

STUDI KOMPARATIF MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF

Adella Veranti (SLB Negeri 1 Seluma, Kabupaten Seluma),
Rambat Nur Sasongko (Prodi MAP FKIP Unib), dan Puspa Djuwita (Prodi MAP FKIP Unib)

e-mail: vadella83@gmail.com

Abstrack: The purpose of this study to compare in general about the strategic management capabilities inclusive school education providers Public Elementary School 3 and Islamic Elementary School Al Aufa of Bengkulu city. The study method was comparative with qualitative descriptive approach. The technique of collecting data used interviews, observation and documentation. The results showed that the environmental analysis is concluded through a SWOT analysis. Strategy formulation has not considered internal and external environment and the needs of children with special needs that is an inclusive school. Implementation of the strategy is to do the elaboration of strategies have been formulated in the form of learning activities. The evaluation was done when the supervision of the teacher education inclusion classes. To Islamic Elementary School Al Aufa, Principal to plan follow-up activities for children with special needs. While in Public Elementary School 3 Principal only make any repair records.

Keywords: comparative studies, strategic management, inclusive schools

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk membandingkan secara umum mengenai kemampuan manajemen strategik sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode perbandingan dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan disimpulkan melalui analisis SWOT. Formulasi strategi belum mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal dan kebutuhan dari anak berkebutuhan khusus yang ada disekolah inklusif. Penerapan strategi adalah melakukan penjabaran dari strategi yang sudah dirumuskan dalam bentuk kegiatan pembelajaran. Evaluasi dilakukan saat supervisi pendidikan terhadap guru yang mengajar kelas inklusi. Untuk SDIT Al Aufa, Kepala Sekolah membuat rencana tindak lanjut kegiatan bagi anak berkebutuhan khusus. Sedangkan di SD Negeri 3 kepala sekolah hanya membuat catatan perbaikan saja.

Kata kunci: studi komparatif, manajemen strategik, sekolah inklusif

PENDAHULUAN

Sekolah penyelenggara pendidikan inklusif merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan pendidikan untuk semua dan mengurangi sikap diskriminatif. Sekolah reguler dengan orientasi inklusi merupakan cara yang paling efektif untuk memerangi sikap diskriminatif, menciptakan masyarakat yang terbuka, membangun suatu masyarakat inklusif dan mencapai pendidikan untuk semua; lebih dari itu sekolah inklusif memberikan pendidikan yang efektif kepada mayoritas anak dan meningkatkan efisiensi sehingga menekan biaya untuk keseluruhan sistem pendidikan.

Konsep inklusif tidak hanya “memasukkan” anak berkebutuhan khusus di sekolah reguler tetapi setiap siswa dilayani sesuai dengan kebutuhannya, artinya setiap siswa yang berada

dalam sekolah inklusif harus dipenuhi kebutuhannya. Sistem sekolah perlu beradaptasi dengan siswa bukan siswa yang beradaptasi dengan sistem sekolah. Sehingga perlu diperhatikan pengelolaannya dalam sekolah inklusif tersebut. Tantangan yang dihadapi oleh sekolah penyelenggara pendidikan inklusif sangat beragam diantaranya: kurikulum yang harus disesuaikan, kebutuhan guru, fasilitas pembelajaran yang harus disesuaikan dengan kebutuhan anak berkebutuhan khusus (ABK).

Kenyataan saat ini bahwa di masyarakat terdapat anak normal dan ABK yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu komunitas. Oleh karena itu anak berkebutuhan khusus perlu diberi kesempatan dan peluang yang sama dengan anak normal untuk mendapatkan pelayanan pendidikan di sekolah terdekat. Pen-

didikan inklusif diharapkan dapat memecahkan salah satu persoalan dalam penanganan anak berkebutuhan khusus. Mereka mendapatkan layanan pendidikan bersama-sama secara inklusi dalam satu sistem pendidikan di sekolah reguler yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi masing-masing peserta didik, sehingga kemampuan manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif perlu diterapkan.

Dalam konteks ini seorang pemimpin dimungkinkan untuk mengadopsi suatu pendekatan strategis yang mengintegrasikan beberapa aspek manajemen yang berbeda untuk mengatur dan mencapai tujuan lembaga pendidikan atau sekolah yaitu melalui manajemen strategik. Pentingnya kemampuan manajerial untuk dapat mencapai pendidikan yang diharapkan pada kondisi saat ini tidak cukup hanya dengan kemampuan manajerial secara umum saja tetapi sudah saatnya untuk menerapkan kemampuan manajemen strategik.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sekolah yang secara resmi telah berpredikat sebagai sekolah inklusif, bahkan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif pertama sekalipun, belum menjamin bahwa sekolah tersebut telah melaksanakan pendidikan inklusif secara benar dan baik sesuai dengan konsep-konsep pendidikan inklusif yang mendasarinya.

