

Unit 3

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Mohammad Syaifuddin
Moh. Mahfud Effendy

Pendahuluan

Saudara, Anda tentunya telah mengkaji dasar hukum Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia, latar belakang MBS termasuk di dalamnya adalah sejarah pelaksanaan MBS dari berbagai negara, serta konsep dasar MBS pada Unit sebelumnya. Pada Unit 1 dijelaskan bahwa implementasi MBS akan berbeda-beda antara negara yang satu dengan negara lainnya, antara daerah satu dengan daerah lainnya, bahkan sekolah satu dengan sekolah lainnya. Hal tersebut didasari atas perbedaan tujuan diantara suatu negara, daerah dan sekolah. Tingkat keberhasilannya pun akan berbeda-beda pula. Pertanyaannya adalah *bagaimana strategi implementasi manajemen berbasis sekolah agar berhasil? Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan implementasi MBS? Apa ukuran-ukuran keberhasilan implementasi MBS?*

Pertanyaan-pertanyaan tersebut Anda akan temukan jawabannya pada Unit 3 ini. Dengan demikian, usai mempelajari unit ini Anda diharapkan memiliki sejumlah kemampuan berikut.

1. Menguraikan strategi implementasi MBS.
2. Menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi MBS.
3. Mendeskripsikan ukuran-ukuran keberhasilan implementasi MBS.
4. Menjelaskan pentingnya perencanaan pengembangan sekolah.

5. Mendeskripsikan tahap perencanaan pengembangan sekolah.
6. Menjabarkan pelaksanaan dan evaluasi MBS.

Untuk memperoleh kemampuan tersebut, Unit 3 ini akan menyajikan dua hal, yaitu strategi implementasi mbs dan tahap-tahap perencanaan pengembangan sekolah. Untuk memperluas wawasan Anda tentang materi unit 3 ini, Anda dipersilakan mengakses WEB dan Video yang telah disediakan.

Agar Anda berhasil dalam mempelajari unit ini, perhatikan saran berikut.

1. Catatlah butir-butir penting sewaktu Anda membaca unit ini.
2. Kaitkan apa yang Anda baca dengan kondisi pengelolaan sekolah pada satuan pendidikan tempat Anda bertugas.
3. Ujilah penguasaan Anda atas materi setiap subunit dengan mengerjakan latihan dan tes formatif yang tersedia. Selanjutnya, cek pemahaman Anda dengan melihat kunci latihan dan tes formatif yang tersedia pada akhir unit.

Saudara, selamat belajar, semoga berhasil.

Subunit 1

Strategi Implementasi MBS

Pada bagian ini Anda diajak untuk mengkaji strategi implementasi MBS, yang meliputi strategi pelaksanaan MBS, faktor pendukung kesuksesan implementasi MBS, serta ukuran atau indikator keberhasilan implementasi MBS. Cobalah Anda cermati dan renungkan, apakah hal-hal yang terkait dengan keberhasilan MBS pada subunit ini tercermin pada sekolah Anda.

Strategi Sukses Implementasi MBS

Saudara, seperti yang telah Anda kaji pada Unit 2 konsep dasar MBS, menggambarkan bahwa keberhasilan sekolah dalam mengimplementasikan MBS seharusnya mengacu kepada prinsip dan karakteristik MBS. Beberapa prinsip MBS yang dapat digunakan sebagai acuan bagi sekolah dalam menerapkan MBS, yaitu *otonomi sekolah, fleksibilitas, partisipasi dan akuntabilitas* untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Menurut Wohlstetter dan Mohrman, dkk. (1997), terdapat empat kewenangan (*otonomi*) dan tiga prasyarat yang bersifat organisasional yang seharusnya dimiliki sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Hal itu berkaitan dengan: (1) kekuasaan (*power*) untuk mengambil keputusan, (2) pengetahuan dan keterampilan, termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional, (3) informasi yang diperlukan oleh sekolah untuk mengambil keputusan, (4) penghargaan atas prestasi (*reward*), (5) panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah yang menfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran, (6) kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan (*kohesif*) dan fokus pada upaya perbaikan atau perubahan, serta (7) sumber daya yang mendukung.

. Di samping itu, penerapan MBS di sekolah juga hendaknya memperhatikan karakteristik dari MBS, baik dilihat dari aspek *input*, proses dan *output*. Pemahaman terhadap prinsip MBS dan karakteristik MBS akan membawa sekolah kepada penerapan MBS yang lebih baik. Pada akhirnya mutu pendidikan yang diharapkan dapat tercapai dan dipertanggungjawabkan, karena pelaksanaannya dilakukan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Menurut Slamet P.H (2001), pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu diditempuh dalam melaksanakan MBS adalah sebagai berikut.

Pertama, mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan sebagainya) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya, dan sumber daya sekolah. *Kedua*, melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diharapkan. Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

Ketiga, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya. *Keempat*, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud di antaranya meliputi pengembangan: kurikulum, tenaga kependidikan dan nonkependidikan, siswa, iklim akademik sekolah, hubungan sekolah-masyarakat, fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.

Kelima, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal, serta *peluang*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai

kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal, dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

Keenam, memilih langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang. Hal itu dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang.

Ketujuh, membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan itu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. *Kesembilan*, melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

Nurkholis (2003:132) mengemukakan sembilan strategi keberhasilan implementasi MBS. *Pertama*, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. Mulyasa (2005: 41) menyatakan bahwa salah satu bentuk otonomi sekolah adalah kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar kompetensi, kompetensi dasar, dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat yang dilakukan secara fleksibel. Dengan demikian, otonomi sekolah yang dilakukan secara benar dalam kerangka implementasi MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non-pembelajaran. Menurutnya, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam

mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya sebatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah. Misalnya, partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan. Pembahasan lebih lanjut dari peran serta masyarakat ini disajikan dalam Unit 4.

Ketiga, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison*. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Menurut Mulyasa (2005:98), Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang efektif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orangtuanya, serta masyarakat dan para guru. *Kelima*, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi tentang konsep MBS.

Keenam, adanya panduan (*guidelines*) dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS yang tertuang dalam UU No. 25 Tahun 2000, dan UU No. 20 Tahun 2003, Departemen Pendidikan diharapkan memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.

Ketujuh, sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait. *Kedelapan*, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa. *Kesembilan*, implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi, serta melakukan perbaikan-perbaikan.

Di samping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai, yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

Faktor Pendukung Kesuksesan Implementasi MBS

Menurut Nurkholis (2003:264), ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian.

Keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah. Walaupun boleh dikatakan penerapan MBS lebih dahulu terjadi dibandingkan dengan dasar hukum pelaksanaannya, namun dukungan yang nyata dari pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan menjadi dasar bagi sekolah untuk lebih leluasa dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Aspek finansial atau keuangan merupakan faktor penting bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Kalau mencermati perjalanan implementasi MBS di Indonesia, perhatian pemerintah dari aspek finansial dalam mendukung implementasi MBS di Indonesia baru dirasakan secara langsung melalui pemberian dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Tetapi, cukupkah keuangan BOS tersebut bagi

implementasi MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah? Tentu saja tidak cukup, karena BOS hanya bantuan minimal bagi sekolah. Oleh karena itu, dukungan finansial dari berbagai pihak sangat diperlukan untuk percepatan peningkatan pendidikan di sekolah melalui MBS.

Mulai Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2007 ini, implementasi MBS mendapatkan dukungan dari lembaga-lembaga donor internasional dan negara-negara tetangga, di antaranya adalah Unesco, New Zealand Aid, Asian Development Bank, USAID, dan AusAID. Yang paling menyedihkan adalah banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang setiap tahunnya memberikan laporan keuntungan yang sangat besar, tetapi kontribusinya terhadap pendidikan masih sangat rendah. Di samping itu, walaupun UUD 1945 yang diamandemen mengamanatkan bahwa pemerintah pusat dan daerah harus mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20%, namun dalam prakteknya masih sangat sulit diterapkan. Jika dukungan pemerintah melalui alokasi anggaran pendidikan 20% dipenuhi, sebagian dana pendidikan tersebut dapat digunakan untuk mendukung kesuksesan implementasi MBS.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS belum cukup. Mengapa demikian? Karena MBS merupakan hal yang baru dan hanya sebagian orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan dalam mendukung implementasi MBS. Oleh karena itu, dukungan untuk *on the job training*, atau *in service training* dalam kerangka peningkatan pengetahuan dan kemampuan tentang MBS perlu dilakukan.

Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Perubahan dari budaya sekolah yang telah lama terbentuk dengan manajemen pendidikan yang sentralistik menuju manajemen pendidikan yang sentralistik masih sulit dilaksanakan. Budaya yang hanya melaksanakan apa yang ditetapkan pusat masih melekat pada sebagian besar sekolah. Masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya untuk maju, bekerja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting lainnya untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya, memiliki bakat atau sifat, serta memahami kondisi lingkungan sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan

sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*. Di samping itu, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara bertahap, sehingga perubahan sekolah akan berjalan baik apabila perubahan organisasi itu berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan stafnya.

Ukuran Keberhasilan Implementasi MBS

Salah satu ukuran penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa. Pertanyaannya adalah apakah keberhasilan implementasi MBS hanya diukur dengan prestasi belajar siswa saja? Tentu saja tidak. Banyak hal yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan implementasi MBS.

Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan.

Pada aspek pemerataan dan peningkatan akses, keberhasilan MBS dapat dilihat dari kemampuan sekolah dan daerah dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan. MBS dikatakan berhasil apabila jumlah anak usia sekolah yang bersekolah meningkat, khususnya dari kelompok masyarakat berasal dari daerah pedesaan dan terpencil, keluarga yang kurang beruntung secara ekonomi, sosial dan budaya, gender, serta penyandang cacat. Ukuran-ukuran kuantitatif yang dapat digunakan adalah nilai angka partisipasi kasar (APK), angka partisipasi murni (APM), angka transisi (AT).

Dari segi indikator aspek peningkatan mutu, keberhasilan implementasi MBS dapat dilihat dari meningkatnya prestasi akademik maupun nonakademik. Sedangkan indikator tata layanan pendidikan ditunjukkan oleh sejauh mana peningkatan layanan pendidikan di sekolah itu terjadi. Layanan yang lebih baik kepada siswa melalui pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kondisi sekolah, akan menyebabkan proses pembelajaran akan menjadi lebih efektif, serta siswa pun menjadi lebih aktif dan kreatif karena mereka berada dalam lingkungan belajar yang menyenangkan. Tata layanan pendidikan yang berkualitas mengakibatkan prestasi siswa juga meningkat, baik dari aspek akademik maupun nonakademik. Dampak positif lainnya dari tata layanan pendidikan yang berkualitas ialah menurunnya jumlah siswa mengulang kelas atau yang *drop-out*.

