

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

by turnitin turnitin

Submission date: 12-May-2024 09:08PM (UTC+0700)

Submission ID: 2377282365

File name: 33_BUK_1.PDF (2.43M)

Word count: 21623

Character count: 139377

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL

MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) adalah model pengelolaan pendidikan pada level sekolah. Paradigma ini muncul muncul sebagai salah satu hasil analisis untuk menjelaskan ketidakberhasilan berbagai program peningkatan mutu pendidikan yang terjadi selama ini, yang menggunakan asumsi bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas input (pelatihan guru, penyediaan buku teks, penyediaan berbagai fasilitas pendidikan) secara partial yang akan berdampak pada peningkatan kualitas output. Selain itu, pendekatan yang digunakan selama ini dalam pembinaan sekolah terlalu bersifat makro dan sentralistik, sementara kondisi dan kebutuhan pendidikan masing-masing daerah dan segmen masyarakat sangat variatif. Buku ini secara khusus kami susun sebagai upaya untuk menjelaskan secara sederhana bagaimana MBS itu dilakukan dan bagaimana proses penerapannya sehingga dapat menghasilkan kualitas manajemen berbasis sekolah yang ideal.



PENERBIT LAKEISHA

J. Jatiwangi, Bayat,
Sleman, RI 55181, Rm.001,
Pucanganjati, Tugu,
Kulon, Jileng, Indonesia 57482
Phone : 0271-84947000.com
HP/WA : 0812-56201232
Website : <http://www.penerbitlakeisha.com/>



QR BAR

ISBN 978-623-420-844-3



9 786234 208443

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL



Penerbit
LAKEISHA

MOHZANA

IMPLEMENTASI
MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH
PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL

2

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a. Penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan Ciptaan; d. Pengadaptasian, pengaransemen, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Drs. Mohzana, S.Pd, M.Pd.

IMPLEMENTASI
MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH
PENGEMBANGAN PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL



Penerbit Lakeisha
2023

~ iii ~

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH:
Pengembangan Perencanaan Strategis dan Operasional**

Penulis:

Dr. Drs. Mohzana, S.Pd, M.Pd.

Editor : Dr. Dewi Kusumaningsih, S.S., M.Hum.

Layout : Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.

Desain Cover : Tim Lakeisha

Cetak I Juli 2023

15,5 cm × 23 cm, 103 Halaman

ISBN: 978-623-420-844-3

85

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha

(Anggota IKAPI No.181/JTE/2019)

Redaksi

Srikaton, RT 003, RW 001, Pucangmiliran, Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Website: www.penerbitlakeisha.com

37

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Tuhan yang Mahakuasa atas limpahan berkah dan karunia-Nya kepada kita semua, khususnya bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan buku ini.

MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) adalah model pengelolaan pendidikan pada level sekolah. Paradigma ini muncul sebagai salah satu hasil analisis untuk menjelaskan ketidakberhasilan berbagai program peningkatan mutu pendidikan yang terjadi selama ini, yang menggunakan asumsi bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas input (pelatihan guru, penyediaan buku teks, penyediaan berbagai fasilitas pendidikan) secara partial yang akan berdampak pada peningkatan kualitas output. Selain itu, pendekatan yang digunakan selama ini dalam pembinaan sekolah terlalu bersifat makro dan sentralistik, sementara kondisi dan kebutuhan pendidikan masing-masing daerah dan segmen masyarakat sangat variatif. Buku ini secara khusus kami susun sebagai upaya untuk menjelaskan secara sederhana bagaimana MBS itu dilakukan dan bagaimana proses penerapannya sehingga dapat menghasilkan kualitas manajemen berbasis sekolah yang ideal.

Terima kasih kepada keluarga dan juga rekan penulis yang memberikan support kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Tak lupa saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan untuk sempurnanya buku ini.

82

Penulis

~ v ~

DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
BAGIAN PERTAMA	
PROLOG.....	1
A. Sistem Pendidikan Indonesia	1
B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	3
BAGIAN KEDUA	
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	6
A. Tinjauan Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	6
B. Perencanaan Strategis Dalam Kaitan Dengan MBS	14
C. Perencanaan Operasional	24
BAGIAN KETIGA	
MENGEMBANGKAN PARTISIPASI STAKEHOLDER	32
A. Upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mengembangkan partisipasi stakeholder.....	32
B. Upaya-Upaya Dalam Perencanaan Strategis dan Operasional	37
BAGIAN KEEMPAT	
PRODUK PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL.....	43
A. Pelaksanaan dan Intervensi DBEP	43
B. Keberhasilan Perencanaan Strategis dan Operasional Tim Penyusun Rencana Pengembangan Sekolah	65
BAGIAN KELIMA	
EPILOG	71
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN.....	79



PROLOG

A. Sistem Pendidikan Indonesia

Pendidikan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia berkualitas yaitu manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan, mampu berpikir kritis dan terbuka, bekerjasama, memecahkan permasalahan yang dihadapi secara cerdas dan fleksibel. Karena itu, di dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pada Bab II Pasal 3 disebutkan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (1999) disebutkan bahwa salah satu visi pembangunan bangsa adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang menguasai ilmu

pengetahuan dan teknologi. Untuk mewujudkan visi tersebut, salah satu arah kebijakan dalam pembangunan pendidikan adalah melakukan pembaharuan dan pematapan sistem pendidikan nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan dan manajemen. Salah satu peluang yang telah diciptakan dalam mengantisipasi berbagai macam perubahan dan perkembangan pada lingkungan strategis di atas adalah penyelenggaraan otonomi daerah yang secara politis ditetapkan melalui Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), Nomor XV/MPR/1998 yang kemudian ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Konsekuensi kebijakan tersebut adalah penyerahan secara total, bulat dan utuh serta menyeluruh dari Pusat kepada Daerah terhadap semua kewenangan bidang pemerintahan termasuk bidang pembangunan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya pada level pendidikan dasar dalam rangka penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun yang bermutu, telah dikembangkan tiga paket kebijakan dasar oleh Departemen Pendidikan Nasional, yaitu (1) desentralisasi pendidikan, (2) manajemen pendidikan berbasis masyarakat dan pendidikan berbasis luas, dan (3) manajemen pendidikan berbasis sekolah (Suyata, 2004). Dengan demikian disimpulkan bahwa desentralisasi pendidikan dilaksanakan pada tingkat kabupaten/kota dan pada tingkat sekolah sebagai institusi terdepan dalam pelayanan pendidikan yang bermutu melalui pengelolaan pendidikan berbasis sekolah yang dikenal dengan istilah “MBS”⁹. Dengan otonomi yang lebih tersebut maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai

dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga dengan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Inilah esensi pengambilan keputusan partisipatif. Prinsip-prinsip pengambilan keputusan secara partisipatif ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

64

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS adalah model pengelolaan pendidikan pada level sekolah. Paradigma ini muncul muncul sebagai salah satu hasil analisis untuk menjelaskan ketidakberhasilan berbagai program peningkatan mutu pendidikan yang terjadi selama ini, yang menggunakan asumsi bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas *input* (pelatihan guru, penyediaan buku teks, penyediaan berbagai fasilitas pendidikan) secara partial yang akan berdampak pada peningkatan kualitas *output*. Selain itu, pendekatan yang digunakan selama ini dalam pembinaan sekolah terlalu bersifat makro dan sentralistik, sementara kondisi dan kebutuhan pendidikan masing-masing daerah dan segmen masyarakat sangat variatif.

Pendekatan *input-output* yang diturunkan dari institusi/lembaga yang bergerak pada bidang ekonomi dan industri itu sangat efektif, namun kenyataan pada institusi pendidikan seperti sekolah tidak berlaku. Hal ini karena organisasi sekolah bukan hanya berfokus pada penyediaan dan peningkatan mutu input tetapi harus memperhatikan faktor proses pendidikan itu sendiri. Pembinaan dan pengembangan sekolah yang bersifat makro (*macro oriented*), semua kebijakan diatur oleh para birokrat di tingkat pusat ternyata kurang cocok diterapkan pada pendidikan di Indonesia, karena inti pelaksanaan pendidikan itu ada di

sekolah. Akibatnya adalah banyak konsep yang disusun pada tingkat makro di pusat akan meningkatkan kualitas pendidikan ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat sekolah karena bervariasinya permasalahan pendidikan di tingkat sekolah, seperti kemampuan anak, kondisi lingkungan sosial-budaya-ekonomi masyarakat. Potensi dan kondisi yang berbeda-beda itu tentunya menuntut pelayanan pendidikan yang berbeda-beda.

Menyadari kekurangtepatan kebijakan dan pendekatan itulah yang melahirkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai paradigma pengelolaan pendidikan di tingkat institusi terdepan dalam dunia pendidikan. Dasar pemikirannya adalah sekolah merupakan unit pendidikan formal yang secara langsung berhadapan dengan siswa dengan berbagai kebutuhannya dengan kondisi lingkungan sosial-budaya-ekonomi yang membutuhkan kreativitas dan inovasi yang dinamis dari warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat) untuk melaksanakan perannya. Hal itu akan terlaksana bila sekolah diberi kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai kebutuhan lingkungannya.

Melalui manajemen berbasis sekolah itulah diharapkan tumbuh dan berkembangnya kerjasama dengan tanggung jawab masing-masing sebagai landasan terbinanya kemandirian sekolah yang pada akhirnya dapat menumbuhkembangkan sekolah-sekolah yang efektif sebagai sarana terbinanya manusia Indonesia yang berkualitas (Koster, 2001).

Dalam rangka implementasi otonomi pendidikan pada tingkat kabupaten/kota, Kabupaten Lombok Timur merupakan salah satu kabupaten/kota di Nusa Tenggara Barat (NTB) dan Bali yang memperoleh bantuan baik bantuan teknis maupun bantuan pembiayaan melalui *Decentralized Basic Education Project (DBEP)*. Secara teknis, proyek ini didesain untuk mengembangkan kapasitas kabupaten/kota untuk mampu mengelola pendidikan yang bermutu, dan pengembangan kapasitas sekolah untuk mampu mengimplementasikan MBS

dengan melibatkan *stakeholder* yang ada pada tingkat sekolah yakni komite sekolah dan warga sekolah (Direktorat SLTP Depdiknas, 2001). Untuk membangun kapasitas pengelolaan pendidikan (*capacity building*) kabupaten/kota dan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan, salah satu strategi dasar yang dikembangkan adalah membangun kapasitas kelembagaan yang ada di masing-masing tingkatan. Kelembagaan yang dibangun kapasitasnya pada tingkat kabupaten/kota meliputi Dinas Pendidikan, Kantor Departemen Agama, Dewan Pendidikan, Satgas Perencanaan Pendidikan, Tim MBS Kabupaten/Kecamatan, sedangkan pada tingkat sekolah antara lain Sekolah itu sendiri dan Komite Sekolah sebagai mitra kerja sekolah.

Sasaran *capacity building* pada tingkat sekolah adalah meningkatkan kemampuan tim penyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dalam menyusun rencana strategis dan rencana operasional sekolah yang diwujudkan dalam bentuk RPS dan kemampuan menerapkan mekanisme pendanaan yang fleksibel untuk mengimplementasikan butir-butir atau program-program yang sudah dituangkan dalam RPS.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menulis buku berjudul **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH** Pengembangan Perencanaan Strategis dan Operasional.



MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

19

A. Tinjauan Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu bentuk inovasi pendidikan yang diperkenalkan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, terutama sejak berlakunya kebijakan otonomi di bidang pendidikan. Di bawah ini akan diuraikan tentang konsep dasar MBS, karakteristik MBS dan komponen yang didesentralisasikan menurut konsep MBS.

1. Konsep Dasar MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pendekatan baru dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia. Gagasan penerapan pendekatan tersebut sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah muncul sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pusat atau sebagian di instansi vertikal, sekolah hanya menerima apa adanya.

MBS adalah salah satu bentuk restrukturisasi sekolah dengan mengubah sistem sekolah dalam melakukan kegiatannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah dengan mengubah⁷ desain struktur organisasinya. Berdasarkan konsep MBS, tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu warga sekolah memiliki otonomi dan tanggungjawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah (Cheng dalam kutipan Nurkholis, 2002).

Konsep MBS yang dikembangkan di Indonesia adalah pemberian otonomi kepada sekolah dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Artinya, dengan MBS memberikan otonomi yang lebih luas kepada masing-masing sekolah secara individual dalam menjalankan program sekolahnya dan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi. Selain itu dalam menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi setiap konstituen sekolah seperti siswa, guru, tenaga administrasi, orang tua, masyarakat lingkungan dan para tokoh masyarakat (Direktorat SLTP Depdiknas, 2001).

Menurut Cheng dalam Nurkholis (2002), ada empat prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu: (1) prinsip equifinalitas (*equifinality*), (2) prinsip desentralisasi (*decentralization*), (3) prinsip sistem pengelolaan mandiri (*selfmanaging system*), dan (4) prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).

Prinsip equifinalitas didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan. Manajemen sekolah menekankan fleksibilitas dan sekolah harus dikelola oleh sekolah itu sendiri

berdasarkan kondisinya masing-masing. Prinsip ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi masing-masing untuk mengelola sekolah secara efektif.

Konsisten dengan prinsip equifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini didasari oleh konsep manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah.

Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar. MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu amat penting sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama.

Sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern, maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia dalam efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Atas dasar itu, MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Peningkatan kualitas

pendidikan terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia.

91

Berdasarkan uraian di atas, maka konsep dasar MBS adalah pemberian kewenangan yang luas kepada sekolah untuk mengelola sekolah secara mandiri dengan melibatkan *stakeholder* pada berbagai pengelolaan sekolah agar sekolah dapat memberikan layanan yang optimal sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat (peserta didik).

2. Karakteristik MBS

MBS memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik Manajemen Kontrol Eksternal (MKE), antara lain pada misi sekolah, strategi-strategi manajemen, hakikat aktivitas-aktivitas, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas pada administrator dan indikator-indikator efektivitas (Cheng, dalam Nurkholis, 2002).

Selanjutnya Cheng menguraikan kedelapan karakteristik MBS sebagai berikut:

- a. Misi sekolah. MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan arahan kerja.
- b. Hakikat aktivitas-aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah adalah amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara tak langsung mempromosikan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah.
- c. Strategi-strategi manajemen. Perubahan arah dari MKE ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen, yaitu: (1) konsep atau asumsi tentang hakikat manusia, (2) konsep organisasi sekolah, (3) gaya

pengambilan keputusan, (4) gaya kepemimpinan, (5) penggunaan kekuasaan, dan (6) keterampilan-keterampilan manajemen. MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Teori Y menyarankan bahwa partisipasi demokratis, perkembangan profesional dan kemajuan kehidupan kerja adalah penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Dalam organisasi modern, konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang. Dalam MBS, gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*). Kepemimpinan kepala sekolah dari rendah ke tinggi yaitu kepemimpinan teknis, manusia, pendidikan, simbolik dan budaya. Dalam merespon perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan kepala sekolah berubah dari tingkat rendah ke kepemimpinan multi tingkat, berarti tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia melainkan juga kepemimpinan kependidikan, simbolik dan budaya. MBS dimaksudkan untuk mengembangkan SDM dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah, maka gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen baru. Misalnya metode-metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

- d. Penggunaan sumber-sumber daya. MBS dalam model *school-based budgeting* program memberikan keleluasaan

kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya.

- e. Perbedaan-perbedaan peran. Peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan manajemen pemerintah, misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan ke model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua dari yang semula pasif.
- f. Hubungan antar manusia. MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerjasama, semangat tim dan komitmen yang saling menguntungkan. Maka iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dan gaya kontrol (*control style*) dapat merusak pengajaran dan manajemen sekolah serta mempengaruhi efektivitas sekolah.'
- g. Kualitas para administrator. Dalam model MBS sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dan dalam mengejar efektivitas pendidikan.
- h. Indikator-indikator efektivitas. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multi-tingkat dan multi-segi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi-tingkat yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, individual dan indikator multi-segi yaitu mencakup input, proses dan output sekolah disamping perkembangan akademik siswa.

Karakteristik MBS yang dikembangkan oleh Direktorat SLTP Depdiknas (2001) terdiri dari output yang diharapkan, proses dan input. Sekolah harus memiliki output yang diharapkan yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses antara lain (1) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (5) sekolah memiliki budaya mutu, (6) sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, (7) sekolah memiliki kewenangan/kemandirian, (8) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, (9) sekolah memiliki keterbukaan manajemen, (10) sekolah memiliki kemauan untuk berubah, (11) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) komunikasi yang baik, dan (14) sekolah memiliki akuntabilitas.

Input pendidikan meliputi (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumberdaya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan, dan (6) input manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, maka karakteristik MBS adalah meliputi output yang berkualitas sebagai akibat proses pendidikan yang bermutu dengan melibatkan berbagai stakeholder dengan pengelolaan yang bermutu sebagai bagian dari input pendidikan.

3. Komponen yang Didesentralisasikan Menurut Konsep MBS

Menurut Mohlstetter dan Mohrman yang dikutip Nurkholis (2002) terdapat empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yang pada hakikatnya merupakan inti dan isi dari MBS yaitu *power/authority* (kewenangan), *knowledge*

(pengetahuan), *information* (informasi), dan *reward* (penghargaan). Keempat hal di atas merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dan menuntut kehadirannya.

Direktorat SLTP, Depdiknas (2001) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah adalah (1) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (2) pengelolaan kurikulum, (3) pengelolaan proses belajar mengajar, (4) pengelolaan ketenagaan, (5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan siswa, (8) hubungan; sekolah dan masyarakat, dan (9) pengelolaan iklim sekolah. Dengan pemberian kewenangan yang luas kepada sekolah itu diharapkan (1) memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting, (2) mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran, (3) mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah, (4) menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah, dan (5) meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level (Dharma, 2001).

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam Manajemen Berbasis Sekolah berbagai fungsi manajemen pendidikan diserahkan kepada sekolah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi baik yang menyangkut kurikulum, proses belajar mengajar, ketenagaan, keuangan dan berbagai sumber lainnya untuk peningkatan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Perencanaan Strategis Dalam Kaitan Dengan MBS

Perencanaan strategis merupakan kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh seorang manajer. Tanpa adanya rencana strategis, suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan merupakan salah satu komponen dari manajemen. Pidarta (1990) menjelaskan arti perencanaan sebagai suatu cara yang memuaskan untuk membuat suatu organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai satu sistem dalam tenunan suprasistem yang selalu berubah. Koontz dan Dannel (1984) mengartikan perencanaan sebagai fungsi seorang manager yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif yang ada. Sementara itu, Winardi (1990) mengartikan perencanaan sebagai suatu proses dengan pendekatan rasional ke depan dengan mempelajari hasil-hasil yang mungkin dicapai dari masing-masing alternatif untuk kemudian dipilih tindakan yang sesuai dengan rencana yang terbaik. Hal yang senada dikemukakan oleh Terry (1987) yang menyebutkan bahwa perencanaan merupakan proses memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang perlu untuk mencapai tujuan. Anderson dan Bowman yang dikutip Sutisna, menyebutkan perencanaan sebagai proses mempersiapkan seperangkat putusan bagi perbuatan di masa yang akan datang. Perencanaan dalam suatu organisasi berurusan dengan (1) penetapan tujuan-tujuan dan maksud suatu organisasi, (2) perkiraan lingkungan (sumber-sumber dan hambatan-hambatan) dalam mana tujuan dan maksud di atas akan tercapai, dan (3) penentuan pendekatan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan (Sutisna, 1989).

Rencana suatu organisasi, dapat dikelompokkan berdasarkan waktu dan tingkatan organisasi. Berdasarkan waktu, rencana dikelompokkan menjadi (1) rencana jangka pendek, meliputi periode satu tahun atau kurang, (2) rencana jangka

menengah, meliputi lebih dari satu tahun tapi tidak lebih dari 5 tahun, dan (3) rencana jangka panjang meliputi rencana lebih dari 5 tahun. Dalam kajian ini, rencana jangka pendek yang meliputi waktu satu tahun diistilahkan dengan rencana operasional (renop) dan rencana jangka menengah yang meliputi waktu 5 tahun diistilahkan dengan rencana strategis (renstra).

Di bawah ini akan diuraikan beberapa hal yang terkait dengan perencanaan strategis terutama dalam kaitannya dengan penerapan MBS di sekolah, antara lain (1) konsep dasar perencanaan strategis, (2) visi, misi, dan tujuan, (3) analisis SWOT, (4) analisis kebutuhan, (5) isu strategis, dan (6) program strategis (prioritas).