Permasalahan-permasalahan yang nampak di lapangan seperti yang telah diuraikan di atas, menunjukkan indikator lemahnya kemampuan manajemen khususnya manajemen strategik. Untuk itu kepala sekolah di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif perlu untuk memahami lebih lanjut dan mampu menunjukkan kemampuannya dalam manajemen strategik. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang “Studi Komparatif Manajemen Strategik Pengelolaan Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif SD Negeri 3 dengan SDIT Al Afa Kota Bengkulu”.

Manajemen strategik menurut Jauch & Glueck seperti dikutip oleh Akdon, (2011:17), sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Wahyudi memberikan pengertian dari manajemen strategik sebagai seni dan ilmu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi meliputi *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi (Hunger dan Wheelen, 2001:17).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah sebuah pendekatan yang bisa digunakan untuk membantu memecahkan masalah dibidang manajemen pada sebuah organisasi melalui proses pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi atau kontrol terhadap strategi yang akan digunakan tersebut.

Pendidikan inklusif adalah sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan atau pembelajaran dalam lingkungan pendidikan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya. Setiap peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, sosial, atau memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa berhak mengikuti pendidikan secara inklusi pada satuan pendidikan tertentu sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Terkait dengan pentingnya penyelenggaraan pendidikan inklusi makna memperhatikan keberagaman peserta didik merupakan *condition sine qua non*, agar semua peserta didik memperoleh layanan pendidikan yang memadai.

Berdasarkan batasan berikut pendidikan inklusif dimaksudkan sebagai sistem layanan pendidikan yang mengikutsertakan anak berkebutuhan khusus belajar bersama dengan anak pada umumnya disekolah reguler yang terdekat dengan tempat tinggalnya, dan sekolah tersebut menyediakan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan khusus masing-masing anak.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan umum penelitian ini adalah “Bagaimana perbandingan manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif antara SD Negeri 3 dan SDIT Al Afa Kota Bengkulu?”.

Rumusan masalah umum ini dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang merupakan rumusan masalah khusus, yaitu:

1. Bagaimana perbandingan analisis lingkungan di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Afa Bengkulu?

2. Bagaimana perbandingan penyusunan formulasi strategi sekolah inklusi dalam perencanaan penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu?
3. Bagaimana perbandingan implementasi atau pelaksanaan manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu?
4. Bagaimana perbandingan evaluasi dan kontrol manajemen strategi di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu?

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk membandingkan secara umum kemampuan manajemen strategik kepala sekolah di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Kota Bengkulu. Tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a) untuk membandingkan analisis lingkungan di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu.
- b) untuk membandingkan penyusunan formulasi strategi sekolah inklusif dalam bidang perencanaan penyelenggara pendidikan inklusi SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu.
- c) untuk membandingkan proses pelaksanaan manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu.
- d) untuk membandingkan evaluasi dan pengontrolan manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Bengkulu.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi semua pihak secara teoritis maupun praktis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan ilmu pendidikan khususnya dalam manajemen administrasi pendidikan. Lebih khusus lagi terkait dengan penerapan teori-teori manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusi untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa program Magister Administrasi Pendidikan

Bagi sekolah penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan dan perbaikan dalam proses manajemen strategik di sekolah penyelenggara pendidikan inklusi yang sesuai dengan konsep, teori dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat yang cukup besar bagi peneliti untuk mengembangkan

pemahaman dan wawasan mengenai kemampuan manajemen strategik kepala sekolah di sekolah penyelenggara pendidikan inklusi.

METODE

Rancangan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan studi perbandingan yaitu deskriptif komparatif untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam membuat manajemen strategik dalam pengelolaan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif antara SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa di kota Bengkulu.

Moleong (2002:18) dalam studi komparatif ini, memang sulit untuk mengetahui faktor-faktor penyebab yang dijadikan dasar perbandingan, sebab penelitian komparatif tidak mempunyai kontrol, hal ini semakin nyata kesulitannya jika kemungkinan-kemungkinan hubungan antar fenomena banyak sekali jumlahnya. Metode komparatif bersifat *ex post facto*, artinya data dikumpulkan setelah semua kejadian yang dikumpulkan telah selesai berlangsung.

