

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pada Bab ini akan dibahas hal-hal yang berhubungan dengan penyusunan RKS dan RKT. Dalam penyusunan RKS dan RKT ternyata memiliki proses yang dapat diamati berdasarkan perolehan data pada Bab sebelumnya. Pembahasan ini meliputi Sistem, Pembentukan dan Cara Kerja TPS, Penyusunan RKS dan RKT, dan Implementasi RKS dan RKT.

#### **5.1 Sistem, Pembentukan, dan Cara Kerja TPS**

Sekolah yang melaksanakan manajemen sekolahnya dengan baik tentu tidak terlepas dari peran TPS, karena TPS memang dibentuk untuk membantu sekolah dalam merencanakan manajemen sekolahnya. Hal ini sesuai dengan standar pengelolaan sekolah dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007, bahwa penyelenggaraan pendidikan dan administrasi di sekolah merupakan tanggung jawab dari pemangku kepentingan sekolah. Dengan demikian, pemangku kepentingan sekolah (kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru-guru, staf TU, dan komite) saling berkoordinasi dalam memajukan sekolah yaitu melalui perencanaan dalam manajemen sekolah. Melalui perencanaan manajemen sekolah, TPS berpartisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Demikian pula yang dikemukakan oleh Sagala (2009):

manajemen sekolah diartikan sebagai suatu proses pendayagunaan sumber daya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas sekolah yang bermutu.

Oleh karena itu sekolah perlu melakukan pembenahan dalam perencanaan sekolah dengan membentuk TPS. TPS sebagai sebuah tim yang mengendalikan manajemen sekolah untuk mengelola sumber daya yang ada. Pengelolaan sumber daya yang maksimal akan meningkatkan produktivitas sekolah sehingga akan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Dari data yang telah diperoleh, pemahaman para informan mengenai TPS adalah tim yang dibentuk karena sekolah ingin mengembangkan sekolahnya. Dari pemahaman tersebut diketahui bahwa TPS terbentuk karena kebutuhan sekolah untuk menjalankan manajemen agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan data temuan penelitian, maka dapat diketahui bahwa TPS merupakan bagian dari manajemen sekolah. TPS di SMP Negeri 8 Bandar Lampung dibentuk atas dasar belum maksimalnya sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selama ini pengelolaan sekolah hanya bertumpu pada kepala sekolah dan wakil-wakilnya, sehingga perkembangan sekolah terasa lambat dan kurang efektif. Di sekolah ini menurut informan TPS dibentuk dengan koordinasi di lingkungan sekolah berlandaskan pada Permendiknas No 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan. Sedangkan peran TPS di sekolah ini seperti yang telah diuraikan pada temuan penelitian yaitu: mengumpulkan data tentang kondisi sekolah, menyusun RKS, RKT dan RKAS, melakukan sosialisasi, dan melakukan pemutakhiran RKS dan RKT.

TPS di SMP Negeri 22 Bandar Lampung juga tidak berbeda dengan Di SMP Negeri 8 Bandar Lampung. Di sekolah ini TPS juga dibentuk atas dasar keinginan sekolah untuk berkembang dan lebih maju. Pemahaman informan tentang TPS sudah cukup memadai dengan melihat landasan hukum yang disebutkan untuk pembentukan TPS yaitu Pasal 31 UUD 1945, UU No 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, PP No 74 tentang guru, Permendiknas No. 18 Tahun 2000 tentang penetapan angka kredit dan Jabatan guru dan dosen, hasil penunjukkan Kepala SMP Negeri 22 kepada dewan guru yang dipandang berkompentensi dan berdedikasi terhadap pelaksanaan pendidikan di SMP Negeri 22 Bandar Lampung.

Namun sama halnya dengan SMP Negeri 8, pemahaman tentang personil tim di SMP Negeri 22 Bandar Lampung masih kurang. Hal ini terlihat dari susunan anggota tim yang masih berdasarkan penunjukan dan SK kepala sekolah. Oleh karena itu di sekolah ini juga pembentukan tim tidak dilakukan dengan demokratis.

Jadi pembentukan TPS yang terjadi di dua (2) sekolah yang peneliti jadikan sampel penelitian yaitu: di SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung, pembentukan TPS didasarkan atas musyawarah dengan pemangku kepentingan di sekolah tersebut. Di kedua sekolah tersebut proses pembentukan TPS tidak jauh berbeda. Masing-masing sekolah mendeskripsikan proses pembentukan TPS itu melalui musyawarah antar pemangku kepentingan sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru, wakil TU,

wakil dari komite sekolah, dan dibawah bimbingan pengawas pembina. Setelah diadakan musyawarah dengan pemangku kepentingan kemudian disusunlah struktur TPS berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan.