Uraian di atas menunjukkan bahwa sekolah yang telah berhasil menerapkan MBS akan tercermin dari adanya kinerja sekolah yang kian membaik atau meningkat. Dampak dari meningkatnya kinerja sekolah adalah pengelolaan sekolah menjadi lebih efektif dan efisien.

Di samping kinerja sekolah tersebut, indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi MBS adalah meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah yang menjadikan sekolah lebih demokratis, transparan dan akuntabel.

Nurkholis (2003:271-282) menyatakan bahwa ukuran keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria. *Pertama*, jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat. *Kedua*, kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik, yang berdampak pada peningkatan prestasi akademik dan nonakademik siswa.

Ketiga, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik. Maksudnya, rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Siswa yang tinggal kelas menurun karena (a) siswa semakin semangat datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua dan lingkungannya, (b) pembelajaran di sekolah semakin baik karena kemampuan mengajar guru menjadi lebih menarik dan menyenangkan. Aspek produktivitas sekolah meningkat disebabkan karena (a) peningkatan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya di sekolah, dengan memberdayakan peran serta masyarakat, institusi, dan tenaga kependidikan secara demokratis dan efisien, serta (b) peningkatan efektivitas dengan tercapainya berbagai tujuan pendidikan yang diterapkan.

Keempat, relevansi pendidikan semakin baik, karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat, baik dari aspek pengembangan kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan masyarakat. *Kelima*, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Biaya pendidikan pada tingkat dan jenis pendidikan serupa antara daerah yang satu dengan daerah lainnya akan berlainan menurut kekuatan ekonomi warganya.

Keenam, meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah, baik yang menyangkut keputusan instruksional maupun organisasional. *Ketujuh*, iklim dan budaya kerja sekolah semakin baik, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Kedelapan, kesejahteraan guru dan staf sekolah membaik. *Kesembilan*, terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dilihat dari aspek kelembagaannya, maka ukuran keberhasilan Implementasi MBS dapat dilihat dari ciri-ciri sekolah yang telah melaksanakan MBS. Adapun ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS disajikan dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas belajar siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tsb. sesuai dng kebutuhan
<ul style="list-style-type: none"> Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Memilih staf yang memiliki wawasan MBS 	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola sekolah secara efektif dan efisien.
<ul style="list-style-type: none"> Mengelola kegiatan operasional sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi bagi semua staf 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan dukungan administratif
<ul style="list-style-type: none"> Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan program pengembangan yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjamin kesejahteraan staf dan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola dan memelihara gedung dan sarana

Organisasi Sekolah	Proses Belajar mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
sekolah dan masyarakat	siswa		
<ul style="list-style-type: none"> • Menggerakkan partisipasi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Berperan serta dalam memotivasi siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan forum untuk membahas kemajuan kinerja sekolah 	
<ul style="list-style-type: none"> • Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung-jawab kepada masyarakat dan pemerintah 			

Sumber: *Focus on School: The Future Organization of Education Service for Student, Department of Education, Queensland, Australia*

Latihan

Saudara, demikianlah sajian tentang strategi implementasi MBS. Untuk memantapkan dan menilai hasil belajar Anda, jawablah pertanyaan berikut dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.

1. Jelaskan faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS!
2. Berikan beberapa contoh indikator keberhasilan implementasi MBS!
3. Jelaskan ciri sekolah yang melaksanakan MBS dilihat dari aspek organisasi sekolah, pembelajaran, dan sumber daya manusia!

Sudah selesai? Silakan bandingkan jawaban Anda dengan kunci latihan di bawah ini.

1. Faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS adalah: *political will*, finansial / keuangan, sumber daya manusia, budaya sekolah, serta kepemimpinan dan keorganisasian.
2. Contoh-contoh indikator keberhasilan implementasi MBS adalah sebagai berikut:
 - a. Dilihat dari aspek pemerataan dan peningkatan akses adalah meningkatnya nilai APK, APM dan AT.
 - b. Dilihat dari aspek mutu adalah meningkatnya prestasi akademik dan non-akademik siswa, seperti nilai ujian sekolah, meraih prestasi dalam olimpiade matematika, dan sebagainya.
 - c. Dilihat dari aspek layanan pendidikan di sekolah adalah berkurangnya jumlah siswa yang tinggal kelas, drop out, dan sebagainya.
3. Ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS dilihat dari berbagai aspek.
 - a. Aspek organisasi: sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan dapat menggerakkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Pembelajaran: meningkatkan kualitas belajar siswa, menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
 - c. Sumber daya manusia: memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan siswa, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi staf.

Rangkuman

Tidak ada strategi tunggal yang dapat menjamin keberhasilan implementasi MBS untuk semua tempat dan kondisi. Strategi implementasi MBS akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya, dan antara daerah yang satu dengan daerah lainnya. Namun demikian, implementasi MBS akan berhasil apabila bertolak dari strategi yang mengacu kepada prinsip dan karakteristik MBS itu sendiri.

Faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS ialah: (1) adanya *political will* dari pengambil kebijakan yang dapat dijadikan dasar hukum bagi sekolah, (2) finansial atau keuangan yang memadai, (3) sumber daya manusia yang tersedia, (4) budaya sekolah, (5) kepemimpinan, serta (6) keorganisasian sekolah. Keenam faktor tersebut tidak dapat dipisahkan

antara satu dengan yang lain dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS.

Sekolah yang telah menerapkan MBS dapat dilihat dari beberapa ukuran atau indikator. Indikator-indikator tersebut dapat dilihat dari 3 pilar kebijakan pendidikan nasional yaitu pemerataan dan peningkatan akses, peningkatan mutu dan daya saing, serta tata layana pendidikan yang lebih baik. Berdasarkan ketiga pilar tersebut, indikator-indikator keberhasilan implementasi MBS dapat dilihat dari semakin meningkat dan membaiknya: (1) jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan, (2) kualitas layanan pendidikan (seperti pembelajaran), yang berdampak pada peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa dan jumlah siswa yang tingkat tinggal kelas menurun, (4) produktivitas sekolah (efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya), (5) relevansi pendidikan, (6) keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan, (7) partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, (8) iklim dan budaya kerja sekolah, (9) kesejahteraan guru dan staf sekolah, serta (10); demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Tes Formatif 1

Kerjakanlah tes formatif 1 ini dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang menurut Anda benar.

1. Mana pernyataan berikut yang tepat dalam menggambarkan strategi implementasi MBS di sekolah?
 - A. Implementasi MBS di semua sekolah akan berhasil apabila menggunakan strategi yang sama.
 - B. Hanya ada satu strategi agar implementasi MBS berhasil.
 - C. Strategi implementasi MBS akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya.
 - D. Strategi MBS akan berhasil kalau menggunakan panduan yang sudah ditetapkan.
2. Faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS ialah sebagai berikut, **kecuali:**
 - A. Finansial
 - B. Kepemimpinan
 - C. Sumber daya manusia
 - D. Kemajuan teknologi

3. Sekolah hanya melaksanakan apa yang ditetapkan pusat. Sikap seperti itu merupakan salah satu contoh faktor ... sekolah yang tidak mendukung keberhasilan implementasi MBS.
 - A. budaya
 - B. sumber daya manusia
 - C. kepemimpinan
 - D. finansial
4. Program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat, baik dari aspek pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan masyarakat. Pernyataan tersebut menggambarkan suatu ukuran keberhasilan MBS dari aspek:
 - A. mutu
 - B. peningkatan akses
 - C. pemerataan
 - D. relevansi
5. Indikator kuantitatif keberhasilan implementasi MBS di sekolah adalah:
 - A. nilai ujian sekolah meningkat
 - B. partisipasi masyarakat
 - C. kepemimpinan yang efektif
 - D. komunikasi yang efektif
6. Indikator kualitatif keberhasilan implementasi MBS di sekolah adalah:
 - A. nilai ujian sekolah meningkat
 - B. partisipasi masyarakat meningkat
 - C. jumlah siswa mengulang menurun
 - D. jumlah siswa drop out menurun
7. Berikut ini merupakan indikator keberhasilan implementasi MBS, **kecuali**:
 - A. Kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik
 - B. Jumlah tingkat tinggal kelas menurun
 - C. Produktivitas sekolah semakin baik
 - D. Sekolah lebih mandiri sehingga tidak melibatkan orang tua siswa
8. Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat merupakan ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS dalam kategori:
 - A. proses pembelajaran
 - B. organisasi
 - C. administrasi
 - D. sumber daya manusia
9. Berikut ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS, **kecuali**:
 - A. Menggerakkan partisipasi masyarakat
 - B. Menyusun perencanaan sekolah dan kebijakan sekolah
 - C. Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat
 - D. Menyerahkan pengambilan keputusan pada kepala sekolah
10. Berikut ini merupakan ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS dari aspek pembelajaran, **kecuali**:
 - A. Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa
 - B. Berperan serta dalam memotivasi siswa

- C. Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat
- D. Berkomunikasi secara aktif dengan *stakeholder* pendidikan

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah mengerjakan Tes Formatif 1, bandingkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang terdapat pada akhir unit ini. Untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi subunit 1, hitunglah dengan menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 – 100	=	baik sekali
80 – 89	=	baik
70 – 79	=	cukup
< 70	=	kurang

Jika tingkat penguasaan Anda minimal 80%, maka Anda dinyatakan berhasil dengan baik, dan Anda dapat melanjutkan untuk mempelajari Sub Unit 2. Sebaliknya, bila tingkat penguasaan Anda kurang dari 80%, silakan pelajari kembali uraian yang terdapat dalam subunit sebelumnya, khususnya pada bagian yang belum Anda kuasai.

Subunit 2

Perencanaan Pengembangan Sekolah

Salah satu aspek penting dalam implementasi MBS adalah perencanaan. Perencanaan merupakan titik tolak pengembangan sekolah ke depan. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi Anda untuk mengkaji konsep perencanaan dan tahap-tahap perencanaan pengembangan sekolah. Masalah perencanaan inilah yang akan dikaji pada Sub Unit 2.

Dalam sajian tentang tahap-tahap perencanaan pengembangan sekolah, Anda akan diajak untuk secara praktis menyusun perencanaan pengembangan sekolah berdasarkan kondisi yang ada di sekolah Anda. Dengan demikian diharapkan Anda dapat menerapkan konsep MBS dan implementasinya dalam kerangka pengembangan sekolah Anda ke depan.