1. Konsep Dasar Perencanaan Strategis

Dalam konsep MBS, kepala sekolah adalah seorang manager. Sebagai seorang manager harus mampu mengorganisasikan, mengarahkan atau mengawasi. Manager harus mampu menyusun rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi yang dipimpinnya. Menurut Handoko (2000), dalam perencanaan manajer memutuskan “ a p a g harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya”, dan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam konsep MBS, kepala sekolah harus mampu menyusun rencana atau melakukan perencanaan yang baik dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dimana perencanaan itu akan dilakukan. Handoko (2000) menyebutkan ada 2 (dua) tipe utama rencana kerja, yaitu (1) rencana strategis (*strategic plans*), yang dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi, dan (2) rencana operasional (*operational plans*), yaitu penguraian lebih rinci bagaimana rencana stragis akan dicapai. Handoko mengutip pendapat Steiner dan Miner (1977) menyebutkan perencanaan strategis (*strategic planning*) merupakan suatu proses

pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metode-metode yang digunakan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Murdick dan Ross (1983) mengartikan perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang. Strategis itu, diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai dimasa depan. Dari pikiran tersebut dapat dikatakan bahwa perencanaan strategis digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih “ general . ”

Pengertian perencanaan strategis²⁸ yang lebih komprehensif dijabarkan sebagai suatu proses penentuan sasaran utama, kebijakan yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber-sumber serta strategis yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk mencapai tujuan. Pidarta (1990) mengutip pendapat Randolph menyebutkan perencanaan strategi sebagai proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan, dan kebijakan. Dalam Intruksi Presiden⁵ Nomor 7/1999 disebutkan perencanaan startegik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.

Alasan perlunya perencanaan strategis (1) memberikan kerangka dasar dalam semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil, (2) akan mempermudah pemahaman terhadap bentuk-bentuk perencanaan lainnya, dan (3) titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi (Handoko, 2000). Dalam buku Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Tahun 2000, disebutkan 6 (enam) manfaat perencanaan strategic, yaitu (1)

diperlukan untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin kompleks, (2) diperlukan untuk menuntun diagnosis organisasi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan secara objektif, (3) memungkinkan organisasi untuk memberikan komitmen pada aktivitas dan kegiatan di masa mendatang, (4) penyesuaian terhadap perkembangan yang terjadi, (5) pelayanan prima, dan (6) meningkatkan komunikasi.

Dalam perencanaan strategic, mengandung beberapa komponen, yaitu visi, misi, tujuan, sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan (LAN & BPKP, 2000).

Langkah-langkah dalam pengembangan perencanaan strategis meliputi (1) penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi mengimplementasikan interaksinya, (3) melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi dalam percaturan memperebutkan kepercayaan pelanggan, (4) mempersiapkan semua faktor penunjang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi, dan (5) menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi (LAN & BPKP, 2000).

Murdick (1983) menyebutkan 6 (enam) langkah perencanaan strategis yaitu (1) analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga/organisasi, (3) mempertimbangkan norma-norma yang dikembangkan sebagai pemicu spirit dan semangat juang untuk mewujudkan cita-cita yang diinginkan, (4) identifikasi kemungkinan dan menilai faktor-faktor penunjang, (5) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, dan (6) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber. Sedangkan Bryson yang diterjemahkan oleh Miftahuddin (2002)

menyebutkan 8 (delapan) langkah dalam perencanaan strategis, yaitu (1) memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis, (2) mengidentifikasi mandat organisasi, (3) memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, (4) menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman, (5) menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan, (6) mengenali isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, (7) merumuskan strategi untuk mengelola isu, dan (8) menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa esbaerdheapsainl, a r

2. Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah yang digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Visi merupakan gambaran masa depan berupa komitmen dan milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Penetapan visi bagi suatu organisasi mempunyai makna yang penting, antara lain (1) mencerminkan apa yang ingin dicapai, (2) memberikan arah dan fokus strategis yang jelas, (3) menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis, (4) memiliki orientasi terhadap masa depan; (5) menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi, dan (6) menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi (LAN & BPKP, 2000).

Gambaran tersebut tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang pendidikan dan sejumlah peraturan pemerintah, khususnya tujuan pendidikan nasional sesuai jenjang dan jenis sekolahnya dan juga sesuai dengan profil sekolah yang bersangkutan. Dengan kata lain, visi sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama tetapi profil sekolah khususnya potensi dan kebudayaan masyarakat yang dilayani sekolah tidak selalu sama. Oleh karena itu dimungkinkan sekolah mempunyai visi yang tidak sama

dengan sekolah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional yaitu tujuan pendidikan nasional. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan sekolah.

Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya (Depdiknas, 2001).

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Dalam kaitan dengan MBS, tujuan merupakan penjabaran dari misi, tujuan merupakan “apa yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan dicapai”. Tujuan biasanya dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahun. Selanjutnya tujuan dijabarkan ke dalam sasaran, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu semester atau satu bulan. Slamet (2000), menyarankan sasaran dirumuskan secara spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai dengan indikator-indikator yang rinci.

3. Analisis SWOT

Dari langkah-langkah perencanaan strategis di atas, langkah penting adalah menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada maupun yang diperkirakan muncul setelah rencana strategis diimplementasikan. Langkah ini disebut dengan analisis SWOT (*Strength* = kekuatan, *Weakness* =kelemahan, *Opportunity* = peluang, dan *Threat* = ancaman). Pidarta (1990) menyebutkan SWOT sebagai suatu

pendekatan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari suatu kondisi yang dicermati, berikut masalah yang tengah dihadapi, serta peluang atau kesempatan yang dimiliki. Subroto (2000) menyebutkan analisis SWOT sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi serta kesempatan/peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Selanjutnya Subroto mengutip pendapat Johnson (1989) dan Bartol (1991) menyebutkan SWOT sebagai perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan perencanaan strategis dalam berbagai terapan. Tujuan analisis SWOT adalah menyediakan informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi sehubungan dengan peluang dan tantangan MBS, analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Ditjen SLTP, 2001).

Analisis SWOT dapat dilakukan oleh para administrator/manajer secara individual atau secara kelompok dalam suatu organisasi. Menurut Glass (1990) dalam Subroto, analisis SWOT secara berkelompok akan lebih efektif khususnya dalam pengadaaan struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus untuk diskusi mengenai strategis, sehingga tidak ngawur dan dipengaruhi unsur-unsur lain seperti politik atau intres pribadi.

Kelemahan yang biasa terjadi dalam analisis SWOT adalah sering mencerminkan pandangan seseorang atau kelompok, dimana hanya mencerminkan keberpihakan dalam menilai tindakan yang telah terjadi sebelumnya, dari pada digunakan sebagai alat untuk menemukan kemungkinan peluang, sehingga seringkali suatu ancaman dapat pula sebagai suatu peluang bagi orang atau kelompok lain. Kekuatan dari analisis SWOT ini adalah memungkinkan suatu organisasi/sekolah mengambil cara yang lebih mudah dan

singkat dari pada melakukan suatu kajian khusus untuk menemukan kekuatan yang sesuai dengan kesempatan. Dalam kaitan dengan MBS, kekuatan analisis SWOT ini adalah cara tepat untuk menemukan dan mengenali kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan awal program inovasi baru dalam pendidikan, di samping dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan dalam suatu sekolah atau bahkan individu. Analisis ini juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengembangkan visi dan misi organisasi dan dapat melihat seluruh kemungkinan perubahan pada masa depan sebuah institusi dengan pendekatan sistem melalui proses introspeksi dan mawas diri ke dalam baik yang bersifat positif maupun negatif.

Dari hasil analisis SWOT itulah dapat diambil suatu keputusan dengan prinsip kembangkan kekuatan, minimalkan kelemahan, tangkap peluang dan hilangkan ancaman. Untuk itu, analisis SWOT harus diimplementasikan secara fleksibel tergantung situasi dan kondisi yang cepat berubah seiring dengan berjalannya waktu dengan matriks sebagai berikut:

	S		
	Kekuatan I	II Kelemahan	
O	III Peluang	IV Ancaman	T
	W		

4. Analisis Kebutuhan

Salah satu tahapan pengembangan perencanaan strategis yang tidak boleh diabaikan adalah tahap pengidentifikasian masalah yang akan melahirkan kebutuhan. Kebutuhan adalah gap atau jarak yang ada sekarang dengan

kondisi ideal yang seharusnya seperti tertuang dalam visi maupun misi yang dikembangkan sebelumnya (Pidarta,1990). Kebutuhan adalah masalah yang muncul sebagai akibat adanya perubahan. Memahami kondisi yang ada sekarang dan melakukan identifikasi segala masalah yang ada akan memberi gambaran bagaimana upaya yang mesti ditempuh untuk sampai pada pada kondisi ideal tersebut.

Pidarta (1990) yang mengutip pendapat Kaufman membagi kebutuhan dalam perencanaan pendidikan meliputi kebutuhan input, proses, produksi, *output*, dan *outcome*. Dua kebutuhan pertama (input dan proses) disebut sebagai kebutuhan kuasi (kebutuhan pura-pura) sebab ia belum merupakan kebutuhan yang sesungguhnya melainkan hanya sebagai proses dalam mempersiapkan hasil-hasil pendidikan. Input dan proses yang terjadi dalam dunia pendidikan memang belum dapat dinikmati secara langsung oleh mereka yang berkepentingan terhadap hasil-hasil pendidikan. Hanya ketiga kebutuhan terakhir dikatakan sebagai kebutuhan yang sesungguhnya. Hal pertama-tama yang harus dapat dipresentasikan adalah kondisi aktual yang ada sekarang dan proyeksi keadaan yang akan datang. Hal lainnya adalah kesadaran bahwa kebutuhan yang diidentifikasi sekarang tidak mesti bersifat final untuk selama-lamanya. Kondisi ini perlu disadari karena lingkungan dimanapun selalu berubah-ubah. Hal ini yang dianggap lengkap sekarang belum tentu lengkap untuk masa-masa yang akan datang. Kebutuhan juga hendaknya diidentifikasi dalam bentuk perilaku atau keadaan yang nyata bukan dalam bentuk proses.

Ada beberapa cara bagi perencana untuk menentukan kebutuhan, yaitu (1) mengunpulkan informasi dari semua stakeholder di masyarakat yang secara pribadi dapat menyatakan kebutuhannya berkaitan dengan pendidikan, (2) mengumpulkan informasi dari semua masyarakat dengan membangun pusat layanan masyarakat, (3) melakukan

estimasi populasi melalui data yang bertalian dengan pendidikan, (4) menghitung kepala dengan melakukan kontak orang per orang untuk memastikan kebutuhan pendidikan yang sebenarnya, (5) mencari anak (*child find*) khusus untuk anak-anak yang berkelainan, dan (6) usaha terpadu (*single port of entry*), usaha gabungan untuk menentukan kebutuhan dengan menentukan tempat untuk mengupayakan penyelesaiannya. Informasi-informasi yang terkumpul, dianalisis melahirkan kebutuhan yang berarti untuk dipenuhi diangkat sebagai tujuan perencanaan. Untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut perencana mengembangkan program-program. Program untuk merealisasikan tujuan perencanaan perlu dinilai terlebih dahulu sebelum dilaksanakan (Pidarta,1990)

5. Isu Strategis

Hasil analisis kebutuhan (analisis kesenjangan) menghasilkan isu-isu yang perlu ditelaah lebih mendalam, apakah isu-isu tersebut termasuk isu strategis atau tidak. Identifikasi isu yang dihasilkan melalui analisis kebutuhan belum cukup alasan untuk dijadikan sebagai isu strategis, karena perlu ditunjang oleh data lain yang bersifat kualitatif. Secara umum isu strategis diidentifikasi melalui berbagai kajian mulai dari visi dan misi, analisis situasi, dan analisis kebutuhan.

Jika kesenjangan telah teridentifikasi kemudian dianalisis faktor-faktor pendukungnya baik melalui analisis hubungan maupun perbedaan, maka hal ini dinyatakan sebagai isu-isu yang teridentifikasi. Kriteria isu strategis (1) penting dan mendesak segera ditangani, jika tidak akan berdampak negatif yang lebih besar, (2) relevan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya yang paling terabaikan kepentingannya, (3) berdampak positif pada perubahan kebijakan dan perubahan sosial yang lebih baik, dan (4) sesuai

dengan visi dan agenda perubahan sosial yang lebih besar (Depdiknas, 2003). Berdasarkan hasil analisis kesenjangan dan kriteria isu strategis itu, maka dapat ditetapkan isu-isu strategis.

6. Program Strategis (Prioritas)

Setelah isu strategis teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menetapkan program yang dapat menjawab isu strategis tersebut, program yang dapat menjawab secara langsung isu strategis tersebut adalah program strategis (prioritas). Selain berdasarkan isu strategis, penetapan program strategis juga perlu mempertimbangkan kriteria-kriteria (1) memiliki daya ubah yang signifikan terhadap pemecahan isu strategis, (2) relevan dengan kebijakan bidang pendidikan baik kebijakan pendidikan nasional maupun kebijakan daerah dalam bidang pendidikan, dan (3) mendapat dukungan yang luas dari *stakeholder* pendidikan (Depdiknas, 2003).

C. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional pada hakikatnya merupakan upaya untuk mengimplementasi rencana strategis. Rencana operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu rencana (LAN & BPKP, 2000). Fattah (2000) menyebutkan perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana strategis. Perencanaan ini bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk konkrit tentang bagaimana suatu program atau proyek khusus dilaksanakan menurut aturan, prosedur, dan ketentuan lain yang ditetapkan secara jelas sebelumnya. Sedangkan Pidarta (1990) menyebutkan perencanaan operasional adalah upaya mengoperasionalkan perencanaan strategis yang dibuat sebelumnya.

Pidarta (1990) memberikan batasan perihal langkah-langkah perencanaan atau proses perencanaan adalah sebagai berikut: (1) menentukan kebutuhan atas dasar antisipasi terhadap perubahan lingkungan atau masalah yang muncul, (2) melakukan *forcastin* atau ramalan, menentukan program, tujuan, dan misi perencanaan, (3) menspesifikasi tujuan, (4) membentuk/menentukan standar performan, (5) menentukan alat/metode/alternatif pemecahan, (6) melakukan implementasi dan penilaian, dan (7) mengadakan review. Dari tujuh langkah di atas, langkah pertama dan kedua termasuk dalam perencanaan strategis, sedangkan langkah ketiga sampai dengan langkah ketujuh termasuk perencanaan operasional.

Perencanaan operasional tidak lepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ruang lingkup perencanaan operasional ini biasanya meliputi program bidang keuangan, sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana kerja dan lainnya yang terkait dengan pelaksanaan program strategis.

Di bawah ini akan diuraikan beberapa aspek perencanaan operasional, antara lain spesifikasi tujuan, analisis alat dan metode, penentuan anggaran serta *try out* atau uji coba program dan kegiatan.

1. Spesifikasi Tujuan

Tujuan menjadi titik sentral dari proses perencanaan. Pemikiran dan analisis serta keputusan-keputusan yang diambil diorientasikan pada tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Menyadari bahwa tujuan adalah menjadi titik akhir dari suatu kegiatan, maka rumusan suatu tujuan haruslah jelas bagi setiap orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut (Effendi, 1985). Tujuan dirumuskan berdasarkan pada visi dan misi yang sudah dikembangkan yang akan dicapai dan “kapan” (Depdiknas, 2001). Lebih tegas Pidarta (1990) memberi gambaran bahwa penjabaran tujuan harus melalui beberapa tahap analisis. Diawali dengan analisis misi yang

dikembangkan hingga merumuskan tujuan yang paling sesuai dan paling memungkinkan, dilanjutkan dengan analisis sasaran, fungsi-fungsi hingga analisis tugas-tugas.

Effendi (1985) memberi batasan dan spesifikasi dalam merumuskan suatu tujuan sebagai berikut: (1) apa yang akan dicapai dalam tujuan harus diobservasi, artinya tujuan tersebut harus berbentuk sesuatu yang konkrit, yang dapat diobservasi, (2) di samping konkrit, tujuan yang dikembangkan harus relatif dapat diukur, (3) kondisi situasi dimana tingkat tercapinya tujuan tersebut perlu, dan (4) dideskripsikan secara jelas.

Handoko (2000), menyarankan kepada manajemen dalam perumusan tujuan agar diperoleh rumusan tujuan yang efektif sebagai berikut: (1) melibatkan semua individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan, (2) pimpinan bertanggungjawab menurunkan tujuan pada tingkat tujuan yang lebih rendah, (3) tujuan harus realistis, diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal baik sekarang maupun yang akan datang, (4) tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang anggota, (5) tujuan hendaknya dinyatakan secara sederhana agar mudah dipahami, (6) tujuan fungsional harus konsisten dengan tujuan umum, dan (7) tujuan harus selalu direview bila perlu diubah sesuai perkembangan lingkungan.

Di samping penetapan tujuan, penetapan standar performan juga harus dilakukan sebagai bagian dari pembagian tugas. Pidarta (1990), menyebutkan standar performan ini meliputi (1) siapa atau apa tugas tersebut, siapa atau apa yang akan diperbaiki, apakah para siswa, guru-guru, proses belajar, lingkungan belajar, dan sebagainya, (2) bentuk kegiatan apa yang akan dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas itu, apakah belajar dengan diskusi, memperbesar perpustakaan, belajar dengan keterampilan proses, memperkaya lingkungan dan sebagainya, (3) ukuran/kriteria/standar performan seperti

diatas harus jelas untuk setiap hasil tugas, (4) kapan dan dimana masing-masing tugas itu dikerjakan, harus jelas pula apakah dikerjakan secara kontinu atau berkala, hari apa, jam berapa, dan apakah tugas itu dikerjakan di sekolah, di masyarakat, atau di tempat tertentu yang sudah ditentukan, dan (5) keahlian apa yang dibutuhkan oleh orang-orang yang akan mengerjakan tugas itu, apakah psikolog, konselor, guru bidang studi tertentu atau cukup dengan instruktur saja, apakah persyaratan keahlian itu cukup dengan ijazah formal, ijazah jenjang yang mana, apakah perlu dilengkapi dengan pengalaman yang lama, dan berapa pengalaman minimum yang diperlukan, semua harus jelas bagi setiap tugas.

2. Analisis Alat dan Metode

Langkah berikut merupakan salah satu langkah dalam perencanaan operasional, yaitu mencari alternatif penyelesaian atau implementasi dari suatu program kegiatan. Upaya untuk mencari alternatif untuk mengerjakan tugas akan tercapainya tujuan spesifik itulah yang disebut dengan istilah analisis alat dan metode (Pidarta, 2000). Seorang manajer harus dapat menemukan faktor penunjang dan faktor penghambat setiap alternatif untuk dijadikan dasar dalam menetapkan alternatif yang paling menentukan (Effendi, 1985). Alternatif yang telah ditetapkan biasanya bukan alternatif tanpa kekurangan. Untuk itu alternatif penyelesaian harus dipilih yang paling menguntungkan. Upaya penanggulangan faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat perlu ditetapkan, sehingga eksesekses yang mungkin terjadi akibat pelaksanaannya dapat dikurangi atau dihindari (Effendi, 1985).

Untuk dapat melakukan analisis alat dan metode ini diperlukan kemampuan yang baik tentang sumber-sumber pendidikan yang tersedia dan tugas-tugas yang akan dikerjakan. Berbagai jenis sumber pendidikan, antara lain berupa personalia yaitu semua personil yang ada di sekolah,

materi/dana termasuk sumber-sumber pendanaan, sarana dan prasarana yang tersedia, kondisi lingkungan dan berbagai informasi yang terkait dengan program yang akan dilakukan.

Dalam konteks MBS, kegiatan ini dipisahkan menjadi 3 (tiga) macam kegiatan, yaitu (1) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya, (2) menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya, biasanya dilakukan dengan analisis SWOT), dan (3) memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Tindakan ini dalam MBS disebut sebagai langkah-langkah pemecahan persoalan, yaitu tindakan untuk mengatasi kelemahan dan atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan atau peluang (Slamet, 2000).

3. Pembiayaan Pendidikan 27

Dalam dunia pendidikan, biaya merupakan salah satu komponen masukan instrumental (instrumental input) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan (sekolah). Apapun program untuk mencapai tujuan kualitatif maupun kuantitatif, tanpa dukungan dana yang memadai sulit untuk tercapai secara optimal.

Dalam teori maupun dalam praktiknya, dana pendidikan dapat dibagi dua, yaitu biaya langsung (*direct cost*) yaitu segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan, dan biaya tidak langsung (*indirect cost*) yaitu segala biaya yang tidak langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan, seperti biaya hidup, biaya jajan, biaya kesehatan dan harga kesempatan (Soepriadi, 2003).

Sumber biaya pendidikan pada tingkatan mikro (sekolah) antara lain dari subsidi pemerintah pusat, pemerintah daerah, iuran siswa dan sumbangan masyarakat. Untuk

sekolah-sekolah negeri, sebagian besar biaya penyelenggaraannya berasal dari pemerintah, sedangkan sekolah-sekolah swasta berasal dari siswa dan yayasan.

Menurut Soepriadi berdasarkan berbagai sumber (Dirjen PUOD, 1993, Triaswati, dkk., 2001, Soepriadi, 2002), besarnya dana pendidikan terutama pada tingkat satuan pendidikan (sekolah) tergantung pada berbagai variabel, yaitu angka partisipasi, angka putus sekolah, angka tinggal kelas, dan prestasi belajar. Atas dasar itu, maka dalam perencanaan biaya pendidikan harus dipahami berbagai aspek pendidikan.