Mengacu pada alur pembentukan TPS yang terdapat di kajian pustaka maka proses pembentukan TPS yang telah dilaksanakan di SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung terlihat ada sedikit perbedaan diantara kedua sekolah tersebut yaitu dalam hal jumlah personil tim dan orang-orang yang termasuk dalam SK kepala sekolah tentang TPS.

TPS yang ada terdiri dari kepala sekolah (ketua), wakil-wakil kepala sekolah, guru, TU dan dari komite sekolah. Sedangkan pengawas pembina sekolah bertindak sebagai pemberi masukan pada kepala sekolah dan TPS. Kemudian juga pembagian tugas untuk masing-masing anggota tim yang berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan untuk jumlah anggota tim menurut pedoman pembentukan TPS (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011) untuk tingkat Sekolah Menengah Pertama minimal 7 orang. Maka berdasarkan pedoman tersebut baik di SMP Negeri 8 maupun SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung jumlah anggota TPS telah memenuhi standar yang ditetapkan. Di SMP Negeri 8 Bandar Lampung TPS terdiri dari 10 personil yang mencakup kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, Guru, TU dan dari komite sekolah serta pengawas sebagai pembinanya. Yang diSKkan oleh kepala sekolah berjumlah 9 orang terdiri dari kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru, TU dan dari Komite, sedangkan pengawas di luar SK Kepala sekolah bertindak sebagai pembina dan pemberi masukan kepada TPS. Sedangkan di SMP Negeri 22 Bandar Lampung TPS terdiri dari 10 orang. Ke 10 orang tersebut diSKkan oleh kepala sekolah

yang terdiri dari kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru, TU, sedangkan 3 orang lainnya adalah 2 dari komite bertindak sebagai penasehat dan 1 orang pengawas pembina sekolah. Dilihat dari jumlah anggota tim yang ada kedua sekolah tersebut ada perbedaan, karena hal ini berhubungan dengan kebutuhan sekolah masing-masing. Di SMP Negeri 8 Bandar Lampung seluruh anggota TPS bekerja sama sesuai dengan 8 standar, jadi tidak dipilah-pilah satu standar dengan satu penanggung jawab. Hal ini sesuai dengan yang telah digariskan bahwa untuk tingkat SMP minimal anggota TPS berjumlah 7 orang dengan memasukan semua unsur pemangku kepentingan sekolah. Berbeda dengan SMP Negeri 22 Bandar Lampung, jumlah personil anggota TPS lebih banyak karena masing-masing bidang terdiri dari satu penanggung jawab, yang mana semua penanggung jawab tersebut berasal dari sekolah. Hal ini dimaksudkan karena yang selalu berada dan selalu siap sedia adalah mereka yang berasal dari sekolah, sehingga untuk komite tidak termasuk dalam SK, namun tetap berfungsi dalam TPS yaitu sebagai penasehat TPS. Dilihat dari personil TPS yang diSKkan oleh kepala sekolah maka yang sesuai dengan kriteria mengenai keanggotaan TPS adalah personil TPS yang ada di SMP Negeri 8 karena sesuai dengan aturan yang ada yang tercantum di kajian pustaka tesis ini. Sedangkan personil TPS yang ada di SMP Negeri 22 Bandar Lampung kurang sesuai dengan aturan yang ada. Ini menunjukkan bahwa pemahaman mengenai TPS masih kurang. Selain itu bukti lain bahwa pemahaman pemangku kepentingan sekolah mengenai TPS masih kurang adalah ketika peneliti menanyakan kepada informan mengenai siapa yang terlibat dalam penyusunan RKS, para informan menjawab kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru, TU dan komite. Informan tersebut tidak langsung menjawab TPS.

Hal ini mengindikasikan bahwa istilah TPS belum sering terdengar. Ini tentunya menjadi bukti bahwa keberadaan TPS masih kurang disosialisasikan. TPS hanya alat pelengkap srtuktur manajemen yang ada di sekolah dan pembentukannya belum dilakukan secara terbuka. TPS belum seutuhnya berperan dalam pengembangan sekolah. Tentunya ini merupakan satu kekeliruan yang harus dibenahi sehingga TPS dapat berfungsi optimal dalam pengembangan sekolah. Untuk ini hendaknya sekolah harus menerapkan aturan yang ada dalam proses pembentukan TPS yaitu secara demokratis. Dengan pembentukan TPS yang demokratis maka seluruh pemangku kepentingan sekolah akan mengetahui apa itu TPS, dan apa tugas yang harus dilaksanakan oleh tim tersebut.