Konsep Perencanaan

Setiap sekolah harus mempunyai perencanaan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Contoh sederhananya adalah program sekolah untuk satu tahun ke depan. Persoalannya adalah, apakah program sekolah ini ditetapkan berdasarkan kondisi sekolah, melibatkan *stakeholder*, terdokumentasi dengan baik, apakah dijalankan dengan benar, adakah dilakukan monitoring dan evaluasi? *Nah*, jawabannya bisa saudara temukan di sekolah saudara.

Selama ini kelemahan kita dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan adalah masalah perencanaan dan dokumen, arsip, atau catatan kegiatan. Perencanaan jarang kita lakukan, walaupun ada biasanya tidak terdokumentasikan dengan baik, dilanggar, atau bahkan tidak dilaksanakan. Sebuah pepatah bijak menyatakan, “Kerjakan apa yang Anda tulis dan tulis apa yang Anda kerjakan”. “Kerjakan apa yang anda tulis”, berkaitan dengan implimentasi/pelaksanaan sesuai dengan perencanaan; sedangkan “Tulis apa yang anda kerjakan” berkaitan dengan pendokumentasian, pengarsipan, dan pencatatan kegiatan.

Apakah perencanaan itu? Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Nawawi (1997:10) mengatakan bahwa pada

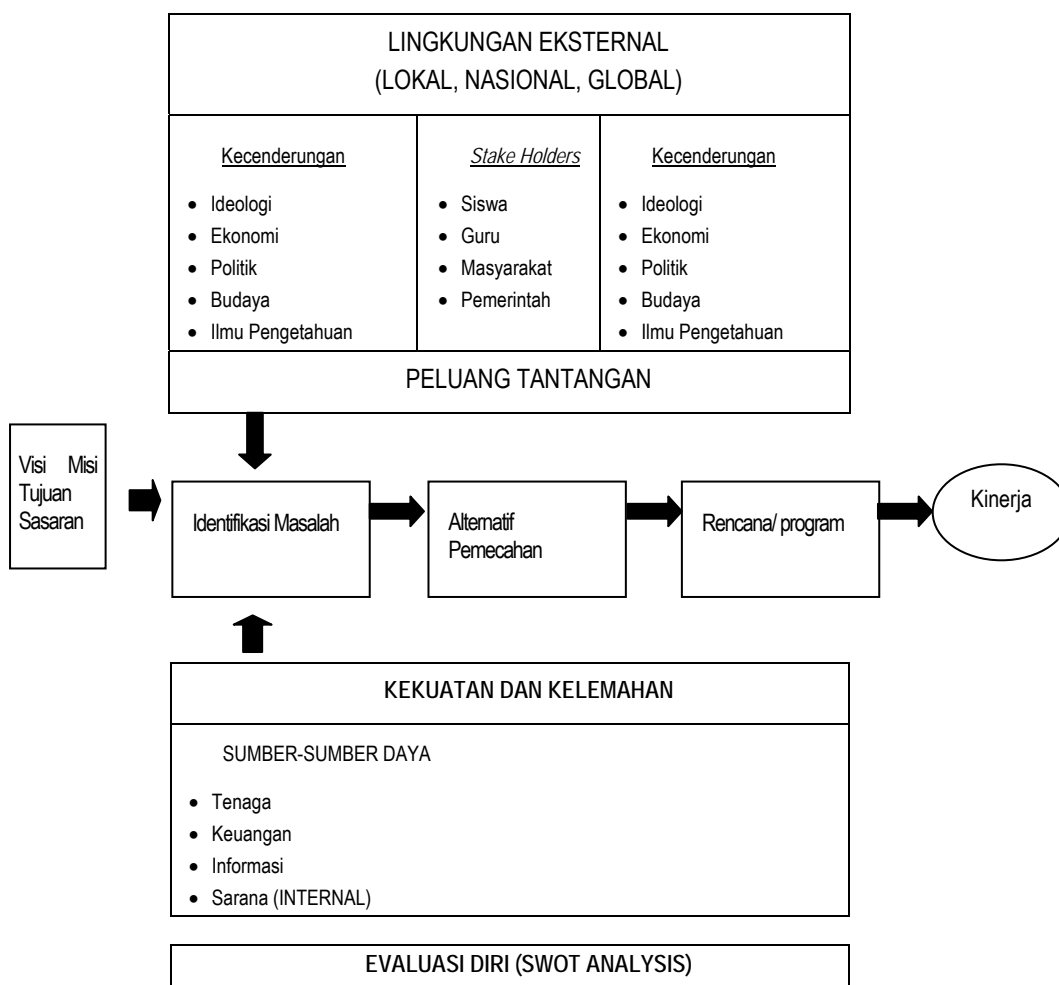
dasarnya perencanaan berarti persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Syaiful Sagala (2004:19) mengatakan bahwa perencanaan (*planning*) adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk pengambil keputusan sehingga terdapat koordinasi dari demikian banyak keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang memungkinkan seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan berbagai alternatif arah kegiatan. Karena itu, perencanaan merupakan urat nadi dalam sebuah manajemen.

Jadi, perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan (Sagala, 2004:19). Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan menempati fungsi pertama dan utama di antara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Saudara juga dapat mengatakan bahwa, perencanaan adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, pedoman dan kesepakatan (*commitment*) yang menghasilkan program-program yang dikembangkan.

Dalam suatu perencanaan perlu ditetapkan teknik/cara dan alat pengukur yang akan dipergunakan untuk mengetahui tahap pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Usaha mengukur ketercapaian tujuan itu disebut evaluasi (Nawawi, 1997:26). Evaluasi adalah proses penetapan seberapa jauh tujuan yang telah dirumuskan dapat dicapai dengan mempergunakan cara kerja, alat, dan personal tertentu. Dengan demikian usaha merencanakan cara evaluasi akan meliputi pula tindakan kontrol terhadap efisiensi cara bekerja, keserasian dan ketepatan alat yang dipergunakan, serta kemampuan personal dalam mewujudkan kerja.

Evaluasi internal dapat dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, dan Threats*) yaitu menganalisis kekuatan dan kelemahan lembaga (internal), serta peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi. Evaluasi diri dilakukan oleh tim secara objektif terhadap kinerja lembaga. Berdasarkan hasil analisis tersebut kemudian dirumuskan isu atau permasalahan yang harus dicari pemecahannya serta tindakan yang perlu dilakukan. Hal penting yang harus diperhatikan dalam evaluasi diri adalah ketersediaan sumber daya dan prioritas program. Untuk memperjelas apa dan bagaimana evaluasi diri (*SWOT analysis*), perhatikan gambar berikut ini (Nanang Fattah, 2004:36).



Gambar 3.1: Analisis SWOT

Saudara, berdasarkan pengertian perencanaan di atas, pertanyaan berikutnya adalah apa yang dimaksud dengan perencanaan pendidikan di sekolah? Banghart dan Trull (dalam Sagala, 2000:46) mengemukakan, “*Educational planning is first of all a rational process*”. Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan adalah awal dari proses-proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa berbagai permasalahan akan dapat diatasi. Perencanaan pendidikan di sekolah harus luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya dalam pembuatan keputusan. Perencanaan sekolah ini juga seharusnya menjadi bagian penting dari perencanaan pemerintah kabupaten/kota tempat sekolah itu berada.

Dari berbagai hasil penelitian, ditemukan bahwa salah satu kelemahan sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah adalah dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah. Hanya sebagian kecil saja sekolah yang memiliki rencana pengembangan sekolah secara komprehensif. Mengapa demikian? Karena pada umumnya sekolah hanya memiliki rencana kegiatan tahunan, tetapi jarang yang memiliki rencana pengembangan untuk jangka panjang. Selain itu, banyak sekolah yang dalam menyusun rencana kegiatan tahunan tersebut terkesan berorientasi pada “penggunaan” dana yang dimiliki, sehingga jika ditanya tentang rencana kegiatan tahunan, mereka akan menunjukkan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah). Anda tidak percaya? Coba lihat program sekolah Saudara, apakah uraian di atas benar?

Fenomena rencana kegiatan tahunan yang bernuansa “penggunaan” dana ini, diduga disebabkan oleh kekurangpahaman sekolah terhadap cara penyusunan rencana pengembangan sekolah. Akibatnya, ketika sekolah harus membuat rencana kegiatan tahunan, yang terjadi adalah bagaimana memanfaatkan anggaran yang tersedia sebaik mungkin. Apakah Saudara setuju dengan pendapat ini?

Rencana pengembangan sekolah harus komprehensif. Sebab jika tidak, akan menyebabkan rencana kegiatan tahunan sekolah tidak berkesinambungan dari tahun ke tahun. Setiap saat arah pengembangan sekolah dapat bergeser atau berubah diwarnai oleh isu yang menarik/hangat pada saat itu dan kepemimpinan sekolah. Dengan adanya rencana pengembangan, sekolah tidak mudah terombang-ambing, karena sekolah sudah memiliki arah yang jelas tentang tujuan yang ingin diraihinya.

Saudara, Rencana Pengembangan Sekolah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan semua sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan pada masa mendatang. Rencana pengembangan sekolah harus berorientasi ke depan dan menjelaskan bagaimana menjembatani kondisi saat ini dengan harapan yang ingin dicapai di masa depan. Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana yang harus mempertimbangkan dan memperhatikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal, kemudian mencari dan menemukan strategi dan program-program untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki serta mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada, guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Oleh karenanya, rencana pengembangan sekolah harus memuat secara jelas hal-hal sebagai berikut.

1. Visi sekolah, yang menggambarkan sekolah yang bagaimana yang diinginkan di masa mendatang (jangka panjang).
2. Misi sekolah, yang berisi tindakan/upaya untuk mewujudkan visi sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Tujuan pengembangan sekolah, yang menjelaskan apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah, misalnya untuk 3-5 tahun.
4. Tantangan nyata yang harus diatasi sekolah, yaitu gambaran kesenjangan (*gap*) dari tujuan yang diinginkan dan kondisi sekolah saat ini.
5. Sasaran pengembangan sekolah, yaitu apa yang diinginkan sekolah untuk jangka pendek, misalnya untuk satu tahun.
6. Identifikasi fungsi-fungsi yang berperan penting dalam mencapai sasaran tersebut.
7. Analisis SWOT terhadap fungsi-fungsi tersebut, sehingga ditemukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oportunity*) dan ancaman (*threat*) dari setiap fungsi yang telah diidentifikasi sebelumnya.
8. Identifikasi alternatif langkah untuk mengatasi kelemahan dan acaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.
9. Rencana dan program sekolah yang dikembangkan dari alternatif yang terpilih, guna mencapai sasaran yang ditetapkan.