Pidarta (2000) yang mengutip pendapat Haggart menyebutkan beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran pendidikan, yaitu (1) aspek struktur, yaitu kelompok-kelompok program, elemen program dan tujuan program, (2) aspek analisis, yaitu mengalokasikan biaya menurut fungsi, sub fungsi dan tugas atau menurut jenis-jenis kegiatan, (3) aspek kontrol, yaitu perencanaan anggaran sekaligus berfungsi sebagai pegangan para pelaksana dalam melakukan tugasnya, dan (4) aspek data dan informasi, yaitu data dan informasi yang mendapat pembiayaan, sebelum, selama pelaksanaan program maupun sesudah pelaksanaan.

Selanjutnya Pidarta (2000) menguraikan 3 (tiga) jenis perencanaan anggaran, yaitu (1) *line-item (function-object) budget*, yaitu perencanaan dengan cara mengidentifikasi berbagai program yang akan dibiayai, (2) *PPBS (Planning Programming Budgeting System)*, yaitu penganggaran dengan cara melakukan pengorganisasian yang sistematis, analitis, dan informasi keuangan secara integrasi ke dalam semua program yang direncanakan, diimplementasikan dan dievaluasi sebagai upaya mendapatkan alokasi pendanaan, dan (3) *ZBB (Zero Base Budgeting)*, yaitu sama dengan PPBS, perbedaannya adalah waktu berlakunya anggaran, PPBS berlaku untuk satu tahun atau lebih, sedangkan ZBB hanya berlaku satu tahun.

Dalam kaitan dengan penerapan MBS, proses penyusunan anggaran sekolah merupakan kegiatan tersendiri, yaitu menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang meliputi (1) sumber pendapatan antara lain dari DPP, OPF, BP-3/Iuran Komite, BOMM, dan (2) pengeluaran untuk kegiatan pembelajaran, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber belajar serta honorarium dan kesejahteraan.

Pada umumnya kepala sekolah dalam menyusun RAPBS menggunakan 4 (empat) tahap, yaitu (1) merencanakan anggaran, meliputi identifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan menggunakan *cost-effectiveness* dan membuat rekomendasi, (2) mempersiapkan anggaran meliputi menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusinya dan sasaran program, (3) mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan, dan (4) menilai pelaksanaan anggaran (Mulyasa, 2003).

4. Uji Coba

Setelah proses pemilihan alternatif yang sudah rampung, maka kini konsep perencanaan siap untuk di implementasikan. Uji coba perlu dilakukan untuk menguji konsep perencanaan tersebut. Pada fase ini wilayah pengimplementasiannya dibatasi pada wilayah yang sempit. Boleh jadi akan dilakukan revisi dan penyesuaian pada beberapa unsur konsep perencanaan yang ada. Ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang paling maksimal (Pidarta, 1990).

Kegiatan ujicoba dalam konteks MBS dijabarkan menjadi kegiatan melaksanakan program untuk merealisasikan

rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program dan pengelolaan proses belajar mengajar. Kegiatan ini diikuti dengan pemantauan terhadap proses dan evaluasi hasil yang telah dicapai. Hasil pemantauan digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.



MENGEMBANGKAN PARTISIPASI STAKEHOLDER

A. Upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mengembangkan partisipasi stakeholder

1. Upaya Peningkatan Partisipasi Stakeholder Sebelum Intervensi oleh DBEP

Sebelum intervensi DBEP, upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk melibatkan *stakeholder* pada pengelolaan sekolah sangat terbatas. Pada waktu itu, ada pengurus BP-3 yang hanya berfungsi sebagai tameng sekolah untuk mengumpulkan atau mencari dana dari orang tua siswa. Kepala sekolah bertemu dengan pengurus BP-3 dan orang tua siswa paling banyak 2 kali dalam setahun. Informasi tersebut diperoleh dari kepala sekolah yang menyebutkan bahwa: ' ' S e b e l u m i n s t a k e h o l d e r p a d a p e n g l o l a a n i sekolah sangat terbatas. Apabila diadakan pertemuan dengan pengurus BP-3 atau orang tua siswa, maka materi pertemuan lebih banyak membahas masalah dana dan sumbangan p e m i k i r a n d a l a m r a n g k a r e h a b i l i

Berdasarkan paparan data di atas, maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan sebagai temuan kajian tentang

upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* sebelum intervensi oleh **DBEP** sebagai berikut: “Sebelum intervensi oleh **DBEP**, upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* belum diwujudkan dalam wadah tim penyusun RPS sehingga kontribusi *stakeholder* belum optimal, kepercayaan masih rendah, tanggung jawab dan kepedulian kurang, kualifikasi masukan rendah dan relevansi masukan ma

2. Upaya Peningkatan Partisipasi Stakeholder Setelah Intervensi oleh DBEP

Upaya yang dilakukan kepala sekolah yang juga selaku tim penyusun RPS dalam mengembangkan partisipasi *stakeholder* setelah mendapat intervensi DBEP bermacam-macam, antara lain melalui rapat-rapat koordinasi.

Dari tujuh kali pertemuan, penulis sempat mengamati rapat tim penyusun. Dari hasil observasi, tingkat partisipasi anggota dalam rapat cukup tinggi. Hampir semua anggota memberikan kontribusi pemikiran terutama berkaitan dengan program-program yang dianggap penting untuk dikembangkan. Dari hasil observasi, memang usulan anggota tim ada yang tidak diterima, karena program yang diusulkan sebagian besar tidak termasuk dalam program kegiatan yang dapat dibiayai (*non eligible*) dari DBEP, antara lain pembuatan kandang ayam untuk pembelajaran *life skill*, pembelian alat-alat qasidah dan kegiatan studi banding untuk komite sekolah serta untuk honor guru bantu/guru kontrak.

Dalam rapat yang sempat penulis ikuti, pengambilan keputusan cukup partisipatif. Kepala sekolah sebagai ketua tim mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan anggota. Suasana pertemuan pada awal-awal sedikit formal, dalam arti semua pembicaraan harus melalui ketua tim. Namun selanjutnya, karena tim kerja kelompok maka suasana rapat menjadi lebih santai.

Informasi yang diperoleh dari kepala sekolah menyebutkan bahwa:

Pada era MBS sekarang ini, berbagai upaya kita lakukan untuk meningkatkan partisipasi *stakeholder*, antara lain melalui rapat koordinasi. Seperti yang Bapak ketahui bahwa dalam penyusunan RPS ini kita libatkan masyarakat yang tentu di samping memenuhi tuntutan proyek juga untuk mendapatkan dukungan baik materil maupun moril dari mereka untuk kemajuan sekolah ini. Pada era sekarang ini, ada untung dan ada ruginya menjadi kepala sekolah. Untungnya adalah bila sekolah tidak berhasil, kesalahan tidak semuanya ditimpakan kepada kepala sekolah, ruginya adalah semuanya bisa bicara, sehingga salah sedikit semua orang tahu. Terlebih pada era kepemimpinan Drs.H. Machsun Said, R sebagai Kepala Dinas Pendidikan yang sangat rajin melakukan pemantauan menjadi dorongan tersendiri bagi kami melaksanakan tugas dengan baik, termasuk menggali dan mengembangkan partisipasi *stakeholder*.

Informasi kepala sekolah tersebut diperkuat oleh ketua komite sekolah yang mengatakan sebagai berikut:

Kepala sekolah sering mengundang kami untuk melakukan koordinansi tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan baik yang terkait dengan masyarakat maupun dengan guru untuk kemajuan sekolah. Kami sebagai komite paling banyak memberikan bantuan dalam bentuk pemikiran yang kami sampaikan langsung kepada kepala sekolah, seperti pada waktu penyusunan RPS, kami juga memberikan sumbang saran terkait dengan program sekolah terutama terkait dengan rehabilitasi sekolah, misalnya kami aktif mencari tukang yang lebih murah yang akan

mengerjakan rehabilitasi sekolah. Kami sadar bahwa komite belum banyak memberikan kontribusi yang bersifat material, maklum kondisi kami juga seperti yang Bapak tahu sebagian besar buruh tani, nelayan.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh para guru yang menyebutkan bahwa kepala sekolah sering melakukan rapat koordinasi untuk membahas berbagai hal terkait dengan program sekolah, baik program yang berasal dari atas maupun yang kita susun bersama. Keterangan ini disimpulkan dari jawaban dua orang guru, ketika ditanyakan upaya yang dilakukan kepala sekolah mengembangkan partisipasi masyarakat sebagai berikut:

Pada era kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang, terlebih setelah ada bantuan dari DBEP sering melakukan koordinasi dengan kami yang menjadi guru disini. Beliau sering minta pendapat atau usul dari kami, bahkan dapat dikatakan tidak ada keputusan yang diambil melainkan berdasarkan koordinasi dengan kami. Ini mungkin sebagai imbas dari MBS itu. Kami sebagai guru paling hanya mampu memberikan pemikiran dan kami sampaikan langsung ke beliau baik pada waktu rapat maupun secara pribadi bila ada hal yang mendesak. Beliau cukup terbuka untuk menerima saran dari kami.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai temuan kajian tentang upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* setelah intervensi DBEP sebagai berikut: “Setelah adanya intervensi dari DBEP melalui sosialisasi/penugasan, pelatihan/lokakarya, pendampingan, review, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan, maka upaya peningkatan partisipasi

stakeholder telah dilaksanakan dan mulai nampak hasilnya di SMP Negeri 3 Keruak . ”

Bentuk partisipasi ini diwujudkan dalam wadah tim penyusun rencana pengembangan sekolah yang bertugas untuk menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya kontribusi *stakeholder*, meningkatnya kepercayaan *stakeholder*, meningkatnya tanggung jawab dan kepedulian, meningkatnya kualifikasi masukan dan relevansi masukan *stakeholder* jelas.

Tabel 3-1
Hasil Kajian Upaya Peningkatan Partisipasi

Indikator Pengembangan Perencanaan	Kondisi awal	Perlakuan	Kondisi akhir
Upaya Peningkatan Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum optimainya Kontribusi <i>stakeholder</i> 2. Kepercayaan <i>stakeholder</i> masih rendah 3. Tanggung jawab dan kepedulian kurang 4. Kualifikasi masukan rendah 5. Relevansi masukan <i>stakeholder</i> masih semu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi dan penugasan 2. Pelatihan/ lokakarya dan penugasan 3. Pendampingan 4. Review 5. Membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya kontribusi <i>stakeholder</i> 2. Meningkatnya kepercayaan <i>stakeholder</i> 3. Meningkatnya tanggung jawab dan kepedulian 4. Meningkatnya kualifikasi masukan 5. Relevansi masukan <i>stakeholder</i> jelas

B. Upaya-Upaya Dalam Perencanaan Strategis dan Operasional

Partisipasi masyarakat pada hakikatnya merupakan salah satu nilai budaya luhur yang telah berkembang lama pada masyarakat. Bentuk-bentuk partisipasi masyarakat itu antara lain dalam bentuk gotong royong, kerja bakti, urun rembuk dan lainnya. Namun nilai-nilai luhur tersebut mulai dirasakan memudar sejak beberapa dasawarsa yaitu sejak dilaksanakan pembangunan dalam berbagai sektor yang dilaksanakan dengan sistem proyek. Masyarakat telah dianggap berpartisipasi apabila tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat jalannya proyek, “diambil berarti berpartisipasi”

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan sebenarnya telah berkembang sejak lama, terbukti dari tumbuh dan berkembangnya satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat yang dikenal sebagai perguruan swasta. Saat sekarang ini, partisipasi masyarakat merupakan salah satu yang harus ditumbuhkembangkan dalam dunia pendidikan. Dalam rangka pengembangan partisipasi masyarakat itu, Mendiknas melalui Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002, menginstruksikan pada setiap Kabupaten/Kota dibentuk dewan pendidikan dan pada tingkat sekolah dibentuk komite sekolah. Kedua lembaga itu merupakan representasi masyarakat di bidang pendidikan yang berfungsi sebagai wadah partisipasi masyarakat pada bidang pendidikan. Menurut Hymes dalam Indrafachrudi (1994), tujuan partisipasi masyarakat atau hubungan sekolah dengan orang tua adalah memupuk: (1) pengertian dan pengetahuan tentang pertumbuhan dan perkembangan pribadi anak, (2) pengertian dan cara mendidik anak yang baik, agar memperoleh pengalaman yang kaya dan bimbingan yang tepat, sehingga anak dapat berkembang secara maksimal. Tujuan di atas memfokuskan pada kegiatan orang tua siswa dan masyarakat serta sekolah pada siapa anak sesungguhnya dan bagaimana mendidiknya.

Di SMP Negeri 3 Keruak, komite sekolah telah dibentuk dengan cara yang demokratis dan telah menunjukkan peran sertanya dalam pengelolaan sekolah, khususnya pada penyusunan rencana pengembangan sekolah.

Penyusunan tim penyusun RPS yang komponennya berasal dari warga sekolah dan komite sekolah merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan peran aktif *stakeholder* baik dalam perencanaan, implementasi rencana maupun pada program monitoring dan evaluasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (1990) yang menyebutkan bahwa sukses tidaknya seseorang menjalankan peran sebagai pemimpin akan sangat tergantung pada keterampilannya melakukan operasional di samping kemampuannya mengoordinasikan semua pihak terkait dengan masalah yang dihadapi dan kemampuan teknis dalam pengambilan keputusan. Pada buku yang sama Siagian menyebutkan syarat untuk diterimanya suatu keputusan oleh semua pihak, yaitu: (1) melibatkan mereka yang nanti terlibat dalam pelaksanaannya, (2) bagi mereka yang merasa dirugikan dapat diyakinkan bahwa keputusan yang diambil adil dilihat dari kepentingan sekolah, dan (3) pengambilan keputusan didasarkan pada skala prioritas yang jelas, waktu, tenaga, pikiran, dan informatif serta pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien.

Secara umum disebutkan bahwa tujuan pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah adalah (1) mewedahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan, (2) meningkatkan tanggungjawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraa pendidikan yang bermutu (Depdiknas, 2001).

Partisipasi masyarakat terhadap pendidikan (sekolah) dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain dalam bentuk perseorangan (individu) maupun melalui organisasi-organisasi yang secara khusus dibentuk sebagai wadah partisipasi masyarakat terhadap pendidikan seperti: (1) Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP-3), (2) Komite Sekolah/Madrasah, (3) Dewan Pendidikan, dan (4) kelompok-kelompok/paguyuban yang ada dalam masyarakat yang memiliki program kerja yang berhubungan dengan pendidikan, seperti kelompok budaya, kelompok para ahli, kelompok pemuda, kelompok ekonomi, kelompok olah raga, kelompok agama dan kelompok-kelompok lainnya yang ada di sekitar sekolah/madrasah (Mulyasa, 2003).

Memang dalam tim penyusun RPS tidak semua komponen dapat dilibatkan, namun dilihat dari unsur yang terlibat sudah cukup memadai, antara lain unsur guru, komite sekolah, tokoh masyarakat, dan tokoh agama. Hal ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Tilaar (1993) yang menyebutkan bahwa kelompok yang dilibatkan dan dimanfaatkan dalam proses pengambilan keputusan dapat dibagi tiga kelompok, yaitu (1) kelompok yang terdiri dari semua orang yang terkait/berkepentingan dengan situasi permasalahan tertentu, (2) panitia, dan (3) kelompok kerja. Dalam kaitan dengan ketiga kelompok tersebut, tokoh masyarakat dan tokoh agama mewakili kelompok pertama yaitu kelompok yang berkepentingan, sedangkan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah mewakili kelompok kedua dan ketiga, yaitu panitia dan kelompok kerja.

Cara-cara yang dapat dilakukan masyarakat mengaktualisasi partisipasi terhadap sekolah antara lain dengan cara (1) mengikuti dan melibatkan diri dalam (pertemuan/rapat, (2) melalui surat menyurat, (3) mendatangi sekolah menyampaikan keluhan/saran/kritik, dan (4) melalui telepon dan cara-cara lain sehingga komunikasi antara sekolah dengan masyarakat terlaksana dengan baik (Mulyasa, 2003).

Pada era pembangunan sumber daya manusia sekarang ini, partisipasi masyarakat (orang tua siswa) pada dunia persekolahan mempunyai arti yang sangat strategis untuk peningkatan mutu, karena yang paling berkepentingan terhadap mutu adalah orang tua siswa itu sendiri. Berbagai bidang yang dapat menjadi lahan partisipasi masyarakat antara lain terlibat secara organisatoris dapat dilakukan dengan cara: (1) bersama sekolah ikut serta memikirkan strategi untuk peningkatan mutu pendidikan, (2) menyumbangkan tenaga dan pikiran serta memberi berbagai pelatihan kepada guru dalam hal tertentu, (3) memfasilitasi sekolah untuk melakukan kunjungan ke sekolah yang maju, (4) membantu di luar dana dengan mencari peluang, sehingga sekolah berkembang, misalnya mencari partner sekolah dengan industri sebagai latihan tempat kerja, (5) membantu sekolah dengan bersikap antusias terhadap pendidikan karena sikap masyarakat mempengaruhi peserta didik dalam berkaitan dengan budi pekerti, dan (6) juga dapat berperan membentuk perilaku siswa, misalnya orang tua tidak mengeluarkan kata-kata kotor atau sembarangan, membudayakan antri, menjaga kebersihan, dan sebagainya. Contoh-contoh tersebut tentu secara otomatis akan diikuti oleh siswa.

Dari uraian di atas, maka dalam rangka pengembangan partisipasi masyarakat dilakukan melalui beberapa kegiatan antara lain: (1) penyuluhan pendidikan, (2) pemberian insentif, seseorang akan senang berpartisipasi dalam suasana yang menyenangkan, membanggakan, penuh penghargaan kepada anggota masyarakat yang berhasil dan diumumkan secara luas, (3) meningkatkan peran tokoh masyarakat, untuk membangkitkan partisipasi masyarakat perlu memanfaatkan pemimpin lokal (*local leadership*) untuk mengorganisasikan masyarakat, hal ini sesuai pula dengan konsep yang menyebutkan bahwa orang yang berpengaruh terhadap keputusannya mempunyai sikap yang berbeda dengan dirinya akan menyebabkan masyarakat tidak akan melakukan keputusannya, (4) mewujudkan tanggungjawab

bersama secara nyata, bila sekolah melibatkan secara aktif masyarakat/tokoh masyarakat dalam suatu program, akan mendorong mereka untuk merasa memiliki program tersebut, sekolah dengan masyarakat melakukan kegiatan bersama, seperti memperingati hari-hari besar keagamaan dan melibatkan masyarakat setempat dalam kepanitiaan, dan (5) meningkatkan peran serta komite sekolah melalui pelibatan pada berbagai kegiatan termasuk melakukan koordinasi secara berkala dalam rangka membahas berbagai program sekolah. Dalam proses penyusunan RPS berbagai kegiatan yang telah dilakukan oleh tim penyusun RPS untuk meningkatkan partisipasi *stakeholder*, antara lain melalui (1) pembentukan tim penyusun RPS secara partisipatif dengan melibatkan kelompok-kelompok yang berkepentingan, (2) melakukan sosialisasi tentang penyusunan RPS, (3) melakukan pembagian tugas di antara anggota tim, (4) meminta masukan dari berbagai pihak tentang program dan kegiatan yang cocok untuk mengembangkan sekolah terutama berkaitan dengan peningkatan mutu, dan (5) melakukan sosialisasi tentang RPS yang telah disusun.

87 Kegiatan dalam rangka meningkatkan partisipasi tersebut, sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tilaar (1993) yang menyebutkan bahwa salah satu prinsip yang baik dan diterima dalam demokrasi adalah kerjasama. Kerjasama dalam pengambilan keputusan akan melahirkan keputusan yang baik, dan setiap orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut dapat mengambil bagian atau berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal yang mirip dikemukakan oleh Utomo (1981) yang mengatakan bahwa keputusan secara partisipatif akan menghasilkan prestasi dan sikap kerja yang baik, karena: (1) para petugas akan memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka, (2) memperbesar efek pengaruh sosial pada tingkah laku, dan (3) meningkatkan pengendalian staf terhadap perilakunya. Subroto dan Trisnadi (1982) menyebutkan bahwa dalam pengambilan keputusan, kualitasnya akan sangat didukung oleh

partisipasi kelompok. Konsep lain menyebutkan bahwa proses pengambilan keputusan partisipatif lebih berdaya guna dan berhasil guna bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah serta lebih merasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab yang lebih besar bagi partisipan (Depdiknas, 2001).