Subjek dalam penelitian ini adalah dua orang kepala sekolah, dua orang wakil kepala sekolah dan dua orang guru/wali kelas yang memegang siswa inklusif. Pertimbangan peneliti untuk menjadikan SD Negeri 3 sebagai tempat penelitian karena SD tersebut adalah sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif pertama kali di Kota Bengkulu, sedangkan alasan pemilihan SDIT AL Aufa karena sekolah ini adalah salah satu sekolah baru yang terdaftar di dinas pendidikan sebagai penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolahnya. Perbandingan antara sekolah swasta dan negeri serta sekolah penyelenggaraan inklusif pertama dan terbaru ini menjadi tantangan tersendiri untuk melihat dan membandingkan bagaimana manajemen strategik mereka di sekolah masing-masing.

Data dikumpulkan dengan teknik adalah: observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dan triangulasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dari mulai sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Sebagaimana diungkapkan Nasution (1998) dalam Sugiyono (2012 : 245) bahwa "analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian". Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang "grounded".

Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya berupaya melakukan analisis data hingga menghasilkan suatu data temuan yang dapat menguatkan suatu teori yang sudah ada. Pada penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data.

Susan Stainback dalam Sugiyono (2012: 244) mengemukakan bahwa analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif. Analisis digunakan untuk memahami hubungan dan konsep dalam data sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif naratif model Miles and Huberman yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing / verification*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Analisis Lingkungan

Untuk menganalisis lingkungan ini, peneliti mewawancarai Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru ABK di SD Negeri 3 Kota Bengkulu. Kepala Sekolah melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) sendiri. Hasil analisis pada lingkungan eksternal dan internal, baik pada lingkungan umum maupun lingkungan kerja menghasilkan daftar atas peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*).

Analisis SWOT dilakukan setiap tahun oleh Kepala sekolah SD Negeri 3 Kota Bengkulu, beliau melihat dan menilai sendiri apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di sekolahnya. Dari berbagai kekuatan yang ada akan dioptimalkan begitu juga dengan kelemahan yang ada akan di cari solusinya agar kedepan tidak menjadi hambatan. Semua kelemahan yang ada dipelajari kemudian akan dicari cara untuk membuat kelemahan-kelemahan itu menjadi kelebihan. Peluang yang ada dimaksimalkan untuk kemajuan sekolah dan ancaman yang ada di redam agar tidak makin membesar untuk dicari jalan keluarnya.

Kekuatan utama di sekolah ini adalah memiliki sumber daya manusia (SDM) atau guru yang memang profesional khususnya untuk pendidikan inklusif. Guru inklusif yang ada di

sekolah ini tamatan dari Pendidikan Luar Biasa (PLB) sehingga untuk menangani anak berkebutuhan khusus memang merupakan bidangnya.

Yang menjadi kelemahan di SD Negeri 3 ini antara lain tidak memiliki media pembelajaran khusus bagi ABK sehingga pengajaran untuk anak-anak inklusi kurang optimal. Guru mengajar seadanya saja dan sesuai dengan yang mereka mengerti atau pahami.

Dalam analisis eksternal yaitu peluang dan ancaman, Kepala Sekolah dalam wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa peluang terbesar yang mereka miliki yaitu posisi sekolah yang strategis, mudah dijangkau dengan berbagai jenis kendaraan. Peluang lainnya yaitu masih banyak siswa ABK yang belum bersekolah dan juga SD Negeri 3 juga termasuk dalam sekolah penyelenggara pendidikan *retrieval remedial* yaitu anak-anak yang berusia sekolah antara umur 7 sampai 14 tahun yang putus sekolah untuk bersekolah kembali. Peluang selanjutnya SD Negeri 3 Kota Bengkulu didukung oleh kebijakan otonomi daerah untuk penyelenggaraan pendidikan inklusif. Kebijakan dari pusat untuk menyelenggarakan sekolah inklusif juga dijadikan peluang oleh sekolah bekerjasama dengan dinas pendidikan daerah untuk penyelenggaraan pendidikan inklusi itu bisa dilihat dari terbitnya Surat Keputusan (SK) penyelenggaraan pendidikan inklusif di Kota Bengkulu ini.