Apakah Rencana Pengembangan Sekolah di tempat Anda memuat dan menjelaskan kesembilan hal di atas? Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah di tempat saudara? Jika Anda dapat menjawab pertanyaan tersebut, maka Anda sebenarnya sudah memahami apa yang dimaksud dengan Rencana Pengembangan Sekolah.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun rencana pengembangan sekolah ialah adanya keterlibatan berbagai pihak yang berkepentingan (*stake holder*), misalnya guru, siswa, tata usaha/karyawan, orangtua siswa, tokoh masyarakat yang memiliki perhatian kepada sekolah. Mengapa?. Karena dengan cara tersebut diharapkan rencana pengembangan sekolah menjadi “milik” semua warga sekolah dan pihak lain yang terkait.

Pelibatan warga sekolah tersebut tentu saja sesuai dengan kemampuan masing-masing. Maksudnya, setiap orang dilibatkan sesuai dengan kemampuan dan kepentingannya. Pelibatan warga sekolah ini menggunakan prinsip perwakilan, tetapi tetap harus menjaga “rasa terwakili” dalam proses penyusunan dan “rasa memiliki” terhadap hasil. Seluruh warga sekolah harus merasa ikut menentukan dalam proses

penyusunan rencana strategis, sehingga merasa ikut memiliki rencana tersebut, yang pada akhirnya merasa terpanggil untuk mensukseskannya.

Rencana pengembangan sekolah sebenarnya secara komprehensif mencakup harapan jangka panjang yang ditunjukkan oleh visi sekolah, harapan jangka menengah yang ditunjukkan oleh tujuan sekolah, dan sasaran jangka pendek sekaligus bagaimana mencapai sasaran tersebut. Jika tahapan tersebut dilakukan secara konsisten, maka ketercapaian sasaran demi sasaran pada akhirnya akan berakumulasi menjadi ketercapaian tujuan dan akhirnya mencapai visi sekolah. Perlu dicatat bahwa ketika rencana dan program tahunan sekolah telah disusun, maka berikutnya diikuti dengan penyusunan rencana anggaran sekolah, yang biasanya disebut dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Jadi, RAPBS adalah dukungan “anggaran” untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Tahapan dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah

Dalam melaksanakan MBS, sekolah harus mampu membuat rencana pengembangan sekolah (RPS) yang mengarah pada peningkatan kualitas sekolah. Sebuah RPS yang baik memiliki beberapa tahapan yang hierarkis, sistematis, dan jelas. Mengapa? Karena RPS merupakan pedoman kerja (kerangka acuan) dalam melaksanakan pengembangan sekolah, dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan sekolah, serta acuan untuk mengidentifikasi dan mengajukan sumber-sumber daya pendidikan yang diperlukan dalam pengembangan sekolah.

Penyusunan RPS bertujuan agar sekolah dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan sehingga tujuan, kewajiban, dan sasaran pengembangan sekolah dapat dicapai. Dalam RPS, semua program dan kegiatan pengembangan sekolah mestinya sudah memperhitungkan harapan-harapan para pemangku-kepentingan dan kondisi nyata sekolah. Oleh sebab itu, proses perumusan RPS harus melibatkan semua pemangku-kepentingan.

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang baik memiliki sejumlah ciri berikut.

1. Komprehensif dan terintegrasi, yakni mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan sekolah.
2. Multi-tahun, yaitu mencakup periode beberapa tahun – umumnya di sekolah dikembangkan untuk jangka waktu empat – lima tahun. Setiap tahun terus diperbaharui sesuai dengan perkembangan terakhir.

3. Multi-sumber, yaitu menunjukkan jumlah dan sumber dana masing-masing program. Misalnya dari BOS, APBD Kabupaten/Kota, iuran orang tua atau sumber lainnya.
4. Disusun secara partisipatif oleh Kepala Sekolah, Komite Sekolah dan Dewan Pendidik dengan melibatkan para pemangku-kepentingan lainnya.
5. Pelaksanaannya dimonitor oleh Komite Sekolah dan pemangku-kepentingan yang lain (DBE1, 2006).

Menurut Kaufman, R. & English, F.W (1979), perencanaan pengembangan sekolah terdiri dari sejumlah tahap berikut.

1. Mengidentifikasi kebutuhan (*need*) yang didasarkan pada keadaan sekolah atau profil sekolah (*what is*) dan harapan *stakeholder* atau standar (*what should be*).
2. Melakukan analisis kebutuhan yang didasarkan pada alternatif pemecahan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
3. Menetapkan sasaran atau tujuan.
4. Menetapkan program dan kegiatan.
5. Menetapkan anggaran.
6. Melakukan implementasi dan evaluasi.

Sementara itu, dalam manual RPS yang diterbitkan oleh DBE1 (2006) dinyatakan bahwa ada empat tahap penyusunan RPS.

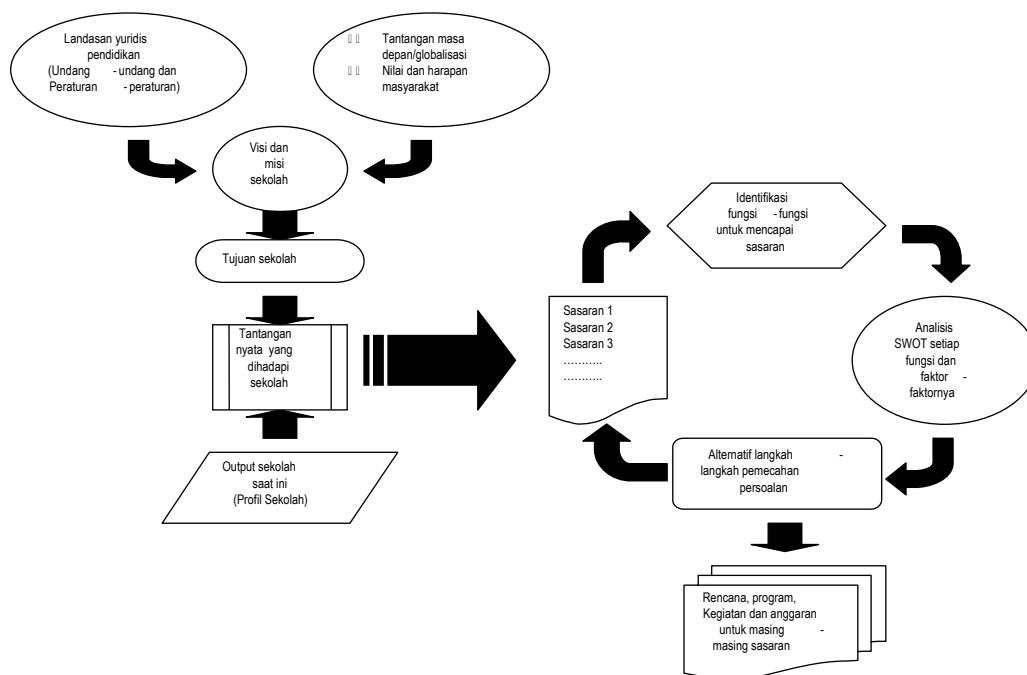
1. Mengidentifikasi tantangan. Tujuan dari identifikasi tantangan adalah mengidentifikasi kesenjangan antara harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan keadaan atau profil sekolah serta memilih tantangan utama yang muncul.
2. Melakukan analisis tantangan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi penyebab tantangan utama dan melakukan identifikasi alternatif pemecahan untuk mengatasi sebab utama tantangan.
3. Melakukan penyusunan program. Pada tahap ini terdapat tiga langkah yang dilakukan yaitu menetapkan sasaran, menyusun program dan indikator keberhasilan, serta menyusun kegiatan.
4. Menyusun rencana biaya dan pendapatan (RAPBS).

Penjelasan lebih rinci lagi tentang penyusunan RPS disajikan dalam MPMBS (Depdiknas, 2002). Penyusunan RPS terdiri atas sembilan tahap, seperti yang telah dirinci pada pembahasan di atas. Bagi sekolah atau madrasah yang telah mempunyai

visi dan misi, kegiatan perumusan visi dan misi bisa diabaikan. Tetapi, bagi sekolah yang belum memilikinya, perumusan visi dan misi harus dilakukan terlebih dahulu.

Ketiga uraian tentang tahap-tahap penyusunan RPS tersebut sebenarnya memiliki banyak kesamaan. Setiap tahap memerlukan tahapan sebelumnya sebagai dasar penyusunan. Misalnya, misi sekolah dapat disusun setelah visi disusun dan ditetapkan. Demikian juga, sasaran baru dapat ditetapkan setelah tujuan sekolah yang ditetapkan melalui perbandingan dengan keadaan sekolah saat ini, sehingga ditemukan tantangan nyata sekolah. Rencana dan program baru dapat disusun setelah dilakukan identifikasi alternatif pemecahan masalah dan dipilih alternatif yang terbaik. RAPBS dapat dibuat setelah rencana dan program disusun.

Secara skematik, tahapan penyusunan RPS tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Depdiknas, 2002).



Gambar 3.2. Langkah-langkah Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah

1. Merumuskan visi sekolah

Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan pada masa mendatang. Imajinasi ke depan seperti itu didasarkan pada

SWOT sekolah dan *stakeholders*, dan diyakini akan terjadi di masa datang. Mungkin kita mengimajinasikan sekolah yang bermutu, diminati oleh masyarakat, memiliki jumlah guru yang cukup dengan kualitas yang baik, fasilitas sekolah yang baik, dan sebagainya. Namun demikian, visi sekolah harus tetap berada dalam koridor kebijakan pendidikan nasional serta kemampuan sekolah itu untuk mewujudkannya.

Tanggung jawab pendidikan di sekolah bukan hanya monopoli kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya, melainkan tanggung jawab banyak orang sebagaimana yang dituangkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah adalah contoh dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Oleh karena itu, dalam merumuskan visi sekolah, kelompok kepentingan tersebut harus diajak bermusyawarah dan didengar pendapatnya. Dengan cara itu visi sekolah akan mewakili aspirasi *stakeholder* dan mereka merasa “memiliki” visi tersebut, yang pada gilirannya diharapkan mendorong mereka untuk bersama-sama berperan aktif dalam mewujudkan visi tersebut.

Visi pada umumnya dirumuskan dengan kalimat yang filosofis, bahkan seringkali mirip sebuah slogan, namun tidak bombastis. Sering pula dirumuskan dalam bentuk kalimat yang khas, mudah diingat dan terkait dengan istilah tertentu. Berikut beberapa contoh visi sekolah.