Berdasarkan pendapat di atas, maka upaya yang elah dilakukan untuk meningkatkan partisipasi *stakeholder* dalam penyusunan RPS sudah cukup memadai, antara lain melibatkan *stakeholder* sebagai tim penyusun dan meningkatkan keaktifan tim penyusun melalui pembagian tugas yang jelas, melaksanakan program atau langkah penyusunan secara optimal dan mendorong untuk pengambilan keputusan secara partisipatif, tidak didominasi oleh kepala sekolah. Keputusan yang diambil didasarkan pada data-data yang ada di sekolah.



PRODUK PERENCANAAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL

A. Pelaksanaan dan Intervensi DBEP

1. Produk (Hasil) Perencanaan Sebelum Intervensi DBEP

Tidak banyak informasi yang dapat penulis peroleh tentang kemampuan perencanaan strategis maupun perencanaan operasional sebelum intervensi. Ketika penulis menanyakan dokumen perencanaan pada tahun-tahun sebelumnya, penulis hanya memperoleh dokumen yang terkait dengan daftar kegiatan yang akan dilakukan pada tahun itu dan waktu pelaksanaan program atau kegiatan, sehingga dokumen yang penulis peroleh tidak mencerminkan format rencana strategis maupun rencana operasional.

Hasil informasi dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menyebutkan bahwa pada tahun-tahun sebelum ini, kepala sekolah tidak membuat RPS seperti yang dituntut DBEP, kepala sekolah hanya membuat daftar kegiatan rutin yang akan dilakukan dan dibuat sendiri oleh kepala sekolah. Hal tersebut terungkap pada pernyataan kepala sekolah yang menyebutkan bahwa:

Pada tahun-tahun sebelum kami memperoleh DBEP, dapat dikatakan kami tidak membuat renstra maupun renop, karena kami tidak dituntut oleh Dinas Dikbud untuk membuatnya. Kami hanya membuat daftar kegiatan yang akan kami lakukan pada tahun itu, dan biasanya kami gunakan untuk rapat dengan BP-3. Saya lihat sekolah-sekolah yang tidak memperoleh bantuan dari DBEP sampai saat ini masih menggunakan cara itu, hanya membuat daftar kegiatan. Hal tersebut, antara lain karena: (1) tidak ada tuntutan untuk membuat RPS seperti yang kami buat sekarang ini, (2) kami juga tidak mampu, karena belum mendapat pelatihan dan pendampingan.

Pendapat tersebut dibenarkan oleh guru-guru yang menyebutkan bahwa:

Sebelum ini kami tidak membuat RPS seperti sekarang, kami hanya menyusun daftar kegiatan yang akan kami lakukan pada tahun itu. Dasar penyusunannya adalah kebutuhan yang kami perkirakan, baik untuk peningkatan mutu maupun untuk peningkatan kesejahteraan teman-teman guru. Daftar kegiatan tersebut kami gunakan sebagai bahan rapat dengan BP-3 dan wali murid siswa terutama wali murid siswa baru.

⁴³ Berdasarkan paparan data di atas, maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan sebagai temuan kajian tentang produk (hasil) perencanaan intervensi DBEP sebagai berikut: ' ' S e b e l u m a d a DBEP, ~~produk~~ (hasil) perencanaan diwujudkan dalam bentuk daftar kegiatan dan hanya dibuat oleh kepala sekolah. Daftar kegiatan tersebut belum jelas dasar penyusunannya, belum ada rumusan visi dan

d a r

misi, tujuan sekolah dan strategi pencapaian belum tersuktur serta penetapan program t i d a k j e l a s . ”

2. Produk (Hasil) Perencanaan Setelah Intervensi DBEP

Salah satu sasaran pokok DBEP adalah mengembangkan kapasitas (*capacity building*) pada tingkat kabupaten agar mampu secara mandiri mengelola pendidikan dasar yang bermutu, dan pengembangan pada sekolah agar mampu mengimplementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dalam rangka implementasi MBS tersebut, rencana merupakan salah satu perangkat terpenting dalam MBS, yang mencakup perencanaan jangka menengah (renstra) dan jangka pendek (renop), yang disusun oleh sekolah bersama komite sekolah. Rencana tersebut mengandung berbagai aspek, antara lain visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai serta strategi pencapaiannya dan penetapan program sekolah termasuk penganggaran dan rencana monitoring dan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan program.

Untuk mengembangkan kapasitas sekolah dalam mengimplementasikan MBS, salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan adalah menyusun Rencana Pengembangan Sekolah. Untuk mampu menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) kepala sekolah dan komite sekolah telah mendapatkan berbagai pelatihan dan pendampingan, antara lain sosialisasi, lokakarya, pendampingan, *review*, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan.

Terkait dengan berbagai pelatihan dan pendampingan yang telah diperoleh, kepala sekolah SMP Negeri 3 Keruak memberikan komentar sebagai berikut:

Kami yang menerima bantuan DBEP ini tentu sangat senang, karena di samping memperoleh bantuan dalam bentuk dana, juga kami mendapat prioritas untuk

mengikuti pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan, baik pelatihan kepala sekolah, komite maupun guru. Dalam rangka menerima bantuan DBEP ini, kami harus membuat RPS sebagai perwujudan program jangka menengah dan pendek untuk mengembangkan sekolah. Sebelum menyusun RPS, kami dilatih dan didampingi oleh para konsultan. Cara seperti ini sangat bermanfaat, karena mengetahui langsung berbagai perubahan dan perkembangan dalam dunia pendidikan, termasuk MBS, RPS, analisis SWOT, dan lain-lain. Hal lain yang perlu juga kami sampaikan bahwa keberadaan komite sekolah sebagai mitra sekolah bukan hanya dalam hal pengumpulan dana tetapi dalam semua aspek pengelolaan sekolah. Mengenai materi yang kami terima selama mempersiapkan RPS sangat memadai, dan yang paling penting adalah karena adanya pendampingan yang kami terima.

Selain kepala sekolah, pelatihan juga diperoleh ketua komite sekolah dan *stakeholder* yang lain. Dalam kaitan dengan pelatihan yang telah diterima, ketua komite sekolah (H. Hamdan N.) menyebutkan sebagai berikut:

Kami bersyukur dapat ikut pada pelatihan itu, karena kami menjadi tahu tentang berbagai perkembangan pendidikan termasuk kami tahu tentang tugas-tugas komite sekolah. Kalau tidak ada pelatihan semacam itu, tentu komite tidak bisa berbuat untuk membantu termasuk membantu dalam menyusun RPS.

Salah satu persyaratan yang dituntut DBEP kepada sekolah yang memperoleh bantuan adalah adanya pembentukan komite sekolah dengan kepengurusannya. Untuk itu, tugas pertama yang harus dilakukan adalah

membentuk komite sekolah. Terkait dengan tugas ini kepala sekolah menyebutkan sebagai berikut:

Betul, pada program sosialisasi awal tentang DBEP, sekolah yang mendapat bantuan harus membentuk komite sekolah dengan mengikuti aturan-aturan yang ada, yaitu Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tentang pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Syarat utama untuk memperoleh bantuan adalah harus membentuk komite sekolah itu, maka semua sekolah dan madrasah di kabupaten Lombok Timur membentuk komite sekolah. Proses pembentukannya pada waktu itu adalah mengundang pengurus BP-3 yang telah ada, kami sampaikan kepada mereka perubahan BP-3 menjadi komite. Beberapa guru dimasukkan sebagai pengurus komite, karena memang diperbolehkan. Kami sebagai kepala sekolah tidak termasuk dalam kepengurusan komite, dan untuk memantapkan kepengurusan komite untuk pertama kali di SK-kan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan laporan dari pimbagpro, semua sekolah, khususnya yang menerima bantuan DBEP telah membentuk komite sekolah.

Salah satu naskah yang harus dipersiapkan sekolah sebelum menerima bantuan *School Development Fund* (SDF) dari DBEP adalah menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang di dalamnya mengandung rencana jangka menengah dan jangka pendek.

Observasi terhadap RPS yang dihasilkan, penulis menggunakan pedoman observasi produk (hasil) perencanaan yang berupa: format RPS, komponen RPS, rumusan visi, misi, tujuan, identifikasi fungsi, analisis SWOT, program/kegiatan termasuk sasaran, jadwal pelaksanaan, analisis pembiayaan, dan rencana monitoring dan evaluasi.

Berdasarkan hasil observasi terhadap format dan sistematika penulisan RPS di SMP Negeri 3 Keruak tahun 2003/2004, terdiri dari halaman judul, halaman persetujuan kepala sekolah dan ketua komite sekolah, kata pengantar, dan mencakup 4 (empat) Bab, yaitu Bab I Pendahuluan, Bab II Profil Sekolah, Bab III Rencana Pengembangan Sekolah, dan Bab IV Penutup yang dilengkapi dengan lampiran-lampiran.

RPS yang dihasilkan mereka itulah yang penulis kaji (observasi) sebagai sumber data terkait dengan produk (hasil) perencanaan yang dimaksud dalam fokus kajian ini. Pada Bab I Pendahuluan diuraikan tentang sejarah berdirinya sekolah, tujuan sekolah, dan pengantar terkait dengan langkah-langkah dalam penyusunan RPS termasuk penjelasan tentang kendala, hambatan, peluang dan ancaman yang ada dalam RPS disebutkan sebagai hal yang faktual.

Pada Bab II tentang profil sekolah dideskripsikan tentang (1) identitas sekolah, (2) identitas kepala sekolah, (3) kondisi siswa, meliputi jumlah siswa, jumlah pendaftar dan jumlah yang diterima, angka mengulang kelas dalam rentang waktu 3 tahun (2000-2003), angka putus sekolah (DO), dan tamatan, (4) kondisi guru dan pegawai, (5) sarana dan prasarana sekolah, (6) Buku pelajaran, dan (7) kondisi orang tua siswa dan sosial ekonomi masyarakat sekitar sekolah.

Bab III tentang Rencana Pengembangan Sekolah secara berturut-turut dipaparkan: (1) visi, misi dan tujuan, (2) identifikasi tantangan nyata, (3) sasaran dan tujuan situasional meliputi peningkatan GSA minimal 0,20 pertahun, peningkatan kebersihan, rehabilitasi gedung, pembentukan tim olahraga, pelatihan seni baca alquran dan pelatihan anyaman ketak dan tenunan tradisional, (4) identifikasi fungsi-fungsi yang dibutuhkan untuk mencapai setiap sasaran di atas, (5) Analisis SWOT untuk setiap program, (6) alternatif langkah-langkah pemecahan permasalahan, (7) rencana dan program pelaksanaan, (8) jadwal kegiatan yang ditulis dalam bentuk

matriks, (9) anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan (10) penanggung jawab masing-masing kegiatan.

Bab IV Penutup yang berisi tentang ulasan singkat tentang isi Bab III dan harapan dari tim penyusun RPS. RPS ini juga dilampirkan dengan beberapa lampiran, antara lain tentang rencana anggaran yang dibutuhkan, gambar bagian gedung yang akan direhab termasuk anggaran untuk rehabilitasi gedung sekolah yang akan dilakukan.

Dilihat dari format yang dihasilkan oleh tim penyusun sudah sangat memadai dan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan. Format RPS yang digunakan jauh lebih lengkap dibandingkan dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Format yang sebelumnya hanya berupa kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dan dibuat oleh kepala sekolah sendiri. Penjelasan tersebut disampaikan oleh kepala sekolah, Badaruddin S.Pd. yang menyebutkan bahwa:

RPS yang kita hasilkan jauh lebih sempurna bila dibandingkan dengan RPS yang telah kami buat sebelum ini. Sebelum ini, kami tidak mengenal RPS, yang kami buat hanya sebatas program-program yang kami anggap penting, dan disusun pada awal tahun baru pelajaran yang kemudian sebagai bahan kami mengadakan rapat dengan BP-3 dan orang tua siswa, terutama orang tua siswa baru.

Penjelasan kepala sekolah di atas, diperkuat oleh pendapat ketua komite sekolah H. Hamdan yang menyebutkan bahwa:

RPS yang kami susun, saya pikir sangat lengkap dan telah sesuai dengan permintaan dari DBEP. Berbeda dengan rencana-rencana yang telah dibuat sebelum ini, hanya mencantumkan tentang programnya saja, kita tidak tahu asal-usul program itu. Pada waktu kami menjadi BP-3 dulu, kami hanya pasrah, karena kami

juga menganggap apa yang telah disusun kepala sekolah sudah baik dan benar sesuai kebutuhan sekolah.

Untuk memperkuat tentang format RPS yang telah disusun, penulis juga meminta informasi dari beberapa guru dan pengurus komite sekolah yang lain. Semua yang penulis tanyakan tentang format RPS mengakui bahwa format RPS yang disusun seperti permintaan DBEP sangat lengkap dan mempunyai urutan yang jelas, mulai dari analisis keadaan sekarang, analisis keadaan yang diinginkan, kemudian tantangan yang dihadapi, baru lahir program dan kebutuhan dana untuk terlaksananya program. Bahkan ada guru yang menyebutkan bahwa penyusunan RPS yang diminta DBEP ini kami anggap yang terbaik yang pernah kami ketahui dalam penyusunan RPS. Field Facilitator yang bertugas di SMP Negeri 3 Keruak, Drs. Abdus Satar, M.Si. mengakui bahwa:

Format RPS yang digunakan sekolah-sekolah sudah terstandar, sesuai permintaan DBEP. Bila sekolah tidak mengikuti format yang telah ditetapkan, maka pada waktu review akan kita kembalikan. Oleh karena itu pada waktu pelatihan dan pendampingan, kita ingatkan terus agar tidak menyimpang dari format yang telah ada.

Terkait dengan isi RPS pada setiap bab, secara konsep masih belum memadai, misalnya pada Bab I Pendahuluan diuraikan tentang sejarah sekolah, tujuan umum sekolah, langkah-langkah dalam pengembangan RPS. Pada bab ini sama sekali tidak disinggung tentang konteks perkembangan kebijakan yang berkembang sekarang ini, baik konteks terkait dengan sasaran pendidikan nasional, maupun kebijakan daerah. Tentang profil sekolah juga demikian, data-data yang

dicantumkan nampaknya masih dalam perhitungan kasar, dicari dan dikumpulkan saat diperlukan.

Tentang isi profil sekolah yang dicantumkan pada Bab II, diakui kepala sekolah masih kurang, baik tentang data yang digunakan maupun yang lain. Dari segi komponen Bab II, kepala sekolah telah mengakui sangat lengkap. Hal ini diperjelas dengan komentarnya bahwa:

Mengenai isi profil sekolah, kami akui masih ada kekurangan, karena tidak mungkin dalam waktu singkat kami harus mengumpulkan semua data yang dibutuhkan. Data yang kami utarakan pada RPS ini juga kami jamin kebenarannya.

Hal senada dikemukakan oleh salah seorang guru yang terlibat dalam penyusunan RPS ini yang menyebutkan bahwa data-data yang tercantum dalam RPS belum lengkap, yang ada pada RPS itu data yang dapat kami kumpulkan dalam waktu yang singkat, karena penyusunan RPS pada waktu itu sangat dibatasi oleh masalah waktu.

Berdasarkan hasil observasi terhadap kandungan Bab III RPS SMP Negeri 3 Keruak, tentang visi, misi dan tujuan dirumuskan sebagai berikut:

Visi SLTP Negeri 3 Keruak adalah Bersih, Andal, Nyaman, Kreatif, Imtaq dan Terampil (BANGKIT).

Selanjutnya visi di atas dijabarkan menjadi 6 (enam) misi, yaitu:

- 1) Mengupayakan situasi dan lingkungan yang bersih baik fisik maupun mental warga sekolah.
- 2) Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara disiplin, efektif dan efisien untuk memberi ruang gerak bagi tumbuh dan berkembangnya potensi seluruh elemen sekolah secara optimal.
- 3) Mengupayakan kondisi yang nyaman bagi personil sekolah dalam bekerja dan belajar.

- 4) Menumbuhkan kreativitas semua warga sekolah.
- 5) Menanamkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama bagi seluruh warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari.
- 6) Memupuk kreativitas dan semangat suka bekerja pada seluruh warga sekolah.

Selanjutnya dirumuskan tujuan lima tahun ke depan yang dipaparkan meliputi:

- 1) Pada tahun 2008 terjadi peningkatan partisipasi warga sekolah dalam hal kebersihan lingkungan sekolah yang mencapai tingkat 90%.
- 2) Sampai dengan tahun 2008 peningkatan Nilai Rata-rata (GSA) mencapai minimal 4,75.
- 3) Pada tahun 2008 keseluruhan gedung sekolah telah mendapat rehab.
- 4) Pada tahun 2008 sekolah memiliki tim olah raga dan kesenian dengan prestasi minimal menjadi finalis tingkat kabupaten.
- 5) Pada tahun 2008, seluruh siswa dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan minimal 90 % warga sekolah melaksanakan sholat zohor berjamaah di sekolah.
- 6) Pada tahun 2008, 90 % siswa yang tamat sudah terampil membuat anyaman ketak dan tenunan tradisional.

Berdasarkan penilaian penulis, rumusan visi, misi, tujuan dan program yang dicantumkan dalam RPS sudah cukup memadai, dimana misi merupakan jabaran dari visi yang selanjutnya masing-masing misi dijabarkan ke dalam rumusan tujuan. Penilaian penulis berdasarkan hasil observasi di atas, sejalan dengan penilaian kepala sekolah dan sejalan pula dengan penilaian komite sekolah yang memberikan komentar, sebagai berikut:

Mengenai rumusan visi, menurut saya sudah sangat memadai, semua komponen pendidikan telah tercantum di dalamnya. Bukankah tujuan pendidikan ini untuk menjadikan anak didik kita berilmu dan bertaqwa. Bukankah ajaran agama Islam supaya anak hidup bersih, andal, nyaman, kreatif dan terampil. Untuk mencapai sasaran tersebut perlu cara yang kami rumsukan dalam bentuk misi. Dalam RPS kami cantumkan 6 misi yang merupakan upaya mewujudkan visi. Dari misi kami jabarkan dalam bentuk 6 tujuan. Ketiga komponen tersebut menurut saya sangat ideal dan mempunyai keterkaitan yang signifikan.

Ketika penulis menyampaikan komentar kepala sekolah kepada komite sekolah dan guru yang terlibat dalam penyusunan RPS mempunyai jawaban yang senada. Dengan kata lain kedua komponen tim RPS tersebut mengiyakan apa yang telah dikemukakan kepala sekolahnya bahwa rumusan visi, misi dan tujuan telah cukup memadai dan mempunyai keterkaitan antara yang satu dengan yang lain.

Penilaian kepala sekolah, komite dan guru seperti tertera di atas, berbeda dengan penilaian *field facilitator* dan tim MBS yang melakukan *review*. Menurut Drs. H. Hamdan sebagai ketua tim MBS kabupaten Lombok Timur menyebutkan bahwa:

Rumusan visi yang ditulis pada RPS SMP Negeri 3 Keruak itu masih terlalu umum, tidak spesifik atau khas SMP 3 Keruak dengan kondisi siswa seperti yang kita lihat. Seharusnya rumusan visi juga disesuaikan dengan tuntutan perkembangan kebijakan pendidikan, misal pengentasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun. Kalau kita perhatikan, rumusan misinya juga kurang sesuai. Seharusnya misi nomor 1 itu yang diutamakan, sedangkan misi yang lain merupakan

prasyarat untuk misi nomor 1. Saya kurang mengerti siapa yang menjadi sasaran visi tersebut, warga sekolah atau siswa. Kalau saya, lebih baik kita secara jelas mencantumkan siswa sebagai bagian dari yang kita layani di sekolah. Selanjutnya apa tidak tumpang tindih antara misi nomor 4 dan nomor 6, sama-sama mengembangkan kreativitas. Begitu juga dengan tujuan, tidak nyambung dengan uraian di atasnya. Namun demikian, kami sebagai tim MBS memberikan penghargaan kepada penyusun yang dalam waktu singkat mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Saya mempunyai keyakinan bahwa bila diberi waktu yang lebih banyak, mereka akan mampu menghasilkan RPS yang lebih baik dan berkualitas sesuai keinginan kita bersama.

Hal yang senada dikemukakan oleh Drs. Abdus Satar, M.Si dengan pernyataannya bahwa:

Rumusan visi, misi dan tujuan harus merupakan satu kesatuan. Visi dijabarkan dalam misi yang selanjutnya dijabarkan dalam tujuan. Mengenai rumusan dalam RPS SMP Negeri 3 Keruak masih kurang memadai, namun bagi pemula, rumusan tersebut sudah cukup memadai. Saya yakin, kalau mereka membaca ulang dan diberi waktu yang cukup akan menyempurnakannya, karena masih ada tumpang tindih antara misi yang satu dengan yang lain.

Mengenai tantangan nyata yang dicantumkan dalam RPS berdasarkan hasil observasi penulis disebutkan sebagai berikut:

- 1) Posisi rata-rata NUN tahun 2002/2003 adalah 3,75. Dengan demikian tantangan nyatanya adalah 1,00.