Sedangkan menurut Kepala Sekolah, ancaman utama di SD Negeri 3 Kota Bengkulu ini terdapat dari dalam sekolah itu sendiri. Guru-guru yang tidak mendukung program yang sudah disusun dan menganggap bahwa pendidikan inklusif ini semakin memperbanyak pekerjaan guru. Ancaman dari luar yaitu semakin kompetitifnya persaingan terhadap penyelenggaraan pendidikan inklusif yang ada di Bengkulu ini. Selain itu kebijakan otonomi daerah sebagai perpanjangan pemerintah pusat dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif belum optimal sebagaimana mestinya. Anggaran pendidikan masih kurang dalam biaya operasional penyelenggara pendidikan inklusif di sekolah apalagi untuk melaksanakan program-program yang sudah dibuat untuk dikembangkan khususnya dalam peningkatan mutu pendidikan inklusif.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama penelitian ditemukan bahwa Kepala Sekolah dalam melakukan

analisis lingkungan ini dikerjakan sendiri maka hal ini terkait langsung dengan hasil analisis SWOT yang dibuatnya dan berhubungan langsung dengan penerapan strategi yang akan diterapkan. Tidak ada keterlibatan dari pihak lain dalam penganalisisan ini membuat terjadi kesenjangan komunikasi antara Kepala Sekolah dan juga guru yang lainnya. Kesenjangan komunikasi ini menyebabkan ancaman dari dalam organisasi muncul. Kepala sekolah harus mewaspadai ancaman dari dalam maupun dari luar yang bisa mengganggu rencana strategi yang sudah disusun.

Faktor yang bisa membuat SD Negeri 3 sukses untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif ini pertama yaitu Sumber Daya Manusia. Faktor kedua yaitu sarana prasarana yang mendukung pembelajaran ABK yang ada disekolah inklusi. Faktor yang terakhir yaitu media pembelajaran.

Dalam menganalisis lingkungan pada SDIT AL Aufa, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, Waka Humas dan salah satu wali kelas yang mengajar ABK. Hasil analisis pada lingkungan internal dan eksternal, baik pada lingkungan umum maupun lingkungan kerja menghasilkan daftar atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT ini dibuat dengan melihat kondisi lingkungan dan juga perubahan-perubahan yang terjadi pada saat ini.

Kebutuhan yang diharapkan dari lingkungan dan warga sekolah terutama orangtua yang anaknya membutuhkan perhatian khusus menjadi pondasi dalam penyusunan analisis SWOT di SDIT Al Aufa. Hasil analisis ini di sampaikan kepada pihak yayasan untuk dicari bersama-sama solusinya seperti guru yang mampu menangani ABK, sarana prasarana yang dibutuhkan ABK, bagaimana kurikulumnya dan seperti apa media pembelajaran yang tepat bagi mereka.

Semangat menjadi kekuatan utama di sekolah ini. Guru-guru yang mengajar di SDIT AL Aufa ini semuanya berusia dibawah 40, sehingga semangat mengajar masih sangat tinggi dan juga memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan segala sesuatu yang terbaik bagi siswa-siswi yang bersekolah disini. Semangat dan motivasi yang tinggi ini membuat pihak Yayasan berani membuat *quality assurance* terhadap hasil dari pembelajaran siswa-siswi.

Sementara itu kelemahan di SDIT Al Aufa ini antara lain tidak memiliki guru khusus untuk menangani anak berkebutuhan khusus (ABK)

yang bersekolah disana. Guru yang mengerti tentang ABK ini diundang seminggu sekali untuk membantu guru-guru yang dikelasnya ada ABK.

Yayasan dan kepala Sekolah SDIT AL Aufa melakukan analisis lingkungan eksternal untuk melihat apa saja peluang dan ancaman yang ada. Peluang yang dirasa bisa dimanfaatkan dari SDIT Al Aufa ini yaitu menyelenggaraan pendidikan inklusif yang bukan saja hanya mengedepankan pendidikan namun juga ahlaq dan kecintaan mereka terhadap Islam. Sementara dari wawancara dengan Kepala Sekolah mmenyatakan bahwa SDIT Al Aufa Kota Bengkulu tidak hanya memberikan pelajaran saja namun juga pendidikan keislaman yang jarang miliki oleh sekolah inklusif lainnya.

Ancaman dari luar terdapat pada orangtua yang kadang berada dalam kondisi apatis dan pesimis terhadap sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif khususnya terkait apakah anak mereka bisa “sembuh”. Hal ini dirasa wajar namun SDIT Al Aufa berusaha sebaik mungkin memberikan ilmu yang mereka punya untuk semua anak termasuk ABK yang ada disekolah ini. Analisis eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang ada pada SDIT Al Aufa menurut observasi peneliti sudah memiliki pemikiran untuk jangka panjang kedepan terhadap keberlangsungan sekolah mereka. Ancaman yang ada juga sudah diantisipasi oleh pihak yayasan dengan cara terus berinovasi antara lain menjadi SDIT penyelenggara pendidikan inklusif di Kota Bengkulu yang tidak hanya mementingkan pendidikan tapi juga ahlaq.