- Membangun Wacana Keilmuan dan Keislaman.
- Unggul dalam prestasi berdasarkan Iman dan taqwa.
- Beriman, terdidik, dan berbudaya.

Dari ketiga contoh visi tersebut dapat disimpulkan bahwa rumusan visi yang baik memiliki ciri berikut.

- a. Berorientasi ke masa depan (jangka waktu yang lama).
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- c. Mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
- d. Mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen warga sekolah dan sekitarnya.
- e. Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.
- f. Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.

Saudara, seperti yang telah Anda kaji bahwa sebagian besar sekolah telah memiliki visi. Jika sekolah Anda telah memiliki visi, maka tahapan ini dapat

diabaikan dan Anda bisa melihat dan mengkaji kembali apakah visi yang dirumuskan sekolah sudah sesuai dengan kondisi dan harapan sekolah dan pemangku kepentingan ke depan.

2. Menyusun misi sekolah

Misi adalah tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Oleh karenanya, misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Coba simak contoh rumusan misi berikut:

- Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal.
- Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan juga budaya bangsa, sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan komite sekolah.

Dari contoh tersebut, tampak bahwa rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.

3. Merumuskan tujuan sekolah

Perumusan tujuan sekolah harus berdasar dari visi dan misi. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang sangat panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu menengah. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Sebaiknya tujuan tersebut dikaitkan dengan siklus program sekolah, misalnya untuk jangka 4 tahunan.

Berikut contoh perumusan tujuan sekolah yang disusun pada tahun 2007.

- Pada tahun 2011, memiliki kelompok KIR yang mampu menjadi finalis LKIR tingkat nasional.
- Pada tahun 2011, memiliki tim olah raga minimal 3 cabang yang mampu menjadi finalis tingkat Propinsi.

- Pada tahun 2011, memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat Kota.

4. Menganalisis tantangan

Tantangan merupakan kesenjangan (*gap*) antara tujuan yang ingin dicapai sekolah dengan kondisi sekolah saat ini. Tantangan harus “diatasi” selama kurun waktu tertentu. Jika saat ini sekolah baru mencapai juara ketiga pada LKIR tingkat kabupaten, sedangkan tujuan sekolah ingin mencapai juara pertama, maka tantangan yang dihadapi sekolah adalah “dua peringkat”, yaitu dari juara ketiga menjadi juara pertama.

Pada organisasi besar, seperti perusahaan atau instansi tertentu, sesudah perumusan tujuan dilanjutkan dengan perumusan strategi perusahaan atau instansi tersebut untuk mencapai tujuan. Strategi dalam hal ini dimaksudkan sebagai “langkah pokok” perusahaan, organisasi, atau departemen untuk mencapainya.

Strategi tersebut disamping mengacu kepada tujuan yang ingin dicapai, juga memperhatikan kondisi sekolah saat ini, khususnya kekuatan dan peluang yang dapat digunakan. Misalnya, sebuah sekolah yang berada pada lingkungan masyarakat yang secara sosial ekonomi sangat bagus, sementara anggaran pemerintah belum bagus, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan sekolah adalah “menggalang partisipasi orang tua dan masyarakat”. Sekolah lain yang merasa jumlah dan kualifikasi tenaga guru cukup baik, namun prestasi akademik siswa ternyata rendah, melakukan analisis dan menemukan bahwa kondisi kerja di sekolah merupakan salah faktor penentu motivasi kerja guru, yang berujung pada mutu hasil belajar. Oleh karena itu, rumusan salah satu strateginya adalah “meningkatkan iklim kerja sekolah”. Jadi strategi harus memperhatikan hasil evaluasi diri atau profil sekolah.

Untuk sekolah, mungkin strategi seperti tersebut diatas tidak harus dirumuskan secara khusus. Namun, perlu dipikirkan pada saat menentukan alternatif langkah-langkah mengatasi masalah dan penyusunan rencana dan program sekolah. Sebaiknya kedua langkah tersebut memperhatikan strategi dasar sekolah dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

5. *Menentukan sasaran sekolah*

Berdasarkan pada tantangan tersebut, tahap selanjutnya adalah merumuskan sasaran atau target mutu yang akan dicapai oleh sekolah. Sasaran harus menggambarkan mutu dan kuantitas yang ingin dicapai dan terukur agar mudah melakukan evaluasi keberhasilannya. Meskipun sasaran dirumuskan berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, namun perumusan sasaran tersebut harus tetap

mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Oleh karenanya, setiap sekolah harus memiliki visi, misi, dan tujuan sekolah sebelum merumuskan sasarannya.

Sasaran dapat disebut juga tujuan jangka pendek (misalnya 1 tahun) atau tujuan situasional sekolah. Dari uraian tersebut, maka yang dimaksud dengan sasaran/tujuan situasional adalah tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan yang dihadapi oleh sekolah. Ketika menentukan sasaran, prioritas sasaran harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh. Misalnya, sekolah mencanangkan tujuan yang mencakup tiga aspek. Untuk itu, sekolah perlu menyusun prioritas, apakah ketiga aspek tersebut akan digarap pada tahun pertama, atau hanya beberapa aspek saja berdasarkan pertimbangan kondisi dan kemampuan sekolah. Sebagai contoh, sekolah menetapkan sasaran untuk tahun ajaran 2008/2009 sebagai berikut:

- Memiliki tim olah raga bola voli yang mampu menjadi finalis tingkat Kota atau Kabupaten;
- Memiliki kelompok Karya Ilmiah Remaja (KIR) yang mampu menjadi juara Lomba KIR tingkat Kota;
- Memiliki tim kesenian yang berlatih secara teratur dan mengadakan pentas di sekolah.

6. Mengidentifikasi fungsi-fungsi

Setelah sasaran ditentukan, selanjutnya dilakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Langkah ini harus dilakukan sebagai persiapan dalam melakukan analisis SWOT. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya untuk meningkatkan nilai ujian sekolah adalah fungsi proses belajar mengajar (PBM) dan pendukung PBM, seperti: ketenagaan, kesiswaan, kurikulum, perencanaan instruksional, sarana dan prasarana, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Selain itu terdapat pula fungsi-fungsi yang tidak terkait langsung dengan proses belajar mengajar, misalnya pengelolaan keuangan dan pengembangan iklim akademik sekolah.

Apabila sekolah keliru dalam menetapkan fungsi-fungsi tersebut atau fungsi tidak sesuai dengan sasarannya, maka dapat dipastikan hasil analisis akan menyimpang dan tidak berguna untuk memecahkan persoalan. Oleh karenanya, diperlukan kecermatan dan kehati-hatian dalam menentukan fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Pada setiap fungsi ditentukan pula faktor-faktornya, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal agar setiap fungsi memiliki batasan yang jelas dan memudahkan saat melakukan analisis. Setelah fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran telah diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan masing-masing fungsi

beserta faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

7. Melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi tersebut, baik faktor internal maupun eksternal.

Dalam melakukan analisis terhadap fungsi dan faktor-faktor, berlaku beberapa ketentuan. Untuk tingkat kesiapan yang memadai, artinya, memenuhi kriteria kesiapan minimal yang diperlukan untuk mencapai sasaran, dinyatakan sebagai *kekuatan* bagi faktor internal atau *peluang* bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya, tidak memenuhi kriteria kesiapan minimal, dinyatakan sebagai *kelemahan* bagi faktor internal atau *ancaman* bagi faktor eksternal. Untuk menentukan kriteria kesiapan, diperlukan kecermatan, kehati-hatian, pengetahuan, dan pengalaman agar dapat diperoleh ukuran kesiapan yang tepat.

Kelemahan atau ancaman yang dinyatakan pada faktor internal dan faktor eksternal yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut *persoalan*. Selama masih ada fungsi yang tidak siap atau masih ada persoalan, maka sasaran yang telah ditetapkan diduga tidak akan dapat tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran dapat tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi siap. Tindakan yang dimaksud disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang pada hakikatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan atau ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang.

Setelah diketahui tingkat kesiapan faktor melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap, serta mengoptimalkan fungsi yang dinyatakan siap. Oleh karena kondisi dan potensi sekolah berbeda-beda antara satu dengan lainnya, maka alternatif langkah-langkah pemecahan persoalannya pun dapat berbeda, sesuai dengan kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di sekolah tersebut. Dengan kata lain, sangat dimungkinkan suatu sekolah mempunyai langkah pemecahan yang berbeda dengan sekolah lain untuk mengatasi persoalan yang sama.

Berikut diberikan contoh analisis SWOT untuk menjadi finalis pada turnamen bola voli tingkat Kota/kabupaten.

Tabel-3.1. Analisis SWOT untuk Sasaran:
Menjadi finalis turnamen bola voli tingkat Kota

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak
A Fungsi Ketenagaan				
1. Faktor Internal				
a. Jumlah Guru olah raga	• Cukup	• Cukup	v	
b. Kemampuan Guru olah raga dalam bola Voli	• Tinggi	• Tinggi	v	
c. Motivasi Guru	• Tinggi	• Cukup Tinggi	v	
2. Faktor Eksternal				
a. Pengalaman sebagai pelatih	• Cukup	• Kurang		
b. Dukungan orangtua	• Tinggi	• Tinggi		
c. Fasilitas pengembangan diri	• Ada	• Tidak ada		
B Fungsi Prasarana dan sarana				
1. Faktor Internal				
a. Lapangan bola Voli di sekolah	• Tersedia dan layak pakai	• Tersedia dan kurang layak pakai		v
b. Alat pendukung olah raga bola Voli (net, bola)	• Tersedia dan layak	• Tersedia dan kurang layak		v
c. Perawatan prasarana dan sarana	• Terawat dengan baik	• Terawat dengan baik	v	

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak
2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua siswa dalam peningkatan mutu lapangan Voli b. Lapangan bola Voli di tingkat Kota/kecamatan	<ul style="list-style-type: none"> • Tinggi • Tersedia dan layak pakai 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup • Tersedia dan kurang layak pakai 	v	v
C Fungsi Pelatihan				
1. Faktor Internal a. Pemberdayaan siswa b. Alokasi waktu pelatihan c. Penggunaan waktu pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Guru mampu memberdayakan siswa • 3 x seminggu • Efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup mampu • Kurang 1 x seminggu • Kurang efektif 	v	V v
2. Faktor Eksternal a. Kesiapan siswa dalam menerima pelatihan b. Pelatih yang berpengalaman c. Uji-tanding dengan tim sekolah lain d. Dukungan orang tua siswa dalam pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • Tersedia • 1 x sebulan • Tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • Tidak ada • Tidak pernah • Tinggi 	v v	v v