- 2) Partisipasi warga sekolah dalam kebersihan lingkungan sekolah baru mencapai 30 %, sehingga tantangan nyatanya adalah 60 %.
- 3) 50 % dari gedung sekolah perlu direhab sehingga dengan demikian tantangan nyatanya adalah 50 %.
- 4) Belum ada tim olahraga dan kesenian yang handal prestasinya minimal mencapai semi final tingkat kabupaten. Dengan demikian diupayakan untuk membentuk dua tim olahraga dan dua tim kesenian
- 5) Siswa yang dapat membaca Al Quran dengan baik baru mencapai 40 %. Dengan demikian tantangan nyatanya sebesar 50 %. Begitu pula dengan partisipasi warga sekolah untuk melaksanakan sholat zohor berjamaah di sekolah baru mencapai 30 %, sehingga tantangan nyatanya sebesar 60 %.
- 6) Belum ada siswa yang tamat yang mampu dan terampil membuat anyaman ketak dan tenun tradisional.

Berdasarkan konsep yang berkenaan dengan tantangan nyata pada RPS, menurut penilaian penulis sudah sangat memadai. Meskipun demikian kepala sekolah mengakui bahwa data-data kuantitatif yang dicantumkan pada tantangan nyata tersebut merupakan data pendekatan/perkiraan. Namun demikian data tersebut lebih banyak benar dibandingkan tidak benar. Misalnya data partisipasi warga terhadap kebersihan lingkungan baru mencapai 30 persen. Data tentang gedung yang sudah direhab baru 50 persen. Demikian pula dengan data yang lain. Kepala sekolah dalam hal itu mengatakan bahwa:

Data-data yang tercantum dalam tantangan nyata dalam RPS itu memang masih merupakan data yang bersifat pendekatan atau perkiraan kami semua yang menyusun RPS, namun tidak berarti tidak ada dasar. Kami mencantumkan data tersebut berdasarkan pengamatan sehari-hari.

Dalam hal ini, Drs. Abdus Satar, M.Si., mengakui bahwa salah satu kendala dalam penyusunan RPS adalah data. Data yang dibutuhkan seringkali dicari dulu, dan kalau susah mencarinya menggunakan data perkiraan. Hal tersebut diungkapkannya sebagai berikut:

Kesulitan utama dalam penyusunan perencanaan termasuk penyusunan RPS adalah ketersediaan data yang valid. Karena tanpa data yang valid kita susah menyusun perencanaan yang baik. Sekolah selama ini, kurang memperhatikan masalah pendataan, sehingga ke depan, salah satu program DBEP pada tingkat kabupaten adalah pendataan atau penyusunan data based sebagai dasar melakukan perencanaan. Sekolah pada waktu menyusun RPS ada yang masih menggunakan data perkiraan, karena tidak mungkin dalam waktu yang singkat memperoleh data yang akurat.

Komponen ketiga yang dipaparkan pada Bab III adalah sasaran dan tujuan situasional. Sasaran dan tujuan situasional diturunkan dari tujuan yang telah ditetapkan pada bagian pertama dari Bab ini, sehingga jumlah sasaran dan tujuan lima tahun kedepan ada 6 (enam) item. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis, keenam item dimaksud adalah tercapainya (1) peningkatan GSA, (2) peningkatan kebersihan dan keindahan sekolah, (3) rehabilitasi sekolah, (4) pembentukan tim olahraga, (5) pelatihan seni baca Al Qur'an, dan (6) pelatihan anyaman ketak dan tenun tradisional.

Mengenai sasaran dan tujuan situasional ini sudah cukup memadai baik dilihat dari visi, misi dan tujuan yang dirumuskan. Hal yang kurang relevan adalah urutannya. Pada visi disebutkan kebersihan, sedangkan pada sasaran tercantum peningkatan GSA. Penilaian tentang sasaran dan tujuan situasional ini diberikan oleh Drs. H. Hamdan sebagai ketua tim MBS Kabupaten Lombok Timur sebagai berikut:

Tentang sasaran dan tujuan situasional yang dicantumkan pada RPS SMP Negeri 3 Keruak sudah cukup memadai, termasuk faktor-faktor pendukung untuk mencapai sasarnya. Seperti untuk mencapai peningkatan GSA diperlukan peningkatan fungsi PBM, perencanaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana (perpustakaan). Namun satu hal yang perlu digarisbawahi bahwa hampir semua sasaran dicantumkan fungsi keuangan. Ini berarti bahwa bila tidak ada uang sasaran itu tidak akan tercapai, misalnya pelaksanaan sholat zohor berjamaah, apa harus menggunakan uang, apa tidak bisa dengan meningkatkan ketenagaan guru agama atau yang lain, misalnya terkait dengan pengaturan jadwal, karena jumlah siswa tidak terlalu banyak. Mungkin kalau untuk bangun musholla dulu, perlu ada uang.

Ketika hasil penilaian tim MBS tersebut di atas, disodorkan kepada anggota tim MBS yang lain ternyata memberikan penilaian yang sama, tidak semua harus dengan uang atau pelatihan. Banyak sasaran tidak harus menunggu ada uang atau pelatihan. Demikian pula jawaban yang diberikan oleh Drs. Abdus Satar M.Si sebagai *Field Facilitator* di SMP 3 Negeri Keruak, mungkin karena mereka tahu RPS ini akan dibiayai DBEP sehingga semuanya dicantumkan uang sebagai fungsi yang harus ada untuk setiap sasaran.

Selanjutnya dibahas tentang identifikasi fungsi-fungsi yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil observasi, pada bagian ini diuraikan tentang fungsi-fungsi yang terkait dengan sasaran yang telah ditetapkan. Misalnya sasaran pertama untuk peningkatan GSA dan pencapaian selisih nilai sebesar 1,00, disebutkan tentang fungsi proses belajar mengajar (PBM) yang dibagi menjadi 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal meliputi

pemberdayaan siswa, keragaman metode mengajar, perilaku siswa, hubungan guru-guru. Faktor kedua adalah faktor eksternal yang meliputi kesiapan siswa menerima pelajaran; dukungan orang tua, lingkungan sosial sekolah, dan kelengkapan sarana kelas/meubelir. Fungsi kedua yang dipaparkan terkait dengan sasaran pertama (peningkatan GSA dan pencapaian selisih nilai +1,00) adalah fungsi pendukung PBM, yang terdiri dari ketenagaan, sarana (perpustakaan), keuangan, dan perencanaan. Masing-masing fungsi dijabarkan menjadi faktor internal dan eksternal, dan seterusnya dilakukan identifikasi fungsi dan kesiapan untuk masing-masing sasaran.

Pada Bab III ini juga diuraikan tentang analisis SWOT (analisis tingkat kesiapan fungsi). Analisis ini dilakukan untuk masing-masing sasaran. Karena sasarannya ada 5 (lima) maka matriks untuk analisis SWOT-nya juga lima.

Berdasarkan hasil penilaian penulis, analisis SWOT yang dilakukan telah cukup memadai sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama (PLP) yang ter
Ma n a j e m e n P e n i n g k a t a n M u t u B e
komentar kepala sekolah tentang materi RPS yang dipaparkan pada dua bagian terakhir (identifikasi fungsi dan analisis SWOT) ini dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Tentang identifikasi fungsi dan analisis SWOT meskipun barang baru bagi kami, namun ini terkait dengan evaluasi diri tidak menjadi masalah. Artinya kami sudah memaparkan kondisi yang sebenarnya. Dari hasil identifikasi fungsi kami uraikan ke dalam SWOT, maka dapat mengetahui fungsi yang sudah siap dan mana yang belum siap. Fungsi yang belum siap itulah yang melahirkan program, kalau bagian ini sudah sesuai dengan tuntutan perencanaan yang baik.

Pendapat kepala sekolah di atas, penulis sodorkan kepada salah seorang komite sekolah dan guru yang terlibat dalam penyusunan RPS, mereka memberikan jawaban yang sama dengan jawaban kepala sekolah. Bahkan guru tersebut memberikan komentar sebagai berikut:

Meskipun data kuantitatif tidak tersedia dalam melakukan analisis fungsi dan analisis SWOT kami dapat memaparkan secara objektif, karena hal tersebut terkait dengan kondisi kami di sekolah ini. Oleh sebab itu, apa yang kami cantumkan dalam analisis tersebut sudah benar dan objektif sesuai kondisi riil di sekolah ini, baik yang menyangkut faktor-faktor internal guru, siswa, staf sekolah dan kepala sekolah maupun faktor eksternalnya, seperti faktor masyarakat dan orang tua siswa.

Hal yang hampir mirip dikemukakan oleh tim MBS dan *Facilitator* yang menyebutkan bahwa salah satu kesulitan mereka dalam hal ini adalah menentukan mana faktor internal dan eksternal, karena pada kondisi tertentu kedua hal tersebut agak sulit dibedakan, terlebih pada paradigma MBS sekarang, misal tentang komite sekolah, masuk internal atau eksternal sangat situasional.

Dari hasil analisis SWOT, selanjutnya dipaparkan tentang "*perumusan alternatif pemecahan masalah*" yang selanjutnya dijabarkan ke dalam bentuk program-program riil. Berdasarkan hasil observasi penulis terhadap RPS yang telah disusun, terdapat 36 (tiga puluh enam) alternatif langkah pemecahan masalah yang dirumuskan. Semua langkah yang disebutkan sudah terkait dengan sasaran yang akan dicapai. Selanjutnya 36 langkah tersebut dijabarkan menjadi rencana program. Rencana program untuk setiap sasaran sebagai berikut: (1) untuk sasaran pertama, yaitu 6 peningkatan GSA menjadi dirumuskan 5 program utama yang setiap program dijabarkan lagi menjadi 2-5 kegiatan yang cukup aplikatif, (2)

peningkatan kebersihan dan keindahan sekolah dirumuskan 3 program yang dijabarkan lagi menjadi 9 kegiatan, (3) rehabilitasi sekolah dirumuskan 2 program, yaitu program rehabilitasi gedung dan program rehabilitasi meubelir. Kedua program dijabarkan menjadi 9 kegiatan, (4) peningkatan kreativitas guru sebagai sasaran ketiga dengan 3 program utama yang dijabarkan menjadi 11 kegiatan, (5) peningkatan imtaq dijabarkan ke dalam 3 program yang selanjutnya dijabarkan menjadi 10 kegiatan, dan (6) peningkatan keterampilan ketak dan tenunan tradisional, untuk mencapai sasaran ini dirumuskan 3 program, yaitu intensifikasi kegiatan latihan, melengkapi alat dan bahan, kerjasama dengan pihak luar, selanjutnya masing-masing program dijabarkan sehingga muncul 9 kegiatan yang akan dilakukan sebagai rencana kerja jangka pendeknya.

Berkenaan dengan program dan kegiatan yang akan dilakukan yang dicantumkan dalam RPS ini, Hasan Mahsad, ST selaku *Field Facilitator* memberikan komentar sebagai berikut:

Tentang program dan kegiatan yang disusun oleh SMP Negeri 3 Keruak itu sangat bagus dan lengkap. Persoalannya adalah, apakah program-program itu hanya sebagai hiasan RPS atau akan dilaksanakan. Bila dapat dilaksanakan dengan baik, saya mempunyai prediksi sekolah tersebut akan maju, tetapi bila tidak, maka program dan kegiatan itu semata-mata untuk mengisi RPS, dan saya yakin disusun tidak berdasarkan kebutuhan tetapi keinginan semata. Tetapi bila kepala sekolahnya menerapkan MBS sebagai paradigma dalam mengimplementasikan programnya, saya yakin program itu terlaksana, karena semua pekerjaan dibagi habis kepada setiap sumber daya yang ada, sebab dana untuk kegiatan itu sudah ada dialokasikan.

Paparan tentang program dan kegiatan yang disusun disusul dengan pemaparan tentang jadwal kegiatan yang dituangkan dalam bentuk matriks. Jadwal kegiatan itu mencakup tahun pertama sampai tahun ke lima. Selain itu, dipaparkan juga jadwal kegiatan untuk tahun pertama (tahun 2004) baik dalam semester (gasal-genap) maupun kegiatan yang akan dilakukan untuk setiap bulan bahkan untuk setiap minggu.

Paparan terakhir dari Bab III RPS SMP Negeri 3 Keruak adalah tentang pendanaan yang dituangkan dalam bentuk matriks. Setiap sasaran, program dan kegiatan dicantumkan dananya. Sumber dana yang dicantumkan adalah dari DBEP, komite sekolah dan dari dana rutin. Untuk sasaran pertama dialokasikan dana sebesar Rp. 25.049.000,00 sasaran kedua sebesar Rp. 8.885.000,00 sasaran ketiga Rp. 47.828.430,00 sasaran keempat Rp. 5.325.570,00 sasaran kelima sebesar Rp. 762.500,00 dan sasaran keenam sebesar Rp. 1.252.500,00. Selain itu juga dialokasikan dana untuk monitoring dan evaluasi sebesar Rp. 7.007.000,00. Berdasarkan hal tersebut, maka dana operasional yang direncanakan untuk tahun kegiatan 2003/2004 sebesar Rp. 96.039.500,00 yang berasal dari DBEP sebesar Rp. 70.000.000,00 komite sekolah sebesar Rp. 11.6442.500,00 dan dari Rutin sebesar Rp. 14.397.000,00.

Mengenai alokasi dana yang tercantum dalam RPS, menurut Bapak Wiyoto sebagai *District Manajer* yang secara kebetulan beliau mengerti masalah pengalokasian dana SDF, mengatakan bahwa:

Alokasi dana untuk kegiatan menurut saya sudah cukup memadai, yang paling penting bagi kami adalah mereka sudah dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang *eligible* (layak) didanai dari SDF, sedangkan yang tidak layak didanai dari dana sekolah yang lain. Meskipun demikian, ke depan kita akan

arahkan prioritas pendanaan pada kegiatan-kegiatan yang secara langsung akan berdampak pada peningkatan mutu, seperti pelatihan atau lokakarya guru, penyusunan bahan ajar untuk siswa. Pada tahun 2004 ini, memang alokasi dana sebagian besar tersedot untuk kegiatan rehabilitasi kurang lebih 50 juta rupiah, sedangkan untuk kegiatan mutu hanya 20 juta rupiah. Tentang alokasi dana untuk rehabilitasi sekolah, silahkan Bapak tanya langsung ke CWS yang membantu mereka menyusunnya.

CWS singkatan dari *Civil Work Specialist*. Komponen konsultan ini termasuk dalam Paket 2 yang membantu membangun kapasitas pada tingkat kabupaten, namun karena tahun pertama DBEP diorientasikan pada rehab, maka CWS lebih banyak terjun langsung ke sekolah untuk memberikan pendampingan terkait dengan rehabilitasi, mulai dari penentuan bagian sekolah yang akan direhab, gambar rehab, monitoring dan pendanaannya atau RAB. Terkait dengan pendanaan untuk rehabilitasi sekolah, Ir. M. Yusnan sebagai salah seorang CWS mengatakan:

Dana untuk rehabilitasi sekolah pada tahun 2004 dialokasikan 50 juta rupiah, dan dana tersebut habis untuk pendanaan rehabilitasi. Bahkan kalau dilihat dari volume pekerjaan pada mulanya saya agak pesimis, namun karena partisipasi masyarakat cukup memadai, maka nilai rehabilitasi sekolah menurut perkiraan saya 70- 75 juta rupiah.

Terkait dengan tugas tim MBS untuk melakukan review terhadap RPS yang masuk, Drs. H. Hamdan selaku ketua tim MBS tingkat kabupaten Lombok Timur memberikan komentar atau jawaban ketika ditanyakan tentang kesalahan yang banyak dilakukan kepala sekolah dilihat dari RPS yang masuk sebagai berikut:

Pada umumnya, kelemahan RPS yang kami review adalah pada bagian data yang digunakan. Hal ini, mungkin karena selama ini sekolah tidak terlalu peduli dengan data, terlebih data tentang kelulusan. Selanjutnya kelemahan pada perumusan visi. Dalam hal ini, saya melihat masih banyak rumusan visinya terlalu luas, belum menginternalisasikan konteks yang ada di sekitar siswa. Namun secara umum, sebagai pembelajaran pertama, kelemahan tersebut dapat kita terima sebagai bahan perbaikan pada tahun-tahun mendatang.

Hasil penilaian penulis berdasarkan hasil observasi dan mengacu pada kriteria yang telah ditetapkan dalam buku panduan penyusunan RPS, bahwa analisis pembiayaan yang telah disusun oleh tim penyusun RPS telah memadai dan sesuai dengan program atau kegiatan yang layak (*eligible*) berdasarkan pedoman DBEP.

Pada RPS SMP Negeri 3 Keruak dicantumkan pula rencana monitoring⁰² dan evaluasi yang akan dilakukan berkenaan dengan implementasi dari program dan kegiatan yang telah disusun. Pada uraian tentang rencana evaluasi telah disebutkan tentang tujuan siapa melakukan evaluasi meskipun kapan waktu evaluasi belum ditentukan secara eksplisit, hanya dicantumkan rentangan waktu saja. Namun demikian, menurut penilaian penulis rencana monitoring dan evaluasi tersebut sudah cukup memadai.

a. **Temuan Kajian**

⁴³ Berdasarkan paparan data di atas, maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan sebagai temuan kajian tentang produk (hasil) perencanaan setelah intervensi DBEP, sebagai berikut: “Setelah ada intervensi dari DBEP melalui sosialisasi/penugasan, pelatihan/lokakarya,

pendampingan, *review*, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan, maka produk (hasil) perencanaan strategis dan operasional yang diwujudkan dalam bentuk RPS yang dibuat oleh tim penyusun RPS mengalami peningkatan yang cukup signifikan. RPS yang dihasilkan telah jelas dasar penyusunannya, demikian pula dengan rumusan visi, rumusan misi, tujuan sekolah, strategi pencapaian dan penet

Tabel 4-1
Hasil Kajian Produk (Hasil) Perencanaan

Indikator Pengembangan Perencanaan	Kondisi Awal	Perlakuan	Kondisi Akhir
Produk Hasil Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar penyusunan belum jelas 2. Rumusan visi belum ada 3. Rumusan misi belum ada 4. Tujuan sekolah belum terukur 5. Strategi pencapaian belum terukur 6. Penetapan program tidak jelas meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Belum menggunakan Analisis SWOT b. Tidakjelasnya batasan ruang lingkup kegiatan c. Sumber yang akan digunakan belum terstandar d. Tempat dan waktu kegiatan belum terjadual. e. Pengelolaan anggaran masih tumpang tindih. f. Monitoring dan evaluasi tidak terjadual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi dan penugasan 2. Pelatihan/ lokakarya dan penugasan. 3. Pendampingan 4. Review 5. Membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar penyusunan jelas 2. Rumusan visi jelas 3. Rumusan misi jelas. 4. Tujuan sekolah jelas 5. Strategi pencapaian terukur 6. Penetapan program jelas, meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Sudah menggunakan Analisis SWOT b. Ruang lingkup kegiatan jelas. c. Sumber yang akan digunakan terstandar d. Tempat dan waktu kegiatan terjadual. e. Anggaran sesuai kebutuhan. f. Monitoring dan evaluasi terjadual

B. Keberhasilan Perencanaan Strategis dan Operasional Tim Penyusun Rencana Pengembangan Sekolah

Seperti yang telah disebutkan di atas, bahwa salah satu sasaran pokok DBEP adalah meningkatkan kapasitas sekolah dalam rangka mengimplementasikan MBS sebagai paradigma baru dalam pengelolaan sekolah.

Indikator keberhasilan sekolah menerapkan MBS, seperti yang tertulis dalam Modul Pelatihan yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Penataran Guru Tertulis (2003) disebutkan antara lain: (1) proses pembelajaran berjalan secara efektif, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (3) tenaga kependidikan dikelola secara efektif, (4) memiliki budaya mutu, (5) memiliki team work yang kompak, (6) sekolah memiliki kemandirian, (7) partisipasi masyarakat yang tinggi, (8) pengelolaan sekolah dilakukan secara transparan, (9) sekolah memiliki kemauan untuk berubah baik secara fisik maupun psikologis, (10) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (11) sekolah menunjukkan akuntabilitas kepada pemerintah dan masyarakat, dan (12) sekolah memiliki sustainibilitas (keberlanjutan) karena adanya faktor pendukung.

Selanjutnya Umaid (2003) menyebutkan beberapa aspek-aspek yang dapat digarap oleh sekolah dalam kerangka MPMBS ini meliputi: (1) perencanaan dan evaluasi program sekolah, (2) pengelolaan kurikulum, (3) pengelolaan proses belajar mengajar, (4) pengelolaan ketenagaan, (5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan siswa, (8) hubungan sekolah-masyarakat, dan (9) pengelolaan iklim sekolah.

Salah satu wujud dari indikator dan aspek yang didelegasikan kepada sekolah itu adalah sekolah harus menyusun rencana jangka menengah dan jangka pendek. Dengan kata lain, sekolah harus melakukan perencanaan, yaitu aktivitas penetapan segenap tindakan dengan menggunakan segenap sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolahnya. Fungsi penyusunan rencana dimaksud, antara lain (1) menetapkan arah

kegiatan, (2) memberikan gambaran yang harus dilakukan, (3) memperkirakan hasil yang akan dicapai, (4) mempermudah perolehan dukungan dari pemerintah, orang tua siswa, baik moral maupun finansial untuk melaksanakan pendidikan, dan (5) merupakan dokumen tertulis perencanaan (Mujahid, 2003).