Ada banyak faktor yang bisa menjadikan pendidikan inklusif di SDIT Al Aufa ini bisa sukses antara lain SDM yang profesional, kerjasama dengan lembaga terkait seperti SLB atau tempat terapi, sarana prasarana yang memadai, media pembelajaran yang sesuai dan juga dukungan dari orangtua serta stakeholder.

2. Penyusunan Formulasi Strategi

Proses penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah ini dibuat oleh Kepala Sekolah kemudian disosialisasikan kepada dewan guru, komite sekolah dan warga sekolah lainnya. Visi, misi dan tujuan ini dibuat Kepala Sekolah pada akhir tahun ajaran untuk kemudian disosialisasikan di awal tahun pelajaran. Visi, misi dan tujuan sekolah hanya di revisi seperlunya saja sesuai dengan kebutuhan sekolah, tidak dirubah total namun selama ini belum ada perubahan pada visi, misi dan tujuan sekolah.

Penjabaran isi dari visi, misi dan tujuan sekolah belum mencakup kebutuhan dari ABK yang ada di SD Negeri 3 Kota Bengkulu, karena memang visi, misi dan tujuan yang dibuat masih bersifat umum belum merujuk kepada kebutuhan-kebutuhan ABK yang bersekolah disana.

Strategi yang digunakan Kepala SD Negeri 3 Kota Bengkulu untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah dengan cara membentuk kerjasama yang baik dan solid antar Kepala Sekolah dan dewan guru serta komite dan warga sekolah lainnya. Kerjasama yang baik dan solid itu akan tercapai jika terjalin komunikasi yang baik antara semua warga sekolah.

Visi, misi dan tujuan sekolah sudah mempertimbangkan kebutuhan ABK yang ada di sekolah ini juga diperkuat oleh wakil humas yang memberikan keterangan ketika bahwa menurut beliau misi di SDIT AL Aufa Kota Bengkulu sudah memikirkan kebutuhan ABK yang ada di SDIT Al Aufa yaitu pengembangan *life skill* nya. Mereka disini tidak hanya memberikan kemampuan *life skill* untuk anak reguler saja namun juga untuk anak ABK, seperti belajar menyikat gigi, memakai sepatu, mengancingkan baju dan lain-lain yang merupakan kebutuhan dasar kemandirian juga bagi ABK.

Selain itu SDIT AL Aufa juga memiliki *Quality Assurance* atau jaminan mutu yang dijanjikan kepada wali murid yang bersekolah disana

Rapat penyusunan visi, misi dan tujuan ini diadakan oleh Yayasan dan Kepala Sekolah pada awal tahun pelajaran dan diadakan di sekolah SDIT Al Aufa.

Visi, misi dan tujuan yang ada biasanya direvisi saja sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan sekolah. Dalam sejak SDIT AL Aufa ini berdiri ditahun 2012 belum ada perubahan dalam visi, misi dan tujuan sekolah karena dianggap masih sesuai dengan keadaan.

Visi, misi dan tujuan sekolah disosialisasikan kepada warga sekolah dengan cara menempelkan isi dari visi, misi dan tujuan tersebut di dinding sekolah yang bisa dilihat dan dibaca oleh seluruh warga sekolah. Ketercapaian dari visi, misi dan tujuan di SDIT Al Aufa Kota Bengkulu dirasa sudah cukup tercapai.

3. Pelaksanaan Manajemen Strategik

Permasalahan dalam pelaksanaan manajemen strategik penyelenggaraan pendidikan inklusif ini sebagaimana sudah

dijelaskan sebelumnya diduga karena kurangnya Kepala Sekolah dalam memotivasi guru untuk mengajar anak berkebutuhan khusus di SD Negeri 3. Kurangnya pembinaan dari Kepala Sekolah ini menyebabkan guru menjadi kurang kreatif dan terkesan asal-asalan dalam memberikan pelayanan pendidikan bagi ABK.

Kesulitan utama yang dihadapi dalam mengajar ABK yaitu dalam mencari metode yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan ABK dan juga ketunaan apa yang ada pada dirinya. Proses pembelajaran di SD Negeri 3 ini disamaratakan terhadap siswa reguler dan siswa berkebutuhan khusus. Begitu juga dengan kurikulum yang digunakan pada kelas inklusif. Guru menggunakan kurikulum yang sama untuk semua anak yang ada didalam kelas. Penerapan dari rencana pengajaran yang disusun oleh guru terhadap anak ABK selama ini berjalan apa adanya saja, Kepala Sekolah juga menambahkan bahwa untuk kasus atau mata pelajaran tertentu ada pengecualian.