Sumber: MPMBS (Depdiknas, 2002)

8. Mengidentifikasi alternatif langkah pemecahan persoalan

Untuk mewujudkan sasaran di atas, sekolah mengidentifikasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi dalam mencapai sasaran menjadi finalis pada tingkat kota/kabupaten dalam bidang olah raga bola voli, yaitu waktu pelatihan yang kurang intensif dan tidak adanya pengalaman Guru dalam melatih bola voli kurang profesional serta sekolah tidak pernah melakukan uji-banding ke sekolah lain. Disamping itu, terbatasnya fasilitas pengembangan olah raga bola voli pada tingkat kecamatan maupun kota dan kondisi lapangan bola voli di sekolah sebagian dalam keadaan rusak. Berbagai peralatan olah raga voli yang dimiliki sekolah juga masih kurang, termasuk bola voli. Selanjutnya untuk mengatasi kelemahan atau ancaman tersebut, sekolah melakukan beberapa langkah sebagai alternatif pemecahan persoalan berikut:

a. Pengaktifan tim bola voli sekolah

Hasil analisis menyebutkan bahwa minat siswa terhadap olah raga bola voli cukup tinggi. Hal itu ditandai dengan cukup banyak siswa (hampir 80%) yang siap mengikuti pelatihan olah raga ini. Sementara latihan yang diadakan sekolah kurang dari satu kali dalam seminggu atau bahkan tidak ada latihan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah kurang memberi perhatian yang tinggi terhadap olah raga bola voli, walaupun banyak siswa yang berminat untuk mengikutinya. Untuk itu, diperlukan penggalakan kegiatan olah raga bola voli dengan mengaktifkan kembali tim voli pada tingkat sekolah.

b. Peningkatan Prasarana dan sarana olah raga bola voli

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kondisi lapangan sangat jelek dan memerlukan perbaikan atau renovasi, serta perlu penambahan sejumlah alat pendukung lainnya, seperti tiang, net, dan bola. Dengan lapangan yang memadai dan bentuk yang standar, akan lebih menarik minat siswa untuk mengikuti latihan yang diadakan oleh sekolah dan juga dapat menjadikan siswa bangga memiliki sekolah dengan lapangan olah raga yang baik. Untuk itu, sekolah perlu memberikan porsi anggaran yang cukup dalam rangka melakukan renovasi lapangan dan mengalokasikan anggaran untuk membeli peralatan yang kurang atau tidak ada sebelumnya, tetapi sangat diperlukan.

c. Peningkatan waktu latihan dan uji-tanding

Pada fungsi pelatihan, terdapat banyak kelemahan dan tantangan untuk menjadikan tim bola voli sekolah dapat menjadi finalis pada tingkat kota/

kabupaten. Waktu latihan kurang memadai dan tidak efektif, karena pelatihan selama ini hanya sekedar memenuhi kegiatan rutin dan tidak memiliki target mutu. Untuk itu program latihan perlu ditingkatkan lebih intensif lagi.

d. Pelatih dari luar sekolah

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa sekolah tidak memiliki pelatih yang berpengalaman dalam cabang olah raga bola voli. Untuk itu, diperlukan mendatangkan pelatih dari luar yang memiliki pengalaman bertanding dan mampu memberikan cara-cara terbaik dalam bermain bola voli.

9. Menyusun program peningkatan mutu

Dari pelbagai alternatif langkah pemecahan persoalan yang ada, kepala sekolah bersama-sama dengan unsur komite sekolah, menyusun dan merealisasikan rencana dan program-programnya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan di mana dilaksanakan, serta berapa biaya yang diperlukan. Hal itu juga diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua peserta didik, baik secara moral maupun financial.

Sebagai contoh, berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, sekolah menuliskan rencana dan program pelaksanaannya, yaitu (1) meningkatkan mutu pendidikan, dan (2) meningkatkan prestasi olah raga untuk menjadikan tim bola voli sekolah sebagai finalis pada tingkat kota/kabupaten pada tahun 2008/2009, sebagai berikut.

Tabel-3.2. Rencana dan Program Pelaksanaan:
Untuk Mencapai Sasaran Program

Sasaran	Rencana	Program	Penanggung Jawab
Peningkatan NUN minimal +0,40	Meningkatan perolehan NUN	1. Pengaktifan MGMP sekolah a) Menyusun strategi mengajar untuk menyiasati kurikulum yang padat. b) Membahas dan mencari pemecahan dari masalah yang timbul. c) Membantu guru I dalam memahami materi yang sulit	Guru Matematika dan Wakil Kasek bidang kurikulum

Sasaran	Rencana	Program	Penanggung .Jawab
		<p>d) Pertemuan periodik sekali setiap minggu, untuk diseminasi hasil MGMP Kota/Kabupaten.</p> <p>e) Mengundang ahli dari sekolah lain atau universitas sebagai pembicara untuk membahas materi mata pelajaran tertentu atau menyajikan inovasi baru dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.</p> <p>2. Kelompok diskusi terbimbing</p> <p>a) Menyusun jadwal pembimbing dan lokasi untuk setiap kelompok</p> <p>b) Membimbing siswa yang sedang mengadakan diskusi</p> <p>c) Mengoptimalkan peran alumni untuk membimbing siswa</p> <p>d) Melakukan evaluasi hasil bimbingan setiap kelompok</p> <p>e) Meningkatkan variasi metoda belajar berdasarkan hasil evaluasi</p> <p>3. Peningkatan disiplin siswa</p> <p>a) Mengidentifikasi pelanggaran yang sering dilakukan siswa</p> <p>b) Membentuk tim guru yang akan menangani pelanggaran siswa</p> <p>c) Menyusun aturan, tindakan dan sanksi</p> <p>d) Membuat laporan berdasarkan jenis pelanggaran secara berkala untuk disampaikan pada rapat guru</p> <p>e) Melakukan sosialisasi aturan sekolah untuk meningkatkan disiplin siswa</p> <p>4. Peningkatan layanan perpustakaan dan pengadaan buku</p> <p>a) Mengidentifikasi kebutuhan buku untuk guru dan untuk siswa</p>	

Sasaran	Rencana	Program	Penanggung Jawab
		<ul style="list-style-type: none"> b) Membeli buku sesuai dengan kebutuhan dan anggaran yang tersedia c) Meningkatkan layanan perpustakaan agar mendukung proses belajar mengajar di kelas dan pelaksanaan diskusi kelompok terbimbing d) Meningkatkan kemampuan petugas perpustakaan melalui pendidikan dan pelatihan perpustakaan e) Mengadakan kerjasama dengan instansi lain yang terkait f) Menyusun program untuk mengembangkan perpustakaan 	
Menjadi finalis turnamen bola voli tingkat Kota/ kabupaten	mencapai prestasi olah raga bola voli pada tingkat Kota/ kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaktifan tim bola voli sekolah <ul style="list-style-type: none"> a) Menyusun daftar siswa yang potensial untuk ikut latihan bola Voli sekolah b) Menyusun jadwal latihan yang lebih intensif c) Mensosialisasikan kegiatan dan sasaran olah raga, khususnya bola voli kepada warga sekolah, termasuk orang tua siswa d) Menyeleksi siswa yang akan menjadi tim utama bola voli sekolah 2. Peningkatan prasarana dan sarana Olah raga bola voli <ul style="list-style-type: none"> a) Mengidentifikasi prasarana dan sarana yang memerlukan perbaikan b) Memperbaiki/renovasi prasarana/lapangan dan perangkat pendukung lain yang mengalami kerusakan c) Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai anggaran yang tersedia 	Guru Olah Raga

Sasaran	Rencana	Program	Penanggung Jawab
		<ul style="list-style-type: none"> d) Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksanaan latihan e) Melakukan perawatan secara rutin dan teratur sebagai upaya preventif terhadap prasarana dan sarana olah raga bola voli 	
		<p>3. Peningkatan latihan dan uji-tanding tim bola voli sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mengadakan latihan secara teratur sesuai dengan jadwal yang telah disusun (minimal 3 x seminggu) b) Mendatangkan pelatih bola voli dari luar atau pelatih yang berpengalaman c) Mengadakan lomba antar tim yang dibentuk di sekolah d) Mengundang tim sekolah lain untuk uji-tanding (minimal 1 x sebulan) e) Mengirim tim sekolah untuk bertanding di sekolah lain (minimal 1 x sebulan) f) Melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap tim sekolah dalam rangka persiapan turnamen tingkat Kota/Kabupaten g) Mengikuti turnamen bola voli tingkat Kota/Kabupaten 	

Ketika Anda menyusun sasaran lainnya, maka sekolah menyusun rencana dan program pelaksanaan dengan format yang sama seperti di atas. Selanjutnya, untuk setiap kegiatan dihitung frekuensinya dan kebutuhan tenaga serta kebutuhan lainnya untuk menghitung anggaran yang diperlukan dalam setiap rencana dan program pelaksanaan. Sekolah perlu melakukan sosialisasi semua rencana dan program yang telah disusun agar dapat diketahui, dipahami, dan didukung oleh segenap warga sekolah untuk mencapai sasaran ditetapkan.

10. Anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS)

Saudara, berikut kita akan bahas masalah anggaran yang merupakan unsur penting dalam setiap perencanaan. Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah untuk jangka waktu tertentu (periode), dengan alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian aktivitas. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, setiap penanggung jawab program harus menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Karena anggaran memiliki kedudukan penting, seorang penanggung jawab program harus mencatat anggaran serta melaporkan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan selisih antara anggaran dengan pelaksanaan serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan.

Ada 3 (tiga) bagian pokok anggaran suatu unit, yaitu: (1) target penerimaan, (2) rencana pengeluaran, dan (3) sumber dana lainnya, misalnya sisa dana periode sebelumnya yang menjadi saldo pada awal periode berjalan.

Lalu, apakah fungsi anggaran itu? Ya, fungsi dasar suatu anggaran adalah sebagai suatu bentuk perencanaan, alat pengendalian, dan alat analisis. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan, maka jumlah yang dicantumkan dalam anggaran adalah jumlah yang diperkirakan akan direalisasikan pada saat pelaksanaan kegiatan. Jumlah tersebut diupayakan agar mendekati angka yang sebenarnya, termasuk di dalamnya adalah perhitungan pajak-pajak.