Untuk itu, sekolah harus mampu menunjukkan rencana tersebut yang disusun melalui perencanaan yang sesuai prinsip MBS, dan dalam program tersebut dituangkan berbagai visi, misi, tujuan, sasaran dan program-program sekolah. Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud, misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu. Berdasarkan hal tersebut, maka sekolah-sekolah yang memperoleh bantuan DBEP, diharuskan menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang di dalamnya tertuang rencana jangka menengah maupun jangka pendek sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Fakta empirik tersebut di atas, sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pidarta (1990) mengutip pendapat Randolph yang menyebutkan “ perencanaan sebagai proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan dan kebijakannya ”. Selanjutnya disebutkan bahwa perencanaan stratejik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.

Format RPS yang telah disusun oleh sekolah yang menjadi lokasi kajian ini telah sesuai dengan format yang telah ditetapkan, dan ini sesuai pula dengan pendapat yang telah dikemukakan Slamet (2004) yang mengatakan bahwa rencana pengembangan sekolah yang dijiwai oleh MBS berisi antara lain: (1) visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran, (2) identifikasikan urusan-urusan

sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (3) analisis tingkat kesiapan masing-masing urusan sekolah dalam kerangka untuk mencapai sasaran, (4) rencana dan program kerja sekolah, (5) rencanakan pengawasan pelaksanaannya, dan (6) susun rencana evaluasi rencana tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

Setiap sekolah harus mempunyai visi, karena itu dalam RPS yang telah disusun rumusan visi yang disatukan dengan misi, tujuan, sasaran/tujuan situasional dirangkum dalam satu bab tersendiri. **Visi** adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. **Misi** adalah tindakan untuk mewujudkan/ merealisasikan visi tersebut. Karena itu, rumusannya mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan sekolah.

Tujuan merupakan “ apa ” yang akan oleh sekolah yang bersangkutan dan “ kapan ”. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.

Jika visi merupakan gambaran sekolah di masa depan secara utuh (ideal), maka tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu 3 tahun mungkin belum seideal visi atau belum selengkap visi. Selanjutnya sasaran sekolah merupakan penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan sekolah. Rumusan sasaran sekolah mengandung upaya peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi), dan dibuat spesifik, terukur, jelas

kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah.

Pada bab berikutnya dari RPS diuraikan tentang “Identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran.” Dalam bab ini fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

Tahapan selanjutnya dari RPS yang mereka susun, yaitu menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dalam rangka mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang dinyatakan sebagai *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal; *peluang*, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, bermakna *kelemahan* bagi faktor yang internal; dan *ancaman*, bagi faktor eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut *persoalan*. Tabel yang digunakan dalam melakukan analisis SWOT sebagaimana lampiran 1.

Dari hasil analisis SWOT, selanjutnya dipilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan yang sama artinya terdapat

ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Pada bagian berikutnya dari RPS yang mereka susun terdapat rencana dan program peningkatan mutu. Rencana yang dibuat menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Selain program mutu juga dikemukakan secara lengkap program yang terkait dengan rehabilitasi sekolah.

Dalam penyusunan program dan kegiatan mengikuti tabel pada lampiran 2

Dari paparan program dan kegiatan yang tertulis pada RPS, menunjukkan bahwa kemampuan menyusun perencanaan sudah sangat memadai, baik dilihat dari pengetahuan tentang penyusunan rencana maupun dari substansi RPS yang meliputi visi, misi, program, kegiatan dan pengalokasian dana untuk setiap kegiatan.

Untuk alokasi pendanaan sudah cukup memadai, hal tersebut terlihat dari jumlah dana yang dialokasikan untuk peningkatan mutu sebesar Rp. 25.049.000,00 atau 26,03 persen dari total keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya komitmen dari sekolah untuk meningkatkan mutu sesuai tuntutan MBS. Di bawah ini disajikan anggaran pembiayaan total rencana pengembangan sekolah tahun 2003/2004 sebagaimana lampiran 3.

Jadwal kegiatan yang tertuang dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) SMP Negeri 3 Keruak untuk 5 tahun ke depan (tahun 2003-2008) dituangkan dalam bentuk tabel seperti lampiran 4.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan RPS sesuai dengan petunjuk yang dikeluarkan LAN & BPKP yang menyebutkan langkah dalam penyusunan rencana strategis dan operasional adalah (1) penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi

mengimplementasikan interaksinya, (3) melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi dalam percaturan memperebutkan kepercayaan pelanggan, (4) mempersiapkan semua faktor penunjang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi, dan (5) menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi (LAN & BPKP, 2000).

Hal yang mirip dikemukakan oleh Murdick (1983) menyebutkan enam langkah perencanaan strategis, yaitu 1) analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga/organisasi, (3) mempertimbangkan norma-norma yang dikembangkan sebagai pemicu spirit dan semangat juang untuk mewujudkan cita-cita yang diinginkan, (4) identifikasi kemungkinan dan menilai faktor-faktor penunjang, (5) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, dan (6) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber.

Sedangkan Bryson yang diterjemahkan oleh Miftahuddin (2000) menyebutkan 8 (delapan) langkah dalam perencanaan strategis, yaitu (1) memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis, (2) mengidentifikasi mandat organisasi, (3) memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, (4) menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman, (5) menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan, (6) mengenali isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, (7) merumuskan strategi untuk mengelola isu, dan (8) menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan, “Visi k

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa produk (hasil) perencanaan strategis dan operasional tim penyusun rencana pengembangan sekolah telah memadai, baik dari segi format maupun substansi atau konteks dari Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) sesuai tuntutan paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).



EPILOG

103

Berdasarkan paparan isi buku, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan strategis dan operasional yang dituangkan dalam bentuk proses penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) setelah dikembangkan (intervensi) mengalami kemajuan yang cukup signifikan yang ditunjukkan oleh:
 - a. Proses perencanaan sebelum adanya intervensi dari DBEP belum melalui proses yang seharusnya, yakni belum optimalnya keterlibatan *stakeholder*, belum lengkapnya sumber perencanaan, dan proses pengambilan keputusan didominasi pihak sekolah.
 - b. Setelah adanya intervensi dari DBEP baik melalui sosialisasi/penugasan, pelatihan/lokakarya, pendampingan, review, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan, maka proses perencanaan strategis dan operasional yang dituangkan dalam bentuk proses penyusunan RPS telah dilakukan sesuai prosedur yang benar, dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip yang dikembangkan MBS yaitu optimalnya keterlibatan *stakeholder*, tersedianya sumber perencanaan yang

diperlukan dan proses pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif.

2. Upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* dalam perencanaan strategis dan operasional yang diwujudkan dalam wadah tim penyusun RPS setelah dikembangkan (intervensi) mulai nampak hasilnya yang ditunjukkan oleh:
 - a. Sebelum intervensi oleh DBEP, upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* belum diwujudkan dalam wadah tim penyusun RPS sehingga kontribusi *stakeholder* belum optimal, kepercayaan masih rendah, tanggung jawab dan kepedulian kurang, kualifikasi masukan rendah dan relevansi masukan masih semu.
 - b. Setelah adanya intervensi dari DBEP melalui sosialisasi/penugasan, pelatihan/lokakarya, pendampingan, review, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan, maka upaya peningkatan partisipasi *stakeholder* telah dilaksanakan dan mulai nampak hasilnya di SMP Negeri 3 Keruak. Bentuk partisipasi ini diwujudkan dalam wadah tim penyusun rencana pengembangan sekolah yang bertugas untuk menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya kontribusi *stakeholder*, meningkatnya kepercayaan *stakeholder*, meningkatnya tanggung jawab dan kepedulian, meningkatnya kualifikasi masukan dan relevansi masukan *stakeholder* jelas.
3. Produk (hasil) perencanaan strategis dan operasional tim penyusun RPS ditinjau dari produk yang dihasilkan yaitu RPS setelah dikembangkan (intervensi) mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yang ditunjukkan oleh:
 - a. Sebelum ada intervensi dari DBEP, produk (hasil) perencanaan diwujudkan dalam bentuk daftar kegiatan dan hanya dibuat oleh kepala sekolah. Daftar kegiatan tersebut belum jelas dasar penyusunannya, belum ada rumusan visi

dan misi, tujuan sekolah dan strategi pencapaian belum terstruktur, serta penetapan program tidak jelas.

- b. Setelah ada intervensi dari DBEP melalui sosialisasi/penugasan, pelatihan/lokakarya, pendampingan, *review*, dan membandingkan hasil studi awal dengan hasil pengembangan, maka produk (hasil) perencanaan strategis dan operasional yang diwujudkan dalam bentuk RPS yang dibuat oleh tim penyusun RPS mengalami peningkatan yang cukup signifikan. RPS yang dihasilkan telah jelas dasar penyusunannya, rumusan visi, rumusan misi, tujuan sekolah, strategi pencapaian, dan penetapan program.

14

Berkenaan dengan simpulan, maka beberapa saran yang penulis kemukakan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan strategis dan operasional yang dituangkan dalam bentuk proses penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dengan melibatkan *stakeholder* yang ada, merupakan titik awal implementasi prinsip-prinsip MBS, yakni prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Oleh sebab itu, keterlibatan *stakeholder* dalam proses perencanaan strategis dan operasional termasuk dalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif perlu menjadi prioritas dalam pemberdayaan sekolah secara berkelanjutan.
2. Dalam rangka meningkatkan partisipasi *stakeholder* yang diwujudkan dalam wadah tim penyusun RPS perlu dikembangkan berbagai cara antara lain:
 - a. Pelibatan orang tua siswa (masyarakat) dalam setiap aktivitas sekolah, baik dalam penentuan arah sekolah, pengawasan maupun dalam evaluasi.
 - b. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah harus mengembangkan prinsip transparansi dan memperhatikan kualifikasi serta relevansi masukan *stakeholder*.

- c. Meningkatkan peran tokoh masyarakat dan tokoh agama dengan memperbanyak penyuluhan untuk memberikan motivasi kepada orang tua siswa.
3. Untuk mampu mengembangkan produk (hasil) perencanaan strategis dan operasional secara baik yang dituangkan dalam bentuk Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), maka tim penyusun RPS minimal dituntut untuk memiliki 3 (tiga) hal, yaitu (a) mengetahui persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi), (b) memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu, dan (c) memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.

DAFTAR PUSTAKA



- Bogdan, R.C., and Biklen, S.H. 1998. *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bryson, John M., 2002. *Strategic Planning for Public Nonprofit Organizations: A Guide Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, diterjemahkan oleh M. Miftahuddin. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2001. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 122/U/2001 tentang Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Tahun 2000 – 2004* Jakarta: Depdiknas
- _____. 2003. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 007/U/2003 tentang Sistem dan Mekanisme Perencanaan Tahunan Departemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- _____. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Edisi Revisi*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- Dharma, Agus, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Belajar dari Pengalaman Orang Lain [http'://pendidikan.net/http://pendidikan.net/](http://pendidikan.net/http://pendidikan.net/)
- Effendi, A.R., 1985. *Perencanaan Pendidikan*, Makalah disajikan dalam rangka Pendidikan dan Pelatihan Kepala SMA se Indonesia, Kerjasama IKIP Malang dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Tanggal 11 Nopember 1985.

- Faisal, Sanafiah. 1990. *Metodologi Penulisan Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasinya*. Malang: YA3 Malang
- Fattah, Nanang, 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Koster, Wayan, 2000. *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan: Studi Kapasitas Sekolah Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan, Jurnal Pendidikan Tahun ke 6 (026) 559-575*.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan, 2000. *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansipemerintah*. Jakarta: LAN & BPKP.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan, 2000. *Perencanaan Strategis Instansi pemerintah: Modul Bahan Sosialisasi Sistem Akuntabilitasa Kinerja Instansi Pememrintah (AKIP)*. Jakarta: LAN & BPKP.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan, 2000. *Akuntabilitas dan Good Governence*. Jakarta: LAN & BPKP.
- Mangku SK dan Trisnadi, C.L. 1987. *Analisis Keputusan*. Bandung: Ganeca Exact, ITB Bandung.
- MacGilchrist, Barbara, et al, 1995. *Planning Matters. The Impact Of Development Planning in Primary Schools*, London: Ahtenacum Press Ltd., Gateshead, Tyne Wear.
- McMahon, Walter W, et al. 2004. *Memperbaiki Keuangan Pendidikan di ndonesia*, Jakarta: Pusat Penulisan Kebijakan, Badan Penulisan dan Pengembangan Depdiknas, UNICEF dan UNESCO.
- Moedjiarto. 2004. *Penyelenggaraan Pendidikan di Era Otonomi Daerah..* Makalah Disampaikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V. Surabaya, tanggal 5-9 Oktober 2004

- Mudjahid, dkk. 2003. *Perencanaan Madrasah Mandiri*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Dan Keagamaan Departemen Agama.
- Mulyasa, E., 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E., 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Impelemntasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Murdick, Robert G., dan Ross Joe E., 1983. *Information System for Modern Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Nurkolis Jakarta, 2003. *Manajemen Berbasis Kompetensi: Teori, Model dan Aplikasinya*. Grasindo.
- Nurkholis, *Penerapan MBS di SLIP 9 Jakarta*. T a h u n 2 0 0 2 .
<http://pendidikan.net/http://pendidikan.net/>
- Pidarta, Made, 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawiro Harto, Slamet, 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Tahun 6 (027) 606-631*.
- Prawiro Harto, Slamet, 2002. *MBS, Life Skill, KBK, CTL dan Saling Keterkaitannya*. Makalah Pada Sosialisasi Desentralisasi Pendidikan Dasar yang diselenggarakan oleh Proyek Desentralisasi Pendidikan Dasar, tanggal 20 Juli 2002 Jakarta: Direktorat SLTP.
- Ramli, M. 2003. *Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif: Sebuah Studi Kasus Pada SMU Negeri 3 Pemekasan*. Tesis. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya.
- Siagian, SP, 1990. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Soepriadi, Dedi, 2003. *Satuan Biaya Pendidikan dasar dan Menengah*. Bandung: Rosdakarya.
- Sudjana dan Susanto, E. 1987. *Pendekatan Sistem Bagi Administrator Pendidikan: Konsep dan Penerapannya*. Bandung: Sinar Baru.

- Sutisna Oteng. 1989. *Adminsitration Pendidikan: Dasar Teoretis Untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Angkasa
- Riyanto, Yatim. 1996. *Metodologi Penulisan Pendidikan Suatu Tinjauan Dasar*. Surabaya: Sic
- Terry, G.R. 1987. *Principles of Managemet*. Illinois: Ricard D. Irwin Inc. Homewwod.
- Tilaar, H. AR. 1993. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- _____. 2004. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*, Jakarta: Bappenas.
- Utomo, T dan Ruijter K. 1991. *Peningkatan dan Pengembangan Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyusumidjo. 1999. *Strategi Perencanaan*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Wahyusumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Jakarta*: Raja Grafmdo Persada

LAMPIRAN



Lampiran 1

ANALISIS SWOT TINGKAT KESIAPAN FUNGSI DAN FAKTOR-FAKTORNYA PADA SMP NEGERI 3 KERUAK

100

Sasaran 1: Terapainya peningkatan Gain Score Achievement (GSA) atau rata-rata nilai minimal 0,20 per tahun

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
A. Fungsi proses belajar mengajar				
1. Faktor internal	66	66		
a. Motivasi belajar siswa	a. Tinggi	a. Masih rendah		√
b. Perilaku siswa	b. Disiplin dan tertib di dalam dan di luar kelas	b. Kurang disiplin dan kurang tertib		√
c. Motivasi guru	c. Tinggi	c. Masih rendah		√
d. Pemberdayaan siswa	d. Guru harus mampu memberdayakan siswa	d. Guru cukup mampu	√	
e. Keragaman metode mengajar	e. Bervariasi	e. Tidak banyak variasi		√
f. Penggunaan waktu belajar	f. Efektif	f. Kurang efektif		√

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
2. Faktor eksternal a. Kesiapan siswa menerima pelajaran b. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi belajar c. Lingkungan sosial sekolah d. Lingkungan fisik sekolah	a. Siswa siap menerima b. Tinggi c. Kondusif d. Nyaman/tenang	a. Umumnya kurang siap b. Masih kurang c. Cukup kondusif d. Cukup nyaman/tenang	√ √ √	√ √
B. Fungsi Pendukung 1. Faktor Internal a. Jumlah Guru b. Kualifikasi guru c. Kesesuaian bidang studi dengan guru d. Jumlah beban mengajar guru	a. Memadai dengan rasio 1:20 b. Pendidikan guru minimal D3 c. 100 % sesuai d. Rata-rata 18 Jampel	a. Sangat memadai dengan rasio 1:10 b. 96 % guru tamatan S1 c. 90 % Sesuai d. lebih 50 % kurang dari 18 Jampel	√ √ √ √	
C. Fungsi Pendukung PBM Sarana/ Prasarana 1. Faktor Internal a. Buku setiap mata pelajaran b. Jumlah buku penunjang	a. Tersedia Lengkap b. Tersedia lengkap c. Cukup	a. Tidak lengkap b. Tidak lengkap c. Cukup	√ √ √	√ √

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
c. Jumlah lemari dan rak buku d. Ruang perpustakaan e. Pengelola perpustakaan f. Dana pengembangan perpustakaan	d. Luas, bersih dan rapi e. Ada dan mampu f. Tersedia cukup	d. Ada tetapi belum tertata dengan rapi e. Ada tetapi belum memadai f. Tidak tersedia		✓ ✓ ✓
D. Fungsi pendukung keuangan 1. Faktor internal a. Alokasi dana yang disediakan b. Kelancaran penyaluran dana c. Sumber dana 2. Faktor eksternal a. Dukungan masyarakat b. Bantuan dari pihak sponsor	a. Tersedia dan cukup b. Lancar c. Tersedia dan cukup a. Tinggi b. Ada	a. Ada tetapi tidak mencukupi b. Tidak lancar c. Ada tetapi tidak cukup a. Sangat rendah b. Tidak ada		✓ ✓ ✓ ✓ ✓
E. Fungsi pendukung PBM: Perencanaan 1. Faktor internal a. Pengaturan jadwal b. Pemanfaatan waktu 2. Faktor eksternal a. Dukungan warga sekolah b. Dukungan orang tua	a. Diatur efektif b. Efektif a. Tinggi b. Ada dan tinggi	a. Cukup efektif b. Cukup efektif a. Cukup b. Kurang	✓ ✓ ✓	✓

Sasaran 2: Peningkatan partisipasi warga sekolah dalam peningkatan kebersihan dan keindahan sekolah

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
<p>A. Fungsi pelaksanaan kegiatan</p> <p>1. Faktor internal</p> <p>a. Lingkungan sekolah</p> <p>b. Tata letak bangunan</p> <p>2. Faktir eksternal</p> <p>a. Pemberdayaan guru dan siswa</p> <p>b. Lingkungan sosial masyarakat</p>	<p>a. Kondusif</p> <p>b. Strategis</p> <p>a. Diberdayakan secara optimal</p> <p>b. Kondusif</p>	<p>a. Cukup kondusif</p> <p>b. Cukup strategis</p> <p>a. Kurang 50% diberdayakan</p> <p>b. Kurang kondusif</p>	<p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p>
<p>B. Fungsi pendukung pelaksanaan kegiatan ketenagaan</p> <p>1. Faktor internal</p> <p>a. Ketersediaan tenaga kebersihan</p> <p>b. Jumlah guru dan siswa</p> <p>c. Kualifikasi tenaga kebersihan</p> <p>d. Beban kerja</p> <p>2. Faktor eksternal</p> <p>a. Partisipasi guru dan siswa</p> <p>b. Pengalaman kerja petugas</p> <p>c. Fasilitas pengembangan diri</p>	<p>50</p> <p>a. Memadai</p> <p>b. Memadai</p> <p>c. Memadai</p> <p>d. Rata-rata 8 jam kerja</p> <p>a. Tinggi</p> <p>b. Minimal 5 tahun</p> <p>c. Tersedia</p>	<p>50</p> <p>a. Belum memadai</p> <p>b. Memadai</p> <p>c. Belum memadai</p> <p>d. Lebih dari 15 jam kerja</p> <p>a. Masih rendah</p> <p>b. Kurang dari 3 tahun</p> <p>c. Belum tersedia</p>	<p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
<p>C. Fungsi pendukung pelaksanaan kegiatan: Sarana</p> <p>1. Faktor internal</p> <p>a. Ketersediaan alat-alat kebersihan</p> <p>b. Kualitas peralatan kebersihan</p> <p>c. Ketersediaan dana pendukung</p> <p>2. Faktor eksternal</p> <p>a. Dukungan orang tua dalam pengadaan alat-alat kebersihan</p> <p>b. Sikap warga sekolah dalam menjaga sarana kebersihan</p>	<p>a. Tersedia dan lengkap</p> <p>b. Baik</p> <p>c. Tersedia dan memadai</p> <p>a. Tinggi</p> <p>b. Sangat peduli</p>	<p>a. Belum lengkap</p> <p>b. Belum memadai</p> <p>c. Tidak tersedia</p> <p>a. Sangat rendah</p> <p>b. Kepedulian rendah</p>		<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>