Tidak memiliki guru yang berlatar pendidikan luar biasa, sebenarnya menjadi kendala utama dalam pelaksanaan manajemen pengelolaan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SDIT Al Aufa. Guru menjadi barometer utama dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif ini. Kendala ini dicermati dengan serius oleh pihak Yayasan Al Aufa dan juga Kepala Sekolahnya. Untuk mengatasi hal ini mereka mendatangkan guru ABK yang berlatar belakang pendidikan anak usia dini yang sedikit banyak memahami tentang anak berkebutuhan khusus (ABK).

Sistem pengajaran yang diterapkan kepada ABK di SDIT Al Aufa ini menurut pernyataan dari Kepala Sekolah tidak ada pemaksaan bahwa ABK harus mampu mengikuti kegiatan akademik dikelas sampai selesai

4. Evaluasi Manajemen Strategik

Yang dievaluasi dari penyelenggaraan pendidikan inklusif ini yaitu bagaimana pengelolaan kelas inklusif oleh wali kelas, perencanaan pengajaran, dan evaluasi tindak lanjut dari program yang sudah dibuat. Evaluasi yang dilakukan harus transparan dan obyektif. Evaluasi manajemen strategik dalam pengelolaan pendidikan inklusi ini dilakukan oleh Kepala Sekolah dan tim pengevaluasinya. Tim ini bertanggungjawab kepada Kepala Sekolah untuk menyampaikan hasil pengevaluasian yang sudah dilakukan.

Berkaitan dengan hal tersebut Kepala

Sekolah masuk kedalam kelas minimal satu bulan sekali untuk melakukan supervisi dan masuk ke dalam kelas melihat secara langsung kendala yang dihadapi kemudian dibicarakan dan dicari solusinya.

Dari hasil observasi, nampak bahwa evaluasi yang dilakukan Kepala Sekolah SD Negeri 3 Kota Bengkulu pada umumnya menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap suatu kendala yang dihadapi.

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah akan ada tindak lanjut. Tindak lanjut ini berfungsi sebagai program lanjutan terhadap hal-hal positif maupun negatif dari penyelenggaraan pendidikan inklusi di SD Negeri 3 Kota Bengkulu. Mengenai tindak lanjut dari hasil evaluasi ini Kepala Sekolah hanya memberikan beberapa catatan saja apa yang harus dibuat selanjutnya agar lebih baik.

Evaluasi yang dilakukan dari penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah ini yaitu bagaimana pengelolaan kelas inklusif oleh wali kelas, perencanaan pengajaran, dan juga evaluasi tindak lanjut dari program yang sudah dibuat. Evaluasi yang dilakukan harus transparan dan obyektif. Evaluasi manajemen strategi dalam pengelolaan pendidikan inklusif ini dilakukan oleh Kepala Sekolah, Yayasan dan tim pengevaluasinya. Tim ini bertanggungjawab kepada Kepala Sekolah dan pihak yayasan untuk menyampaikan hasil pengevaluasian yang sudah dilakukan. Proses pengontrolan dan evaluasi manajemen strategi pengelolaan sekolah inklusif dilakukan ketika Kepala Sekolah melaksanakan supervisi didalam kelas, biasanya disana Kepala Sekolah sekaligus melihat apa yang terjadi pada kelas inklusi. Evaluasi dilakukan saat sudah ditemukan apa saja kendala dan masalah didalam kelas tersebut.

Observasi yang dilakukan peneliti memperlihatkan bahwa Kepala SDIT Al Aufa melaksanakan kegiatan supervisinya dengan bijak, dimana saat melakukan supervisi ini Kepala Sekolah juga mengevaluasi apa saja kekurangan dan kelebihan yang dimiliki kelas dan guru tersebut, dibuat sebuah catatan dan selalu ada program tindak lanjut dari hasil supervisi yang dilakukannya.

Program tindak lanjut yang dibuat Kepala Sekolah sebelum diberikan kepada guru dilaporkan terlebih dahulu kepada pihak Yayasan. Yang membuat program tindak lanjut ini yaitu Kepala Sekolah dan guru pendamping ABK yang diundang ke SDIT Al Aufa Kota

Bengkulu. Program tindak lanjut ini menurut Wali Kelas Inklusif adalah masukan bagi guru agar lebih baik lagi kedepannya dan juga kegiatan-kegiatan pembelajaran apa saja yang akan dilakukan ABK. Rencana tindak lanjut dibuat berupa catatan dan laporan tertulis.