Bagaimana langkah penyusunan RAPBS? Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun. Kemudian, diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Dengan pendekatan yang seperti itu, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan akan dapat diefektifkan. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
- b. Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya.
- c. Menentukan program kerja dan rincian program atau kegiatan.
- d. Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
- e. Menghitung dana yang dibutuhkan.
- f. Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Berbagai rencana yang dituangkan ke dalam Rencana dan Program Tahunan pada dasarnya adalah program sekolah. Oleh karenanya, anggaran yang diperlukan juga tercakup dalam anggaran dan pendapatan belanja sekolah (APBS). Anggaran

untuk rencana program dapat berasal dari berbagai sumber. Prinsip efisiensi harus diterapkan dalam penyusunan rencana anggaran setiap program sekolah. Pada anggaran yang disusun perlu dijelaskan, apakah rencana program yang akan dilaksanakan merupakan hal yang baru atau merupakan kelanjutan atas kegiatan yang telah dilaksanakan dalam periode sebelumnya, dengan menyebutkan sumber dana sebelumnya.

Dalam anggaran yang disusun harus termuat informasi/data minimal tentang:

- a. Informasi rencana kegiatan: sasaran, uraian rencana kegiatan, penanggung jawab, rencana baru atau lanjutan.
- b. Uraian kegiatan program: program kerja, rincian program.
- c. Informasi kebutuhan: barang/jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan.
- d. Data kebutuhan: harga satuan, jumlah biaya yang diperlukan untuk seluruh volume kebutuhan.
- e. Jumlah anggaran: jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, program, rencana kegiatan, dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan periode terkait.
- f. Sumber dana: total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program.

Dalam pelaksanaan kegiatan, jumlah yang direalisasikan bisa jadi tidak sama persis dengan anggarannya. Bisa kurang atau lebih dari jumlah yang telah dianggarkan. Realisasi keuangan yang tidak sama dengan anggaran, terutama yang cukup besar perbedaannya, harus dianalisis sebab-sebabnya. Apabila diperlukan dapat dilakukan revisi anggaran agar fungsi anggaran dapat tetap berjalan. Perbedaan antara realisasi pengeluaran dengan anggarannya bisa terjadi karena:

- a. adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran;
- b. terjadinya penghematan atau pemborosan;
- c. pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan;
- d. adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi, atau
- e. penyusunan anggaran yang kurang tepat.

Anggaran bersifat luwes. Maksudnya, apabila dalam perjalanan pelaksanaan kegiatan ternyata harus dilakukan penyesuaian kegiatan, maka anggaran dapat direvisi dengan menempuh prosedur tertentu. Mengacu pada Kaufman & English (1987), dengan mendasarkan kepada *problem-solving planning*, maka perubahan-perubahan dapat dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam kurun waktu 1-3 bulan.

Perubahan-perubahan yang mungkin terjadi adalah sebagai berikut.

- a. Adanya suatu kegiatan program yang sebelumnya tidak dicantumkan di dalam proposal. Apabila terjadi perubahan anggaran, sekolah harus melaporkannya secara tertulis ke Komite Sekolah untuk mendapatkan persetujuan tanpa melihat besarnya perubahan jumlah anggaran yang terjadi. Selanjutnya, menginformasikan perubahan tersebut kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- b. Perubahan yang tidak berkaitan dengan rencana kegiatan, hanya dalam komponen program atau aktivitas. Apabila terjadi perubahan komponen program atau aktivitas dan mengakibatkan perubahan alokasi biaya diatas 10% dari total anggaran program yang bersangkutan maka perubahan tersebut harus segera dilaporkan secara tertulis ke Komite Sekolah.
- c. Perubahan berkaitan dengan perubahan komponen program atau aktivitas namun pergeseran/perubahan dana yang terjadi secara kumulatif masih dibawah 10% dari total anggaran rencana kegiatan. Perubahan yang demikian tidak perlu dilaporkan segera tetapi cukup diberikan penjelasan dalam laporan pelaksanaan kegiatan dan keuangan program MBS yang disampaikan pada setiap semester.

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana bentuk pelaporannya? Dalam setiap pelaksanaan kegiatan sekolah, diwajibkan adanya laporan sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan. Laporan yang dimaksud berkaitan dengan rencana, pelaksanaan program, dan penggunaan keuangan yang telah dikeluarkan selama kegiatan berlangsung.

Laporan bertujuan untuk melihat sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai berdasarkan pada rencana dan kendala yang dihadapi sekolah selama pelaksanaan MBS. Tentunya untuk dapat menyusun laporan, kepala sekolah harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan setiap rencana yang diajukan dalam proposal. Monitoring sebaiknya dilakukan secara periodik dan diarahkan untuk mengetahui pelaksanaan setiap rencana, termasuk memberi bantuan yang diperlukan jika ada permasalahan. Apabila dimungkinkan, monitoring dapat dilakukan dengan melibatkan komite sekolah yang telah dibentuk. Laporan yang harus disiapkan oleh sekolah terdiri atas laporan pelaksanaan rencana kerja tahunan sekolah serta laporan pertanggungjawaban keuangan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaporan adalah sebagai berikut.

a. Laporan rencana dan program pelaksanaan.

Laporan ini dibuat secara periodik berdasarkan rencana dan program kerja yang telah disusun. Laporan yang dibuat sekolah terdiri atas laporan kemajuan setiap setengah semester atau semester, dan laporan akhir yang disiapkan setelah tahun pelajaran berakhir. Laporan ini dimaksudkan sebagai laporan kemajuan untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang telah dicapai, dan sekaligus mengidentifikasi hambatan yang dialami selama pelaksanaan kegiatan berlangsung. Berdasarkan data tersebut, dapat dilakukan perbaikan atau perubahan terhadap rincian kegiatan yang direncanakan sebelumnya agar sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Laporan pada akhir tahun pelajaran merupakan laporan lengkap tentang seluruh rencana dan program kerja yang telah dilaksanakan selama satu tahun serta hasil-hasil yang telah dicapai dengan disertai bukti/dokumen (jika ada), seperti peningkatan skor ulangan harian akhir, piagam, atau surat keterangan lainnya. Laporan tersebut nantinya akan divalidasi oleh tim penilai untuk mengetahui kebenarannya dan dijadikan dasar dalam menentukan tindakan selanjutnya.

Secara garis besar, laporan akhir tahun pelajaran pelaksanaan rencana dan program pelaksanaan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan.
- 2) Pelaksanaan program.
- 3) Kendala selama pelaksanaan.
- 4) Anggaran dan sisa dana.
- 5) Dampak pelaksanaan program.
- 6) Simpulan dan saran.

b. Laporan keuangan

Bentuk laporan keuangan, bisa secara periodik, rutin, atau incidental, apabila diperlukan. Laporan keuangan tersebut memiliki 2 (dua) fungsi utama yaitu:

- 1) sebagai informasi tentang kondisi keuangan yang dikelola untuk berbagai pihak yang memerlukan, termasuk pemberi dana dan calon pemberi dana; serta
- 2) sebagai pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan yang telah dilaksanakan.

Dengan melihat kedua fungsi tersebut, suatu laporan keuangan dibuat tidak semata-mata hanya untuk pertanggungjawaban saja, sehingga perlu dibuat dan disampaikan secara periodik sesuai dengan yang telah ditentukan berdasarkan kebutuhan akan informasinya. Seperti dana-dana dari pemerintah, sekolah penerima

dana bantuan wajib mengadministrasikan dan mempertanggungjawabkan dana bantuan tersebut sesuai dengan aturan yang berlaku. Administrasi dan pertanggungjawaban tersebut harus diwujudkan dalam bentuk tertulis dan siap untuk diverifikasi.

Untuk memudahkan dan melancarkan proses administrasi keuangan, disusun pedoman keuangan yang dapat dipakai sebagai referensi sekolah dalam mengelola dan menyelenggarakan administrasi dana program. Selain itu, dengan adanya pedoman ini diharapkan sekolah menjadi lebih sadar dan peduli terhadap pentingnya pembuatan laporan keuangan yang baik dan transparan. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan MPMBS digunakan dana lain, dana tersebut dilaporkan bersama-sama sebagai suatu kesatuan.

Dalam laporan keuangan yang dibuat, perlu dimuat perbandingan data realisasi keuangan dengan anggaran yang telah disusun. Dalam kondisi tertentu diperlukan revisi anggaran yang telah disusun tersebut. Bentuk laporan keuangan yang perlu dibuat terdiri atas (1) laporan perkembangan keuangan serta (2) laporan realisasi penggunaan dana

c. Mekanisme Pelaporan

Saudara, pelaporan dapat mengikuti mekanisme berikut.

- 1) Laporan kemajuan pelaksanaan kegiatan dan keuangan sekolah dilakukan setiap akhir setengah semester atau semester, paling lambat minggu ke-2 pada bulan berikutnya setelah setengah atau satu semester berakhir.
- 2) Laporan tersebut harus sudah diperiksa oleh komite sekolah mengenai keakuratan dan kebenarannya.
- 3) Laporan akhir dibuat pada setiap akhir tahun ajaran, paling lambat satu minggu setelah masuk tahun ajaran berikutnya.
- 4) Laporan pelaksanaan kegiatan dan keuangan dikirimkan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- 5) Laporan pelaksanaan kegiatan dilampiri dengan copy bukti/dokumen. Sedangkan laporan keuangan dikirim tanpa dilampiri dengan bukti/dokumen pengeluaran, baik asli maupun copy-nya.
- 6) Bukti/dokumen realisasi pengeluaran keuangan disimpan di sekolah, tetapi harus siap bila diperiksa setiap saat oleh tim monitoring atau petugas yang berwenang.
- 7) Laporan tetap dibuat dan dikirim walaupun tidak/belum ada realisasi pengeluaran dari dana yang telah dianggarkan.

- 8) Berdasarkan pada laporan kemajuan dan laporan akhir tahun yang telah dibuat oleh sekolah, maka sekolah dapat menggunakan hasil-hasil yang telah dicapai sebelumnya sebagai bahan pertimbangan untuk merencanakan sasaran serta rencana dan program pelaksanaan tahun berikutnya.

Latihan

Saudara, itulah paparan tentang perencanaan pengembangan sekolah. Bagaimana sudah paham? Kini, uji dan mantapkan pemahaman Anda dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam latihan berikut.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan?
2. Siapa saja yang harus terlibat dalam perencanaan? Mengapa?
3. Apa saja yang harus tergambar dengan jelas dalam perencanaan?.
4. Apa yang dimaksud dengan evaluasi diri? Manfaatnya apa?
5. Jelaskan, apa yang dimaksud dengan Analisis SWOT dan fungsinya!
6. Apa yang dimaksud dengan perencanaan pendidikan sekolah?
7. Sebutkan orientasi perencanaan pendidikan sekolah!
8. Jelaskan apa yang dimaksud dengan "Rencana Pengembangan Sekolah harus komprehensif"!
9. Jelaskan dasar dari Rencana Pengembangan Sekolah!
10. Jelaskan keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran pengembangan sekolah!