Sasaran 3: Rehabilitasi Gedung

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
A. Fungsi Keuangan				
1. Faktor internal				
a. Alokasi dana	a. Tersedia dan cukup	a. Tersedia tapi tidak mencukupi		√
b. Kelancaran penyaluran dana	b. Lancar	b. Tidak lancar		√
c. Sumber daya yang tersedia	c. Tersedia dan cukup	c. Tersedia tapi tidak mencukupi		√
2. Faktor eksternal				
a. Dukungan orang tua	a. Tinggi	a. Sangat rendah		√
b. Bantuan pihak sponsor	b. Ada	b. Tidak ada		√
B. Fungsi partisipasi masyarakat				
1. Faktor internal				
a. Kesadaran masyarakat	a. Tinggi	a. Rendah		√
b. Animo masyarakat	b. Tinggi	b. Rendah		√
2. Faktor eksternal				
a. Keadaan ekonomi masyarakat	a. Mapan	a. Kurang mapan		√
b. Lingkungan sosial masyarakat	b. Kondusif	b. Kurang kondusif		√

Sasaran 4: Peningkatan kreatifitas siswa

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
A. Fungsi pelaksanaan latihan				
1. Faktor internal				
a. Pemberdayaan peserta latihan	a. Guru/pelatih mampu memberdayakan siswa	a. Cukup mampu	√	
b. Keragaman teknik latihan	b. Bervariasi	b. Tidak banyak variasi		√
c. Hubungan pelatih dengan peserta	c. Akrab	c. Cukup akrab	√	
d. Perencanaan waktu latihan	d. Terjadwal secara efektif	d. Terjadwal cukup baik	√	
e. Minat dan bakat siswa	e. Tinggi	e. Masih rendah		√
2. Faktor eksternal				
a. Kesiapan siswa mengikuti latihan	a. 100% siap	a. Kurang siap		√
b. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi siswa	b. Tinggi	b. Masih rendah		√
c. Lingkungan tempat latihan	c. Kondusif	c. Kondusif	√	
d. Sosial ekonomi masyarakat	d. Mapan	d. Kurang mapan		√
e. Lingkungan masyarakat	e. Kondusif	e. Cukup kondusif	√	
B. Fungsi pendukung pelaksanaan latihan dan pentas:				
Ketenagaan				
1. Faktor internal				

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
<ul style="list-style-type: none"> a. Ketersediaan tenaga pelatih/ pembina b. Kualifikasi pelatih/ pembina c. Kesesuaian materi latihan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tersedia secara memadai b. Memenuhi standar kepelatihan c. 100% sesuai 	<ul style="list-style-type: none"> a. Belum lengkap b. Belum memenuhi standar c. Belum sepenuhnya sesuai 		<ul style="list-style-type: none"> √ √ √
2. Faktor eksternal <ul style="list-style-type: none"> a. Pengalaman pelatih/ pembina b. Kesiapan pelatih c. Fasilitas pengembangan diri bagi pelatih 	<ul style="list-style-type: none"> a. Berpengalaman >5 tahun b. Memadai c. Tersedia 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengalaman <5 tahun b. Belum memadai c. Tidak tersedia 		<ul style="list-style-type: none"> √ √ √
C. Fungsi Pendukung Pelaksanaan Kegiatan: Sarana <ul style="list-style-type: none"> 1. Faktor Internal <ul style="list-style-type: none"> a. Lapangan Olahraga b. Alat-Alat Kesenian dan Olahraga c. Pakaian Seragam Pentas d. Ruang Tempat Berlatih e. Peralatan Lainnya 2. Faktir Eksternal <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian dengan Potensi Daerah b. Kerjasama dengan Tim Olahraga dan Seni di 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tersedia dan Memadai b. Tersedia dan Lengkap c. Tersedia dan Lengkap d. Tersedia dan Memadai e. Tersedia dan Lengkap a. 100% Sesuai b. Ada Kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ada tapi belum memadai b. Belum lengkap c. Tidak tersedia d. Tersedia dan memadai e. Belum tersedia a. Sesuai b. Belum ada 	<ul style="list-style-type: none"> √ √ √ √ √ √ √ 	<ul style="list-style-type: none"> √ √ √ √ √ √ √

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
Lingkungan Desa dan Kecamatan c. Dukungan Orang Tua dalam Melengkapi Kelengkapan Peralataan	c. Tinggi	c. Belum ada		√

Sasaran 5: Peningkatan imtaq

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
<p>A. Fungsi Pelaksanaan Kegiatan</p> <p>1. Faktor Internal</p> <p>a. Pemberdayaan Siswa</p> <p>b. Perilaku Siswa</p> <p>c. Minat dan Kesadaran Warga Sekolah</p> <p>2. Faktor Eksternal</p> <p>a. Kesiapan Warga Sekolah Melakukan Kegiatan</p> <p>b. Lingkungan Tempat Melaksanakan Kegiatan</p> <p>c. Lingkungan Sosial Masyarakat</p>	<p>a. Guru Mampu Memberdayakan Siswa</p> <p>b. Disiplin dan Aktif Latihan</p> <p>c. Tinggi</p> <p>a. 100% Siap</p> <p>b. Kondusif</p> <p>c. Kondusif</p>	<p>a. Guru Cukup Mampu</p> <p>b. Sekitar 20% Aktif</p> <p>c. Masih Rendah</p> <p>a. Belum Semua Siap</p> <p>b. Cukup Kondusif</p> <p>c. Cukup Kondusif</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
<p>B. Fungsi Pendukung pelaksanaan Kegiatan</p> <p>1. Faktor Internal</p> <p>a. Ketersediaan Tenaga Guru/Pelatih</p> <p>b. Kualifikasi Tenaga Pengajar/Pelatih</p> <p>c. Kesesuaian Materi Latihan</p>	<p>a. Tersedia Secara Memadai</p> <p>b. Minimal Sarjana Keagamaan</p> <p>c. 100% Sesuai</p>	<p>a. Cukup Memadai</p> <p>b. Seluruh Pelatih S1</p> <p>c. Sesuai</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
Dengan Kemampuan Guru 2. Faktor Eksternal a. Pengalaman Guru/Pelatih b. Kesiapan Guru/Pelatih c. Keberadaan TPA	a. Pengalaman > 5 Tahun b. 100% Siap c. Ada	a. Pengalaman < 5 Tahun b. Siap c. Belum Ada	√	√
C. Fungsi Pendukung Pelaksanaan Kegiatan: Sarana 1. Faktor Internal a. Ketersediaan Kitab Suci Al-Qur'an dan Buku-Buku Keagamaan Lainnya b. Keberadaan Mushalla c. Ketersediaan Peralatan Lainnya 2. Faktor Eksternal a. Dukungan orang Tua dalam Melengkapi Peralatan b. Kerjasama Dengan TPA-TPA Di Lingkungan Desa dan Kecamatan	a. Tersedia dan Lengkap b. Ada c. Tersedia dan Lengkap a. Tinggi b. Ada Kerjasama	a. Tidak Lengkap b. Ada c. Belum Ada a. Belum Ada b. Tidak Ada Kerjasama	√	√

Sasaran 6: Peningkatan kerajinan ketak dan tenun tradisional

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
1	2	3	4	5
<p>A. Fungsi pelaksanaan kegiatan</p> <p>1. Faktor internal</p> <p>a. Pemberdayaan peserta</p> <p>b. Perilaku peserta</p> <p>c. Hubungan pembina dan peserta</p> <p>d. Penggunaan waktu latihan</p> <p>e. Minat dan bakat peserta</p> <p>2. Faktor eksternal</p> <p>a. Dukungan dari orang tua</p> <p>b. Kesiapan peserta untuk mengikuti latihan</p> <p>c. Lingkungan sosial masyarakat</p>	<p>a. Guru/pelatih mampu memberdayakan peserta</p> <p>b. Disiplin dan aktif mengikuti pelatihan</p> <p>c. Akrab</p> <p>d. Efektif dan terjadwal</p> <p>e. Tinggi</p> <p>a. Tinggi</p> <p>b. Siap</p> <p>c. Kondusif</p>	<p>a. Belum cukup mampu</p> <p>b. Belum aktif dan disiplin</p> <p>c. Akrab</p> <p>d. Belum efektif</p> <p>e. Cukup tinggi</p> <p>a. Masih rendah</p> <p>b. Kurang siap</p> <p>c. Cukup kondusif</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
<p>B. Fungsi pendukung pelaksanaan kegiatan: Ketenagaan</p> <p>1. Faktir internal</p> <p>a. Jumlah tenaga pelatih</p> <p>b. Kualifikasi pelatih</p> <p>c. Kesesuaian materi</p>	<p>a. Memadai dengan rasio 1:10</p> <p>b. Memenuhi persyaratan kepelatihan</p> <p>c. 100% sesuai</p>	<p>a. Rasio 1:70</p> <p>b. Belum memadai</p> <p>c. 40% sesuai</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>

Fungsi dan Faktornya	Kriteria Kesiapan (Kondisi Ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan Faktor	
			Siap	Tidak Siap
Latihan 2. Faktor eksternal a. Pengalaman pelatih b. Kesiapan pelatih c. Fasilitas pengembangan diri pelatih	a. Pengalaman > 5 tahun b. 100% siap c. tersedia	a. Pengalaman < 5 tahun b. Belum sepenuhnya siap c. Tidak tersedia		✓ ✓ ✓
C. Fungsi pendukung pelaksanaan kegiatan: Sarana 1. Faktor internal a. Bahan-bahan b. Alat yang diperlukan c. Ruang tempat berlatih d. Ketersediaan dana pengembangan pelatihan 2. Faktor eksternal a. Dukungan orang tua dalam pengembangan bakat dan minat siswa b. Keseuaian materi latihan dan potensi daerah c. Adanya kerjasama dengan pusat-pusta pengerajin	a. Tersedia dan memadai b. Tersedia dan lengkap c. Ada dan lengkap d. Tersedia dan cukup a. Tinggi b. Tingkat kesesuaian tinggi c. Ada kerjasama	a. Belum tersedia b. Belum tersedia c. Ada dan cukup lengkap d. Tidak tersedia a. Mendukung b. Tingkat kesesuaian rendah c. Belum ada kerjasama	 ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓

Sumber: RPS SMP Negeri 3 Keruak

Lampiran 2

**SASARAN, PROGRAM DAN KEGIATAN
PADA SMP NEGERI 3 KERUAK**

96

No	Sasaran	Program	Kegiatan
1	2	3	4
1	Mencapai Peningkatan GSA Minimal 0,20 pertahun	1. Pengadaan buku-buku pelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan buku pelajaran Bahasa Inggris 2. Pengadaan buku pelajaran Matematika 3. Pengadaan buku-buku pelajaran IPA 4. Pengadaan buku-buku pelajaran IPS 5. Melengkapi koleksi perpustakaan
		2. Pengadaan pelajaran tambahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan pelajaran tambahan pada mata pelajaran tertentu untuk seluruh siswa 2. Pengadaan pelajaran tambahan (Les Plus) bagi siswa unggulan
		3. Menertibkan jam belajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasangan jam dinding pada masing-masing ruangan 2. Pemasangan bel listrik di setiap ruangan 3. Mengadakan upacara pagi dan siang bagi guru/pegawai
		4. Meningkatkan motivasi belajar siswa dan mengajar guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian beasiswa kepada semua siswa berbakat dan berprestasi 2. Pemberian tunjangan bagi guru yang memiliki kelebihan jam mengajar 3. Pemberian beasiswa pada siswa miskin, anak yatim dan siswa putri yang memiliki minat besar untuk bersekolah tetapi

No	Sasaran	Program	Kegiatan
			mengalami kendala ekonomi
		5. Meningkatkan profesionalisme guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertemuan berkala minimal 1 bulan sekali bagi guru-guru sejenis dan serumpun 2. Pengiriman guru-guru yang belum memenuhi standar kualifikasi untuk mengikuti program sertifikasi atau penyetaraan 3. Pengiriman guru-guru untuk mengikuti MGMP 4. Pelaksanaan monitoring / supervisi
2	Peningkatan kebersihan dan keindahan sekolah	1. Penataan taman sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurangan halaman sekolah dan pembuatan pot-pot bunga baru 2. Pembelian dan penanaman pohon pelindung dan pohon hias 3. Mengadakan lomba kebersihan dan keindahan kelas dan halaman kelas
		2. Pengadaan sarana dan prasarana kebersihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian gunting rumput 2. Pembelian alat pel, sapu, keset dan lain-lain
		3. Pemberdayaan tenaga kebersihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan jumlah tukang kebun 2. Pengurangan beban kerja 3. Pengaktifan petugas komisariss kelas 4. Mengadakan Gerbasis (Kerja Bakti)
3	Rehabilitasi gedung	1. Rehabilitasi prasarana gedung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehabilitasi lantai, plafon serta pintu dan jendela kelas 2. Rehabilitasi mushalla 3. Rehabilitasi kamar mandi guru dan siswa 4. Rehabilitasi talut dan rabat jalan 5. Pengecatan tembok 6. Rehab gerbang dan pagar besi / kawat

No	Sasaran	Program	Kegiatan
		2. Rehabilitasi sarana meubeleir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehab meja dan kursi guru /pegawai 2. Rehab meja dan kursi siswa 3. Rehab perabotan sekolah
4	Peningkatan kreatifitas siswa	1. Peningkatan kegiatan kepramukaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengiriman pembina mengikuti kursus-kursus kepemimpinan 2. Pemberian penghargaan kepada siswa yang paling aktif dan berprestasi dalam bidang kepramukaan 3. Mengadakan latihan dan perkemahan bersama / gabungan
		2. Peningkatan kegiatan keolahragaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan lapangan bola basket, voley, takraw, dan pengadaan len pingpong 2. Pengadaan bola untuk basket, voley, takraw, sepak bola dan pingpong 3. Mengadakan pertandingan persahabatan 4. Mendatangkan pelatih yang berkompeten
		3. Peningkatan kegiatan kesenian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latihan menabuh rebana 2. Latihan menabuh gendang beleq 3. Pembuatan majalah dinding 4. Mendatangkan pelatih yang berkompeten
5	Peningkatan imtaq	1. Pengembangan nilai-nilai agama dalam lingkungan sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Shalat Zuhur berjamaah setiap hari 2. Membaca Surah Yaa Siin tiap hari Jum'at pagi 3. Membaca ayat-ayat pendek sebelum memulai pelajaran jam pertama 4. Pembiasaan memberi salam antara warga sekolah 5. Memperingati hari-hari besar keagamaan
		2. Meningkatkan kemampuan baca tulis Al-Qur'an	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian pelajaran tambahan (les) Al-Qur'an bagi siswa yang belum

No	Sasaran	Program	Kegiatan
			<p>mampu membaca Al Qur'an secara benar</p> <p>2. Latihan seni baca Al-Qur'an bagi siswa yang mempunyai potensi</p> <p>3. Mendatangkan pelatih yang berkompeten</p>
		3. Memperbanyak buku-buku referensi keagamaan	<p>1. Melengkapi persediaan kitab suci Al-Qur'an</p> <p>2. Mengadakan buku-buku keagamaan lainnya</p>
6	Peningkatan keterampilan ketak dan tenun tradisional	1. Melengkapi alat dan bahan	<p>1. Membeli peralatan untuk kerajinan ketak, seperti pisau kecil dan jepitan</p> <p>2. Membeli alat-alat untuk kegiatan tenun tradisional</p> <p>3. Menyediakan lemari untuk menyimpan hasil pelatihan</p>
		2. Mengintensifkan kegiatan latihan	<p>1. Pemberian latihan tambahan keterampilan ketak dan tenun tradisional di luar jam pelajaran muatan lokal</p> <p>2. Mengawasi dengan lebih intensif kehadiran peserta dan pelatih</p> <p>3. Pengisian jam-jam kosong dengan kegiatan anyaman dan tenun</p>
		3. Kerjasama dengan pihak luar	<p>1. Peninjauan ke sentra-sentra kerajinan (ketak dan tenun) pada setiap akhir semester</p> <p>2. Mendatangkan pelatih yang berkompeten</p> <p>3. Mengadakan pameran mini di sekolah</p>

Lampiran 3

**ALOKASI DANA RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH
PADA SMP NEGERI 3 KERUAK**

No	Uraian	Total Biaya (Rp)	Porsi Biaya Berdasarkan Sumber		
			Rutin (Rp)	Komite Sekolah (Rp)	DBEP (Rp)
1	2	3	4	5	6
1	Sasaran 1: Peningkatan GSA	25.049.000	8.347.000	7.840.000	8.892.000
2	Sasaran 2: Kebersihan/keindahan				
	1. Program 1: pengadaan taman	5.705.000	4.190.000	1.515.000	
	2. Program 2: alat-alat Kebersihan	3.180.000	1.260.000	1.920.000	
	Sub Total	8.885.000	5.450.000	3.435.000	
3	Sasaran 3: Pemeliharaan Gedung	47.828.430			47.828.430
4	Sasaran 4: Peningkatan Kreatifitas				
	1. Program 1: Rebana kasidah	1.810.000			1.810.000
	2. Program 2: pramuka	2.890.000		20.000	2.870.000
	3. Program 3: lapangan basket	625.570			625.570
	Sub Total	5.325.570		20.000	5.305.570
5	Sasaran 5: Peningkatan imtaq				
	Program 1: membaca Al-Q u r ' a n	762.500		122.500	640.000
	Sub Total	762.500		122.500	640.000
6	Sasaran 6: Keterampilan				
	1. Program 1: Anyaman Ketak	1.252.500	600.000	225.000	327.500
	Sub Total	1.252.500	600.000	225.000	327.500
	Monitoring 3C1.1. Team MBS Sekolah				2.900.000

No	Uraian	Total Biaya (Rp)	Porsi Biaya Berdasarkan Sumber		
			Rutin (Rp)	Komite Sekolah (Rp)	DBEP (Rp)
	3C1.2. Team MBS Kab				2.107.000
	3C1.3. Administrasi MBS				250.000
	3C1.4. Team Pengembangan				1.750.000
	Jumlah Monitoring				7.007.000
	Jumlah Seluruh	96.039.500	14.397.000	11.642.500	70.000.000

Lampiran 4

**JADWAL KEGIATAN RENCANA PENGEMBANGAN
SEKOLAH PADA SMP NEGERI 3 KERUAK**

No	Tujuan situasional/ Sasaran	Program	2003-2008					Sumber Dana				
			I	II	III	IV	V	MSY	DBEP	Penda	Lain-Lain	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Peningkatan kualitas KBM (Peningkatan GSA minimal 0,20 per tahun)	1. Pengadaan buku pelajaran a. Pengadaan buku paket Bahasa Inggris b. Pengadaan buku Bhs. Indonesia c. Pengadaan buku-buku IPA d. Pengadaan buku-buku IPS e. Penambahan koleksi perpustakaan f. Pengadaan ABP 2. Pemberian pelajaran tambahan a. Pemberian pelajaran tambahan kepada seluruh siswa pada mata pelajaran tertentu b. Pemberian pelajaran tambahan (les plus) kepada siswa tertentu 3. Menertibkan jam pelajaran agar dapat mulai dan berakhir tepat waktu a. Pemasangan jam dinding pada masing-masing ruangan b. Pemasangan bel pada tiap-tiap	x	x	x		x		x			
			x	x	x		x		x			
			x	x	x		x		x			
			x	x	x		x		x			
			x	x	x		x		x			
			x				x					
			x						x			

		<p>ruangan</p> <p>c. Mengadakan apel pagi dan siang bagi guru/pegawai</p> <p>4. Meningkatkan motivasi belajar siswa dan mengajar guru</p> <p>a. Pemberian beasiswa kepada semua siswa berprestasi</p> <p>b. Pemberian beasiswa kepada siswa miskin, anak yatim dan siswa putri yang memiliki minat besar untuk melanjutkan namun mengalami kendala ekonomi</p> <p>c. Pemberian tunjangan kepada guru yang memiliki kelebihan jam mengajar</p> <p>5. Meningkatkan profesionalisme guru</p> <p>a. Melakukan pertemuan berkala</p> <p>b. Memberikan kesempatan bagi guru yang belum memenuhi kualifikasi untuk mengikuti sertifikasi /penyetaraan</p> <p>c. Mengaktifkan monitoring / supervisi</p>	x	x	x	x	x				
			x	x	x	x	x		x	x	
			x	x	x	x	x		x	x	
			x	x	x	x	x	x			x
			x	x	x	x	x				
			x	x	x	x	x		x		
2	Peningkatan kebersihan dan keindahan sekolah	<p>1. Penataan taman-taman sekolah</p> <p>a. Pengurugan halaman depan sekolah dan pembuatan pot-pot bunga</p> <p>b. Pengadaan dan penanaman pohon pelindung dan pohon hias</p> <p>c. Mengadakan lomba kebersihan dan keindahan kelas</p>	x	x		x		x	x	x	
			x	x	x	x	x	x			x
			x	x	x	x	x	x			x