Pembahasan

1. Analisis Lingkungan Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif

Salah satu teknik manajemen strategi untuk analisis lingkungan organisasi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Hasil analisis SWOT dari SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Kota Bengkulu termasuk dalam golongan rata-rata yang belum maksimal. Kedua sekolah masih harus memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dan memilih strategi yang lebih tepat untuk meminimalkan kelemahan dan juga ancaman yang datang.

Analisis SWOT dalam program sekolah dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matriknya terdiri dari daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam penyelenggaraan program sekolah. Untuk memperoleh mutu sekolah dapat dilakukan berbagai strategi seperti strategi SO (*strengths-opportunities*), yaitu dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah. Strategi WO (*weaknesses-opportunities*), yaitu memperbaiki kelemahan yang dimiliki sekolah dan memanfaatkan segala peluang yang ada. Strategi TS (*threats-strengths-threats*), yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki sekolah dan menghindari apapun ancaman dari lingkungan sekolah. Strategi WT (*weaknesses-threats*), yaitu mengatasi segala kelemahan yang dimiliki oleh sekolah dan menghindari segala ancaman dari luar.

2. Penyusunan Formulasi Strategi Sekolah

Agar pengelolaan sekolah tersebut dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategis sebagai suatu cara untuk mengendalikan sekolah secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Perencanaan strategis merupakan landasan bagi sekolah dalam menjalankan proses pendidikan. Komponen dalam perencanaan strategis paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi untuk cara mencapai

tujuan dan sasaran. Perumusan terhadap visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi tersebut harus dilakukan pengelola sekolah, agar sekolah memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan.

Visi, misi, tujuan dan sasaran, walaupun dirumuskan secara baik dan memenuhi keseluruhan unsur tersebut, namun tidak serta merta dapat dipahami oleh seluruh komponen yang ada di sekolah. Walaupun visi, misi, tujuan, dan sasaran, milik sekolah tetapi harus menjadi milik SDM yang ada di organisasi.

Dari perbandingan strategi yang digunakan oleh kedua sekolah ini, semuanya sangat mungkin untuk dilaksanakan sebagai pengoptimalan penyelenggaraan pendidikan inklusi di sekolah masing-masing. Ada beberapa catatan yang bisa dijadikan strategi bagi sekolah penyelenggara inklusi antara lain: a). Membangun pemahaman dan kemauan menyekolahkan anak disekolah inklusi melalui sosialisasi; b). Berkumpul untuk menyatukan visi, membentuk tim, merencanakan dan membagi tugas; c). Membuat aturan yang jelas untuk pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan inklusi.

3. Pelaksanaan Manajemen Strategi

Pelaksanaan manajemen strategi pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yaitu SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa Kota Bengkulu pada sistem pengajaran terhadap ABK, sama-sama menyamakan cara pengajarannya dengan siswa reguler. Pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif, sekolah harus memahami bahwa jika ada ABK di dalam kelas tersebut maka sebisa mungkin sistem harus menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan ABK, bukan ABK yang harus menyesuaikan diri dengan sistem.

Penerapan rencana pengajaran yang disusun oleh wali kelas inklusif yaitu penjabaran dari kurikulum dan RPP juga belum nampak pada kedua sekolah ini. Kurikulum ABK masih disamakan dengan siswa reguler. Karena kurikulumnya masih disamakan, maka akan berdampak juga kepada cara pengajaran guru di kelas. Walau tidak ada paksaan ABK bisa mengikuti kegiatan akademik pada kedua sekolah ini namun dengan cara mengajar seperti itu maka para guru disana akan sulit untuk mengembangkan bakat, minat dan potensi ABK.