Sudah selesai? Bisa terjawab? Baik, coba bandingkan jawaban Anda dengan kunci latihan berikut ini.

1. Perencanaan adalah kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, berapa lama waktu yang diperlukan, berapa orang yang diperlukan, serta berapa banyak biaya yang digunakan untuk mencapai keinginan tersebut.
2. Dalam menyusun perencanaan harus melibatkan *stakeholders*, yaitu guru, orang tua, dewan sekolah/komite sekolah, masyarakat (tokoh masyarakat dan tokoh agama), dunia usaha dan industri (pengusaha), dan pemerintah.
3. Perencanaan harus memuat dan menggambarkan visi, misi, tujuan, sasaran, analisis SWOT, alternatif pemecahan, program dan kegiatan, serta anggaran yang diperlukan.
4. Evaluasi diri dilakukan untuk menilai secara objektif terhadap kinerja internal lembaga. Dari hasil evaluasi ini kemudian dirumuskan isu atas permasalahan yang harus dicari pemecahannya, alternatif pemecahan, dan tindakan/rencana.

5. Analisis SWOT merupakan salah satu cara untuk melakukan evaluasi. Analisis ini beranjak dari penilaian tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolah dalam mencapai kebutuhan sekolah di masa depan (dalam jangka panjang). Melalui analisis ini akan dapat ditentukan kebutuhan sekolah dan ketercapaiannya.
6. Perencanaan pendidikan sekolah merupakan kegiatan yang memandukan semua aspirasi/pemikiran warga sekolah dalam mengembangkan sekolah, ke mana sekolah akan dikembangkan, dan langkah apa yang harus ditempuh untuk melaksanakannya.
7. Rencana pengembangan sekolah harus berorientasi ke depan dan menjelaskan bagaimana menjembatani antara kondisi saat ini dan harapan yang ingin dicapai di masa depan.
8. Rencana pengembangan sekolah harus komprehensif, artinya perencanaan tersebut harus mencakup tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang.
9. Dasar rencana pengembangan sekolah adalah kondisi saat ini dan harapan yang ingin dicapai.
10. Perencanaan pengembangan sekolah harus termuat dan tergambar dalam visi, misi, tujuan, dan sasaran pengembangan sekolah. Visi sekolah menggambarkan sekolah yang diinginkan di masa datang (jangka panjang). Misi sekolah menggambarkan tindakan/upaya untuk mewujudkan visi sekolah. Tujuan pengembangan sekolah ialah menjelaskan tentang apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah. Sasaran pengembangan sekolah berisi apa yang diinginkan sekolah untuk jangka pendek.

Rangkuman

Perencanaan merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi penetapan apa yang ingin dicapai/tujuan, bagaimana cara mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, serta berapa banyak biaya yang akan digunakan dalam mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan pengembangan pendidikan di sekolah merupakan unsur penting dalam MBS, karena rencana pengembangan sekolah akan memandu semua warga sekolah bagaimana mengembangkan sekolah, ke mana sekolah akan dikembangkan dan langkah apa yang harus ditempuh untuk melaksanakannya.. Dalam merencanakan pengembangan kualitas sekolah harus melibatkan *stakeholder*, agar mereka mempunyai tanggung jawab dan 'rasa memiliki' terhadap sekolah. Dengan demikian, mereka diharapkan akan berperan aktif dalam mengawal, serta memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah yang telah disepakati.

Oleh karenanya, rencana pengembangan sekolah harus memuat dan menggambarkan secara jelas tentang visi dan misi sekolah, tujuan pengembangan sekolah, tantangan nyata, sasaran pengembangan sekolah, fungsi-fungsi penting dalam mencapai sasaran, analisis SWOT, alternatif langkah untuk mengatasi kelemahan dan acaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah, serta rencana dan program sekolah.

Rencana pengembangan sekolah sebagai salah satu unsur implementasi MBS pada umumnya terdiri atas beberapa tahapan yang heirarkis dan sistematis. Setiap tahap memerlukan tahapan sebelumnya sebagai dasar penyusunannya. Misi sekolah disusun setelah visi disusun dan ditetapkan. Demikian juga, sasaran dapat ditetapkan setelah tujuan sekolah yang ditetapkan "dikonfrontasikan" dengan keadaan sekolah saat ini, sehingga ditemukan tantangan nyata sekolah. Rencana dan program baru dapat disusun setelah dilakukan identifikasi alternatif pemecahan masalah dan dipilih alternatif yang terbaik. RAPBS dapat dibuat setelah rencana dan program disusun.

Tes Formatif 2

Kerjakanlah tes formatif ini dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang paling benar.

1. Fungsi perencanaan adalah ...
 - A. memandu pencapaian tujuan
 - B. menggambarkan tujuan yang diinginkan
 - C. mengurangi ketidakpastian
 - D. betul semua
2. Rencana pengembangan pendidikan sekolah harus memuat dan menggambarkan secara jelas tentang, **kecuali**:
 - A. Visi dan misi sekolah
 - B. Tujuan pengembangan sekolah
 - C. SWOT sekolah
 - D. Agenda rapat sekolah
3. Perencanaan pengembangan sekolah harus “luwes”, artinya:
 - A. Mampu menyesuaikan diri
 - B. Sesuai kebutuhan
 - C. Bisa diubah-ubah
 - D. Betul semua
4. Pelibatan warga sekolah harus menggunakan prinsip perwakilan, tetapi tetap harus menjaga “rasa terwakili”, artinya:
 - A. terwakili dalam arti jumlah
 - B. terwakili dalam arti kepentingan/aspirasi
 - C. terwakili dalam arti kemauan
 - D. jawaban A dan B benar
5. Rencana Pengembangan Sekolah harus ”komprehensif”, artinya:
 - A. terintegrasi
 - B. mencakup tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang
 - C. ikut serta memonitor dan mengevaluasi
 - D. jawaban benar semua
6. Visi sekolah menggambarkan hal-hal berikut, **kecuali**:
 - A. Profil sekolah yang diinginkan di masa datang.
 - B. Program-program sekolah.
 - C. Keinginan *stakeholders* tentang sekolah di masa datang
 - D. Standar keunggulan yang menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah
7. Di bawah ini merupakan sesuatu yang harus tergambar dalam misi sekolah, **kecuali**:
 - A. Berupa tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi.
 - B. Merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi.
 - C. Berupa bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi.

- D. Memuat uraian program sekolah yang harus disetujui *stake holders*.
8. Perumusan tujuan sekolah seharusnya ...
- A. berupa tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi dalam jangka waktu panjang.
 - B. berdasar visi dan misi.
 - C. tidak bersiklus/berperiodik.
 - D. memuat anggaran yang akan digunakan.
9. Perumusan sasaran harus tetap mengacu pada hal-hal berikut, **kecuali**:
- A. Tantangan sekolah.
 - B. Mutu dan kuantitas yang ingin dicapai dan terukur agar mudah melakukan evaluasi keberhasilannya.
 - C. Visi, misi, dan tujuan sekolah.
 - D. Dampak pelaksanaan program.
10. Analisis SWOT memiliki fungsi berikut, **kecuali**:
- A. Mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
 - B. Sebagai dasar dalam memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan.
 - C. Menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah.
 - D. Mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada di sekolah.

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah mengerjakan Tes Formatif 2, bandingkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang terdapat pada akhir unit ini. Untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi ini, hitunglah dengan menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 – 100	=	baik sekali
80 – 89	=	baik
70 – 79	=	cukup
< 70	=	kurang

Jika tingkat penguasaan Anda minimal 80%, maka Anda dinyatakan berhasil dengan baik, dan Anda dapat melanjutkan untuk mempelajari Unit 4. Sebaliknya, bila tingkat penguasaan Anda kurang dari 80%, silakan pelajari kembali uraian yang terdapat dalam subunit sebelumnya, khususnya pada bagian yang belum Anda kuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Kunci Tes Formatif 1

1. C Strategi implementasi MBS akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya, daerah yang satu dengan daerah lainnya tergantung dari kondisi dan tujuan sekolah.
2. D Kemajuan teknologi
3. A budaya
4. D Relevansi
5. A Nilai ujian sekolah meningkat
6. B Partisipasi masyarakat meningkat
7. D Keterlibatan orang tua siswa terhadap pendidikan di sekolah kurang, karena sekolah sudah maju
8. C Organisasi
9. D Menyerahkan pengambilan keputusan pada kepala sekolah
10. D Berkomunikasi secara aktif dengan stakeholder pendidikan

Kunci Tes Formatif 2

1. D memandu dalam mencapai tujuan, menggambarkan tujuan yang diinginkan, dan mengurangi ketidakpastian.
2. D agenda rapat sekolah
3. A mampu menyesuaikan diri
4. D terwakili dalam arti jumlah dan kepentingannya
5. B mencakup tujuan jangka pendek, menengah dan panjang
6. B program-program sekolah
7. D memuat uraian program sekolah yang harus disetujui *stake holders*
8. B berdasar visi dan misi
9. D dampak pelaksanaan program
10. C Menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah

Daftar Pustaka

- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta.
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bai Quraisy
- Gamage, D. 2003. *School-Based Management Leads Shared Responsibility and Quality in Education*. New Orleans, LA: EDRS..
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Q/A for the web/knowledge nugget. School-Based Management*. <http://www1.worldbank.org/education/globaleducationreform/06.governancereform/06.02.SBMQ&A/Q&ASMB.htm>
- Rosyada, D. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala, S. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Slamet PH. 2001. Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No. 27. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>
- Soenarya, E. 2000. *Teori Perencanaan Pendidikan: Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Yogyakarta: Adicita.
- Wohlsteeter & Mohrman. 1997. *School-Based Management: Strategies for Success*, CPRE Finance Briefs. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>.

Glosarium

- Strategi** : pemikiran secara konseptual, realistis, dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- Visi** : cara pandang jauh ke depan mengenai arah dan keadaan sekolah yang diinginkan
- Misi** : jabaran dari visi atau merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.
- RPS** : Singkatan dari rencana pengembangan sekolah.
- Analisis SWOT** : sebuah pendekatan dalam melakukan analisis suatu kebijakan publik dengan menekankan pengkajian kepada aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan bersifat internal, sedangkan peluang dan ancaman bersifat eksternal.
- Akuntabilitas** : kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggungjawaban kinerja kepada berbagai pihak yang berkepentingan atau kepada *stakeholders* pendidikan.