		2. Pengaduan sarana dan prasarana kebersihan a. Pengadaan gunting rumput b. Pengadaan alat-alat kebersihan 3. Pemberdayaan tenaga kebersihan a. Penambahan jumlah tukang kebun b. Pengurangan beban kerja tukang kebun c. Pengaktifan petugas komisariss d. Mengadakan Gerbasis (Kerja Bakti)	x		x		x	x		x	
			x	x	x	x	x	x	x		
			x					x			
				x							
			x	x	x	x	x				
			x	x	x	x	x				
			x	x	x	x	x				
3	Rehabilitasi Gedung	1. Rehabilitasi sarana gedung a. Rehabilitasi lantai, plafon, pintu serta jendela kelas dan ruangan lainnya b. Rehabilitasi mushalla c. Rehabilitasi kamar mandi d. Rehabilitasi talut dan rabat jalan e. Pengecatan tembok f. Rehab gerbang dan pagar 2. Rehabilitasi sarana mebeler a. Rehab meja - kursi guru /pegawai b. Rehab meja – kursi siswa c. Rehab rak dan lemari serta perlengkapan lainnya	x	x	x		x		x		
			x			x			x		
			x		x				x	x	
			x	x					x	x	
			x	x	x	x	x		x	x	
			x			x			x	x	
4	Peningkatan Kreativitas Siswa	1. Peningkatan kegiatan kepramukaan a. Pengiriman pembina mengikuti kursus-kursus kepemimpinan b. Pemberian penghargaan kepada siswa yang paling	x	x	x	x	x	x			
			x	x	x	x	x	x			

		aktif dalam kegiatan kepramukaan									
		c. Mengadakan latihan dan perkemahan bersama (gabungan)	x	x	x	x	x				
		2. Peningkatan kegiatan keolahragaan									
		a. Pembuatan lapangan basket, voley, takraw, dan len pимpong	x						x	x	
		b. Pengadaan bola untuk basket, voley, takraw, sepak bola dan pимpong	x	x	x	x	x		x	x	
		c. Mengadakan pertandingan persahabatan	x	x	x	x	x	x			
		d. Mendatangkan pelatih yang berkompeten	x	x	x	x	x	x	x		
		3. Peningkatan kegiatan kesenian									
		a. Latihan menabuh rebana	x	x	x	x	x	x	x		
		b. Latihan menabuh gendang beleq	x	x	x	x	x	x	x		
		c. Pembuatan majalah dinding	x	x	x	x	x	x	x		
		d. Mendatangkan pelatih yang berkompeten	x	x	x	x	x	x	x		
5	Peningkatan Imtaq	1. Mengembangkan nilai-nilai agama di lingkungan sekolah									
		a. Melaksanakan shalat zuhur berjamaah	x	x	x	x	x				
		b. Membaca surah yaa siin	x	x	x	x	x				
		c. Pembacaan surat-surat pendek sebelum memulai jam pertama	x	x	x	x	x				
		d. Pembiasaan memberi salam di antara warga sekolah	x	x	x	x	x				
		e. Memperingati harihari besar keagamaan	x	x	x	x	x	x		x	

		<p>2. Peningkatan kemampuan baca tulis Al-Qur'an</p> <p>a. Pemberian pelajaran tambahan (les) Al-Qur'an bagi siswa yang belum mampu membaca Al-Qur'an dengan baik</p> <p>b. Latihan seni baca Al-Qur'an bagi siswa yang mempunyai potensi</p> <p>c. Mendatangkan pelatih yang berkompeten</p> <p>d. Mengikuti MTQ di kecamatan</p> <p>3. Memperbanyak buku-buku referensi keagamaan</p> <p>a. Melengkapi persediaan kitab-kitab suci Al-Qur'an</p> <p>b. Pengadaan buku-buku agama lainnya</p>	x	x	x	x	x	x		x		
			x	x	x	x	x	x	x			
			x	x	x	x	x	x	x			
			x	x	x	x	x	x			x	
			x	x	x	x	x		x		x	
			x	x	x	x	x		x		x	
6	Peningkatan Ketrampilan Anyaman Ketak dan Tenun Tradisional	<p>1. Melengkapi alat dan bahan</p> <p>a. Pengadaan bahan / alat kerajinan ketak</p> <p>b. Pengadaan bahan / alat kerajinan tenun</p> <p>c. Penyediaan lemari untuk penyimpanan hasil kerja siswa</p> <p>2. Intensifikasi kegiatan latihan</p> <p>a. Pemberian pelajaran tambahan keterampilan ketak dan tenun</p> <p>b. Pengisian jam-jam kosong dengan kegiatan anyaman dan tenun</p> <p>c. Melakukan kegiatan monitoring supervise</p>	x	x	x	x	x		x			
			x	x	x	x	x		x			
			x			x			x		x	
			x	x	x	x	x	x	x			
			x	x	x	x	x	x	x			

		3. Kerjasama dengan pihak luar	x	x	x	x	x	x			
		a. Peninjauan ke sentra-sentra kerajinan ketak dan tenun pada tiap akhir semester	x	x	x	x	x	x	x		
		b. Mendatangkan pelatih yang berkompeten		x		x		x		x	
		c. Mengadakan pameran mini di sekolah									

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	agneswidianingrum.blogspot.com Internet Source	<1 %
2	repo.unand.ac.id Internet Source	<1 %
3	FITRIANI Fitriani. "PERSIAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)", Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2019 Publication	<1 %
4	ejournal.stainpamekasan.ac.id Internet Source	<1 %
5	A. Lestari. "Analisis Capaian Kinerja Di Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung", Seminar Nasional Insinyur Profesional (SNIP), 2022 Publication	<1 %
6	konseppedesaanpertanian.blogspot.com Internet Source	<1 %
7	journal.upgris.ac.id Internet Source	<1 %
8	Dian Kurniawati, Mawardi Mawardi. "Pengembangan Instrumen Penilaian Sikap Gotong Royong dalam Pembelajaran Tematik di Sekolah Dasar", EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN, 2021 Publication	<1 %
9	halimah06md.blogspot.com Internet Source	<1 %

10	jurnal.untirta.ac.id Internet Source	<1 %
11	muhammadalmustofa.wordpress.com Internet Source	<1 %
12	Novendra Hidayat. "OTONOMI DAERAH DAN DESENTRALISASI PENDIDIKAN: (Studi Pada Jenjang Pendidikan Menengah Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto)", Society, 2016 Publication	<1 %
13	blog.binadarma.ac.id Internet Source	<1 %
14	repository.unib.ac.id Internet Source	<1 %
15	apexlegend33.blogspot.com Internet Source	<1 %
16	elnasr.wordpress.com Internet Source	<1 %
17	jurnalprodi.idu.ac.id Internet Source	<1 %
18	Nurkholis Nurkholis. "Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan", INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2021 Publication	<1 %
19	web.iaincirebon.ac.id Internet Source	<1 %
20	Endang Sri Budi Herawati, Suryadi Suryadi, Jumira Warlizasusi, Rusi Rusmiati Aliyyah. "Kinerja Dewan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2020 Publication	<1 %
21	harmadi-derasid.blogspot.com Internet Source	<1 %

22	slideplayer.info Internet Source	<1 %
23	www.ptgaram.com Internet Source	<1 %
24	ejournal.iainbengkulu.ac.id Internet Source	<1 %
25	aldimazmahaputrariawan.blogspot.com Internet Source	<1 %
26	Tri Pudji. "Implementasi supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan disiplin dan profesionalisme guru di Madrasah Miftahul Huda Tayu Pati", COLLASE (Creative of Learning Students Elementary Education), 2023 Publication	<1 %
27	anzdoc.com Internet Source	<1 %
28	Rika Maria, Hadiyanto Hadiyanto. "Urgensi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Pengembangan dan Mutu Pendidikan", EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN, 2021 Publication	<1 %
29	Syaefudin Syaefudin. "Analisis Mutu Pendidikan Islam (Input, Proses & Output) (Studi di MI Unggulan Ash-Shiddiqiyah-3 Purworejo)", Aksiologi : Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial, 2020 Publication	<1 %
30	contohmakalah28.blogspot.com Internet Source	<1 %
31	Rusli Rusli. "Strategi Badan Usaha Milik Desa Tentang Pengelolaan Sampah Di Desa Simpang Sungai Duren Kecamatan Jambi Luar Kota Kabupaten Muaro Jambi", DEMOS:	<1 %

-
- 32 elpramwidya.wordpress.com <1 %
Internet Source
-
- 33 Andri Veno. "ANALISIS MANAJEMEN
KEPEMIMPINAN MELALUI APLIKASI SWOT
PADA ORGANISASI PSSI (PERSATUAN
SEPAKBOLA SELURUH INDONESIA)", Benefit:
Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2016
Publication
-
- 34 Haryo P. Luntungan, Harijanto Sabijono, Rudy
J. Pusung. "ANALISIS SELISIH REALISASI
RETRIBUSI DAN PAJAK DAERAH PEMERINTAH
DI KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD", GOING
CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2019
Publication
-
- 35 repository.upbatam.ac.id <1 %
Internet Source
-
- 36 arrahendr.blogspot.com <1 %
Internet Source
-
- 37 repository.uinsi.ac.id <1 %
Internet Source
-
- 38 www.coursehero.com <1 %
Internet Source
-
- 39 Wilka Wilka, Bulkani Bulkani. "Pelaksanaan
Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus
pada SMA Negeri 2 Katingan Hilir)", Neraca:
Jurnal Pendidikan Ekonomi, 2019
Publication
-
- 40 sedaobagann.blogspot.com <1 %
Internet Source
-
- 41 Riduan Saberan, Erni Susilawati. "Penerapan
Manajemen Berbasis Sekolah", Lentera: Jurnal <1 %

Pendidikan, 2019

Publication

42 allansetyoko.blogspot.com <1 %
Internet Source

43 dorokabuju.blogspot.com <1 %
Internet Source

44 0862debby.blogspot.com <1 %
Internet Source

45 Sunoto, M. Abdul Rosyid, Yulianto.
"Manajemen Mutu Pendidikan dalam
Perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional dan
Islam", Adabuna : Jurnal Pendidikan dan
Pemikiran, 2023
Publication

46 ejournal.idia.ac.id <1 %
Internet Source

47 orang-jembatan.blogspot.com <1 %
Internet Source

48 NURHASANAH R Nurhasanah R, FAJRI
DWIYAMA. "PENGEMBANGAN LEMBAGA
PAUD MELALUI IMPLEMENTASI MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH", Adaara: Jurnal
Manajemen Pendidikan Islam, 2019
Publication

49 Nurokhim Nurokhim. "Manajemen Berbasis
Sekolah: Solusi Peningkatan Mutu Pendidikan
Madrasah", Jurnal Kependidikan, 2017
Publication

50 konsultasiskripsi.com <1 %
Internet Source

51 wira-babyrokers.blogspot.com <1 %
Internet Source

52 www.kompasiana.com <1 %
Internet Source

53

Mochamad Fuad Hasan Metarum.
"Tantangan SPM : Menilik Mutu Pendidikan Sekolah Pedalaman Di Ules Nusa Tenggara Timur", *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 2021

Publication

<1 %

54

aimos.ugm.ac.id

Internet Source

<1 %

55

Kusnan Kusnan. "Analisis Outcome Pendidikan: Kontribusi Lulusan Program Studi PAI Pada Madrasah dan Sekolah Menengah di Kota Manado", *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 2018

Publication

<1 %

56

Muhamad Husin. "Penuntasan Wajib Belajar 12 Tahun di Provinsi DKI Jakarta", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 2010

Publication

<1 %

57

Sya'adatul Khusna, Zakiyah Zakiyah. "Kultur Sekolah dalam Pembentukan Akhlak Siswa di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 07 Purbalingga", *Alhamra Jurnal Studi Islam*, 2020

Publication

<1 %

58

Elly Sukmanasa. "Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Bogor", *Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2016

Publication

<1 %

59

Neliwati, Adinda Julia Putri, Evy Juliani Siregar, Maisa Muti Salsabila Hsb. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di SMA 4 Pab Sampali, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Medan", *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 2024

<1 %

-
- 60 repository.ptiq.ac.id Internet Source <1 %
-
- 61 Phanny Tandy Kakauhe. "Self control leader model as an answer to overcome the questions of leadership in the era of the revolution 0.5?", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2022 Publication <1 %
-
- 62 Syamsul Hadi HM, Muhammad Masyhuri. "Inovasi Manajemen Dan Komunikasi Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Madrasah", Jurnal Kopis: Kajian Penelitian dan Pemikiran Komunikasi Penyiaran Islam, 2019 Publication <1 %
-
- 63 www.pajak.go.id Internet Source <1 %
-
- 64 Anis Zohriah, Dedi Abu Syamsudin, Rijal Firdaos. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Satuan Pendidikan", Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies, 2023 Publication <1 %
-
- 65 hendrawarmannasution.wordpress.com Internet Source <1 %
-
- 66 Mursalim Mursalim. "Peningkatan aktivitas belajar akidah akhlak melalui pendekatan pembelajaran berbasis masalah", IJER (Indonesian Journal of Educational Research), 2016 Publication <1 %
-
- 67 Rina Siti Patimah, Sri Nurhayati. "MANAJEMEN LEMBAGA TAMAN KANAK – KANAK BERPRESTASI DALAM RANGKA MECETAK ANAK USIA DINI YANG UNGGUL DAN BERKARAKTER (Studi Kasus di TK Islam <1 %

Waladun Solih Desa Jayagiri Kecamatan
Lembang Kabupaten Bandung Barat)",
Comm-Edu (Community Education Journal),
2020

Publication

68

digitallib.iainkendari.ac.id

Internet Source

<1 %

69

M Hijrah M Saway. "Implementasi
Manajemen Pembiayaan dalam Pemeliharaan
Sarana dan Prasarana Pembelajaran
Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung",
MANAZHIM, 2019

Publication

<1 %

70

Fauziah Fauziah. "Pengaruh Penerapan
Anggaran Berbasis Kinerja dan
Pertanggungjawaban Belanja Terhadap
Kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja
Pegawai Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan
Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah
Pemerintah Kota Medan", Juripol (Jurnal
Institusi Politeknik Ganesha Medan), 2021

Publication

<1 %

71

thesis.umy.ac.id

Internet Source

<1 %

72

contohmakalahkita.blogspot.com

Internet Source

<1 %

73

mutu.poltekkesbengkulu.ac.id

Internet Source

<1 %

74

Diya Rofika Rahmawati, Riyan Yuliyanto.
"KETERLIBATAN MASYARAKAT DALAM
MENCAPAI TUJUAN PENDIDIKAN MELALUI
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH", Jurnal Edukasi Ekonomi, 2023

Publication

<1 %

75 Ibnur Rusi, Ferdy Febriyanto. "Perencanaan Strategis Sistem Informasi untuk Optimalisasi Layanan Sekolah Menggunakan Ward and Peppard", Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi dan Komputer), 2021 <1 %
Publication

76 Jumaria Sirait, Suprpto Manurung, Harry Cristofel Simanjuntak. "Pengaruh Pelatihan Penyusunan Laporan Evaluasi Diri (LED) dan Laporan Kinerja Program Studi (LKPS) Terhadap Capaian Akreditasi Program Studi", CSR International Journal, 2022 <1 %
Publication

77 Lenny Marlina Zainal, Amir Tjoneng, Sudirman Numba. "STRATEGI PENGELOLAAN HUTAN RAKYAT DI KABUPATEN SINJAI", AGROTEK: Jurnal Ilmiah Ilmu Pertanian, 2019 <1 %
Publication

78 Sri Luthfiah, Intan Kusumawati. "ANALISIS GERAKAN PENUNTASAN WAJIB BELAJAR 9 TAHUN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SDM", Academy of Education Journal, 2012 <1 %
Publication

79 Yunsi Reva Agustina, Fakhruddin Fakhruddin, Muhammad Istan. "Ujian Akhir Madrasah Berbasis Android: Inovasi Mengatasi Minimnya Media Komputer MIN 1 Lebong", AR-RIYAH : Jurnal Pendidikan Dasar, 2020 <1 %
Publication

80 keziatjandra.wordpress.com <1 %
Internet Source

81 pbaiaincirebon.wordpress.com <1 %
Internet Source

82 sim.ihdn.ac.id <1 %
Internet Source

83

zukhrufarisma.wordpress.com

Internet Source

<1 %

84

Ade Ahmad Mubarak, Wiwi Uswatiah, Iim Wasiman, Uyun Supyan. "Balanced Score Card (BSC) dan Kembalian Pendidikan", Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal, 2021

Publication

<1 %

85

Devi Nurhalifah, Mustika Mustika, Arif Hidayat. "PERANCANGAN SISTEM INFORMASI PENJUALAN BERBASIS WEB PADA RAMA MOTOR LAMPUNG TIMUR", Jurnal Mahasiswa Ilmu Komputer, 2021

Publication

<1 %

86

Febiyana Anggraini, Nurhasanah Nurhasanah. "Hubungan Sekolah, Orang Tua, dan Masyarakat di Sekolah Dasar untuk Meningkatkan Kualitas Sekolah", TSAQOFAH, 2024

Publication

<1 %

87

Goodwill Desember 2013. "Goodwill Vo. 4 No. 2 Desember 2013", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2014

Publication

<1 %

88

M. Jen Ismail Ismail. "GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH", Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial, 2021

Publication

<1 %

89

Mohammad Farkhan. "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Meningkatkan Outpu/Lulusan Siswa di MA Mathlaul Anwar Kepuh Serang", MANAZHIM, 2021

Publication

<1 %

90	Mrs. Isticharoh. "Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Supervisi Administrasi oleh Kepala Sekolah Di SDN Kebonbatur 2 Mranggen Demak", JIRA: Jurnal Inovasi dan Riset Akademik, 2021 Publication	<1 %
91	Muhammad Anwar HM. "MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah)", Ekspose: Jurnal Penelitian Hukum dan Pendidikan, 2018 Publication	<1 %
92	Putu Ayu Swandewi Astuti, Mary Assunta, Becky Freeman. "Why is tobacco control progress in Indonesia stalled? - A qualitative analysis of interviews with tobacco control experts", Research Square Platform LLC, 2019 Publication	<1 %
93	Rahayu Kristiniati, Ilmi Usrotin Choiriyah. "PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PELAKSANAAN PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MANDIRI PERKOTAAN (PNPM-MP) DI DESA BLIGO KABUPATEN SIDOARJO", JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik), 2014 Publication	<1 %
94	belajarbencanalearndisaster.com Internet Source	<1 %
95	danurejankec.jogjakota.go.id Internet Source	<1 %
96	dishub.pontianak.go.id Internet Source	<1 %
97	elhataurus.blogspot.com Internet Source	<1 %
98	fhacink.blogspot.com Internet Source	<1 %

99	fkip.untad.ac.id Internet Source	<1 %
100	idr.uin-antasari.ac.id Internet Source	<1 %
101	lontar.ui.ac.id Internet Source	<1 %
102	pu-news.com Internet Source	<1 %
103	repository.stieykpn.ac.id Internet Source	<1 %
104	sintang.go.id Internet Source	<1 %
105	tugasnyaero.blogspot.com Internet Source	<1 %
106	varianwisatabudayasundakecil.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
107	zephyrnet.com Internet Source	<1 %
108	Aditya Saputra, Junun Sartohadi, Danang Sri Hadmoko, Christopher Gomez. "Geospatial Assessment of Coseismic Landslides in Baturagung Area", Forum Geografi, 2016 Publication	<1 %
109	Ahmad Riyadh U. Balahmar. "167 IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PARKIR BERLANGGANAN DALAM MENUNJANG PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN SIDOARJO", JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik), 2016 Publication	<1 %
110	Endang Sri Budi Herawati, Adiman Adiman, Rusi Rusmiati Aliyyah. "Analisis Perencanaan Strategis Program Studi Pendidikan Guru	<1 %

Sekolah Dasar (PGSD) FKIP UNU Cirebon
Menggunakan Metode SWOT", Journal Of
Administration and Educational Management
(ALIGNMENT), 2020

Publication

111

Subijanto --. "Prinsip-Prinsip dan Efektivitas
Desentralisasi Pendidikan Dalam Rangka
Meningkatkan Mutu dan Relevansi
Pendidikan", Jurnal Pendidikan dan
Kebudayaan, 2010

Publication

<1 %

112

www.jogloabang.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1 words

Exclude bibliography On



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: turnitin turnitin
Assignment title: Moore
Submission title: Implementasi Manjemen Berbasis Sekolah
File name: 33_BUK_1.PDF
File size: 2.43M
Page count: 110
Word count: 21,623
Character count: 139,377
Submission date: 12-May-2024 09:08PM (UTC+0700)
Submission ID: 2377282365