4. Evaluasi Manajemen Strategik

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para manajer sangat perlu

mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

Kepala SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa melakukan evaluasi dalam manajemen strategi ini saat melakukan supervisi kelas dan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Kepala SD Negeri 3 membuat evaluasi berdasarkan hasil dari supervisi kelas yang dilakukannya. Pada SDIT Al Aufa masukan dari wali murid juga menjadi bahan pertimbangan pembuatan evaluasi. SD Negeri 3, Kepala Sekolahnya tidak membuat rencana tindak lanjut dalam bentuk tertulis dari hasil evaluasi, semua disampaikan secara lisan kepada guru. SDIT Al Aufa rencana tindak lanjut dibuat berupa catatan dan laporan tertulis sehingga bisa dibaca oleh pihak yayasan, guru maupun orangtua.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisis data sebagaimana fokus kajian dalam penelitian yang berjudul “Studi Komparatif Manajemen Strategik Pada Pengelolaan Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di SD Negeri 3 dengan SDIT Al Aufa Kota Bengkulu” diperoleh kesimpulan secara keseluruhan di kedua sekolah masih belum memiliki kemampuan manajemen strategik secara menyeluruh, pemahaman para pimpinan sekolah, para staf dan guru terhadap manajemen strategik khususnya di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif masih kurang. Namun jika dibandingkan dari segi tenaga pendidik dan fasilitas SD Negeri 3 masih lebih baik dibandingkan dengan SDIT Al Aufa. SDIT Al Aufa lebih tertata dalam pelaksanaan pembelajaran dan pengelolaan evaluasi. Secara rinci, kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Analisis lingkungan, pada nilai analisis SWOT SD Negeri 3 Kota dan SDIT Al Aufa termasuk dalam kategori rata-rata, dimana kedua sekolah ini sudah memiliki peluang dan kekuatan yang dimanfaatkan dengan maksimal sehingga bisa meminimalisir ancaman dan kelemahan yang ada disekolah.
2. Penyusunan formulasi strategi adalah penyusunan visi, misi dan tujuan. Kepala SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa dalam penyusunan visi, misi dan tujuan belum memaksimalkan hasil dari analisis lingkungan yang sudah dibuat sebelumnya. Hasil

analisis SWOT ini seharusnya bisa digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah kedepannya.

3. Pelaksanaan manajemen strategik adalah penjabaran dari strategi yang sudah disusun sebelumnya. Pelaksanaan ini dilakukan dalam bentuk aplikasi kegiatan belajar mengajar bagi ABK dikelas inklusi. SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa dalam pelaksanaan pembelajaran bagi ABK masih belum optimal.
4. Evaluasi pada SD Negeri 3 dan SDIT Al Aufa dilakukan saat Kepala Sekolah melakukan supervisi kelas. Hasil dari supervisi ini pada SD Negeri 3 dibuatkan catatan untuk nanti dikomunikasi dengan wali kelas inklusi. Sedangkan pada SDIT Al Aufa hasil supervisi dicatat, kemudian dibuatkan rencana tindak lanjut dari program yang ada untuk dilaksanakan didalam kelas. Kemudian Kepala SDIT Al Aufa akan mengkomunikasikan tindak lanjut ini kepada pihak Yayasan, wali kelas inklusi dan juga orangtua.

Saran

Saran-saran yang bisa diberikan sebagai berikut:

1. Pada analisis lingkungan, Kepala Sekolah harus bisa memanfaatkan semua kekuatan dan juga peluang yang ada untuk meningkatkan kemajuan pendidikan. Semua kelemahan dan ancaman yang ada diminimalisir untuk mencegah kemunduran dari keberhasilan yang sudah dicapai sebelumnya.
2. Penyusunan formulasi strategi pada sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif memak simalkan hasil dari analisis lingkungan yang sudah dibuat sebelumnya oleh Kepala Sekolah sebagai dasar pertimbangan dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah kedepannya.
3. Pelaksanaan manajemen strategik yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan, sebaiknya dilaksanakan sesuai dengan rencana yang

sudah dibuat sebelumnya. Kegiatan-kegiatan ini dibuat dalam bentuk pembelajaran khususnya di kelas inklusif agar guru-guru semakin kaya akan ilmu dalam mengajar anak berkebutuhan khusus di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

4. Kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi sebaiknya tidak hanya saat melakukan supervisi dikelas saja tapi juga ketika kegiatan diluar kelas berlangsung. Bentuk evaluasi dibuat secara tertulis, khusus untuk kelas inklusif selain dibuat catatan tentang guru juga dibuat catatan dalam bentuk laporan tentang kemampuan ABK untuk dibuatkan rencana tindak lanjut dan nantinya sebagai bahan laporan kepada orangtua sejauh mana kemampuan anak disekolah tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kooperatif*. Jakarta. Erlangga
- Rowe, Mason, Dickel and Synder. 1990. *Strategic Management: A Methodological Approach*. Canada: Addison Wesley Publishing Company
- Sugiyono. 2011 *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta
- Sunaryo. 2009. *Manajemen Inklusi*. Jurnal PLB. Bandung: UPI
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis, Dan Praktik Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara