukan oleh pihak sekolah saja tanpa melibatkan pihak eksternal, seperti pengawas sekolah. Adapun hal-hal yang dievaluasi adalah informasi tentang hasil kegiatan pengalokasian dana, sebagaimana yang disampaikan oleh ketua yayasan XYZ Tangerang.

Evaluasi merupakan proses pengujian berbagai objek atau peristiwa tertentu dengan menggunakan ukuran-ukuran nilai khusus dengan tujuan menentukan keputusan-keputusan yang sesuai. Sebagaimana yang dikatakan oleh Mulyasa (2013), melalui proses evaluasi ini juga bisa terlihat apakah proses pengelolaan pembiayaan yang dilakukan sekolah selama ini berhasil atau tidak. Sehingga dapat memperbaiki manajemen pembiayaan bagi sekolah apabila hasilnya kurang baik.

Membandingkan dengan teori di atas, sekolah Taman Kanak-Kanak XYZ Tangerang sudah cukup melaksanakan sistem evaluasi yang ideal dengan melakukannya secara berkala ataupun segera setelah sebuah kegiatan berlangsung. Hal tersebut jelas dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari sebuah rencana pembiayaan. Oleh karena itu, pada tahap *monitoring* evaluasi, kepala sekolah akan mempertanggungjawabkan pembiayaan sekolah secara berkala. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan langsung oleh kepala sekolah kepada pihak yayasan. Pengevaluasian keadaan keuangan tidak pernah melibatkan pengawasan pihak eksternal, terkecuali untuk bantuan sekolah dari pemerintah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka peneliti menyimpulkan bahwa dalam Manajemen Kurikulum, kepala sekolah hanya berperan sebagai administrator sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah hanya menjalankan 1 dari 7 peran yang seharusnya dijalankan, yakni sebagai Pemimpin, Penyusun Rencana Tahunan, Pembina Organisasi Sekolah, Koordinator Pelaksana Kurikulum, Pemimpin Rapat Kurikuler, dan Pengelola Sistem Komunikasi dalam Pembinaan Kurikulum. Lalu, ditinjau dari segi Manajemen Keuangan, kepala sekolah hanya berperan sebagai ordonator yang ditugaskan oleh yayasan untuk melaksanakan pembayaran, sedangkan idealnya kepala sekolah juga memegang peran sebagai otorisator keuangan yang juga mencakup kewenangan menentukan sumber dana sekolah.

Terhambatnya peran-peran kepala sekolah di Taman Kanak-kanak XYZ Tangerang dalam hal ini dikarenakan adanya pembatasan otonomi kepala sekolah. Aksi pengambilalihan peran-peran oleh yayasan ini didasari ketidakpuasan para anggota terhadap kinerja kepala sekolah yang dinilai tidak sesuai dengan visi dan misi sekolah, dan dinilai tidak cakap dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan di sisi lain pihak operasional sekolah menilai tidak ada masalah dengan kinerja kepala sekolah. Dari perbedaan pandangan tersebut didapatkan temuan-temuan yang menjadi dasar pertimbangan pembatasan otonomi kepala sekolah di

Taman Kanak-kanak XYZ Tangerang, yaitu:

1. Kepemilikan sekolah swasta oleh yayasan keluarga
2. Status PNS kepala sekolah
3. *Attitude* kepala sekolah

Sehingga dapat dikatakan bahwa model Manajemen Berbasis Sekolah dirancang untuk sekolah negeri, di mana proses otonomisasi dan desentralisasi dapat berjalan dengan baik yang berimbang pada terpenuhinya peran kepala sekolah. Sedangkan pada sekolah swasta, yayasan tempat sekolah tersebut bernaung akan mengontrol dan cenderung mendominasi peran-peran kepala sekolah sesuai dengan ekspektasi para anggota yayasan, terutama jika yayasan tersebut bersifat kekeluargaan.

Saran

Hal-hal yang dapat dilakukan antara lain adalah pihak yayasan hendaknya lebih banyak menyosialisasikan program-program kerja sekolah kepada operasional sekolah, dengan cara mengikutsertakan mereka ke dalam rapat awal tahun ajaran baru, selain pihak yayasan hendaknya dapat memberdayakan semua anggotanya untuk ikut serta dalam pengelolaan sekolah alih-alih bertumpu pada ketua yayasan, dengan jalan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota yayasan. Di sisi lain, kepala sekolah diharapkan lebih banyak memonitor para guru guna membantu dan mengayomi permasalahan yang dihadapi para guru baik dalam bidang pengajaran maupun pembelajaran, dengan cara membuat evaluasi guru secara tertulis sehingga lebih terinci dan efektif dalam penanganannya.

REFERENSI

- Arikunto, S. (1992). *Pengelolaan kelas dan siswa: Sebuah pendekatan evaluatif*. Rajawali.
- Bafadhal, I. (2008). *Dasar-dasar manajemen dan supervisi taman kanak-kanak*. Bumi Aksara.
- Djamarah, S. B., & Zain, A. (2006). *Strategi belajar-mengajar*. Rineka Cipta.
- Fattah, N. (2008). *Landasan manajemen pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, O. (2012). *Manajemen pengembangan kurikulum*. Remaja Rosdakarya.
- Kamaludin. (1989). *Manajemen*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2011). *Model penyelenggaraan PAUD terpadu dengan perpustakaan mainan*. Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal Regional I.
- Moleong, L. J. (2000). *Metode kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2012). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosda Karya.
- Patilima, H. (2013). *Metode penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Alfabeta.
- Prastowo, A. (2012). *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*. AR-Ruzz Media.

Saebani, B. A., & Komaruddin, K. (2016). *Filsafat manajemen pendidikan*. Pustaka Setia.

Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.