TPS memiliki tugas-tugas sesuai dengan bidang masing-masing berdasarkan 8 Standar Nasional Pedidikan. Tim ini bertugas mengembangkan sekolah dalam menyusun perencanaan sekolah yaitu: pembuatan RKS, RKT dan RKAS. Dengan tugas mereka sebagai pengembang sekolah maka diharapkan sekolah dapat mencapai mutu pendidikan yang lebih baik dari tahun ke tahun.

Tugas dari TPS juga telah diungkapkan oleh para informan pada paparan data. Berdasarkan paparan data dari informan, maka peneliti menemukan tugas TPS adalah berkoordinasi dengan sekolah, mengumpulkan data-data sekolah yang bisa dikembangkan, membuat atau menyusun RKS, melaksanakan sosialisasi dan mengadakan pembaruan terhadap program-program yang disusun. Selain itu tugas TPS itu tidak terlepas dari 8 standar pengelolaan. Sehingga apa yang dilakukan TPS sangat membantu kepala sekolah dalam hal perencanaan sekolah. Masing-masing personil TPS sekolah melaksanakan tugas pengumpulan data mengenai

sekolah dengan berdasarkan 8 standar pengelolaan pendidikan. Selanjutnya data yang terkumpul dimusyawarahkan bersama antar anggota tim. Musyawarah tersebut dimaksudkan untuk menentukan program prioritas yang akan dikembangkan dan direalisasikan di sekolah. Dengan cara ini TPS dapat membuat keputusan bersama mengenai program-program yang akan dilaksanakan. Jadi bukan atas kehendak individu tertentu, melainkan atas mufakat seluruh anggota. Selanjutnya apa yang telah diputuskan bersama tersebut dapat dikonsultasikan ke pengawas pembina sekolah. Dengan demikian pengawas pembina sekolah dapat memberikan masukan atas apa yang telah diputuskan oleh TPS.

Apabila ditinjau dari segi perencanaan yang baik maka keberadaan TPS tentu saja dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam penyusunan perencanaan sekolah. Keberadaan TPS mengindikasikan bahwa manajemen strategik telah diterapkan. Hal ini ditunjukkan dengan anggota tim yang melibatkan banyak orang berasal dari seluruh pemangku kepentingan sekolah. Kemudian pembentukan tim mencakup langkah-langkah yang sistematis yaitu dari koordinasi internal di sekolah sampai pada pembuatan surat keputusan (SK) dari kepala sekolah seperti yang telah dijelaskan pada kajian pustaka penelitian ini. Selain itu pembentukan tim yang dilakukan secara demokratis adalah pembentukan tim tidak dimulai dari atas namun dari bawah dari lingkup terkecil yang ada di sekolah.

## **5.2 Proses penyusunan RKS dan RKT**

Perencanaan sekolah merupakan salah satu bidang dari manajemen strategik sekolah dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh sebab itu perencanaan sekolah harus dapat meningkatkan mutu sekolah. Untuk ini tentunya diperlukan perencanaan yang terarah dan efisien, sehingga apa yang menjadi tujuan akan dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan apa yang telah diungkapkan Mulyasa (2004) mengenai manajemen sekolah yaitu:

jika tidak ada manajemen maka tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa penanganan manajemen khususnya manajemen sekolah perlu memperhatikan ketercapaian tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut dapat diraih apabila penanganan manajemen sekolah efektif dan terarah.

Pengelolaan sekolah harus memperhatikan strategi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga dengan strategi yang tepat tercipta kualitas pendidikan yang bermutu. Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penyusunan RKS dan RKT. Hal ini sesuai dengan empat aspek kualitas sekolah menurut Asian Development Bank dalam Nurkolis (2010) bahwa kualitas sekolah terdiri dari input, proses, output dan outcome. Berpedoman pada kualitas sekolah tersebut, maka hal-hal yang berhubungan dengan manajemen strategik yang telah diteliti pada penelitian ini bermuara pada kualitas sumberdaya manusia di sekolah, sehingga penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan tentang penyusunan RKS dan RKT yang dilakukan di 2 sekolah negeri di Kota Bandar Lampung.

### **5.2.1 Menetapkan Kondisi Sekolah Saat Ini (Tantangan Utama)**

Tantangan Utama yang dihadapi sekolah diperoleh dari hasil evaluasi diri sekolah yang mengacu pada acuan standar sekolah yaitu Standar Nasional Pendidikan dan



Standar Pelayanan Minimal. Pada penetapan kondisi sekolah ini TPS di kedua sekolah penelitian melakukan evaluasi diri sekolah untuk mengumpulkan data-data mengenai kondisi sekolah sehingga dapat diketahui kekurangan-kekurangan yang ada.

Di sekolah SMP Negeri 8 Bandar Lampung TPS yang terdiri dari seluruh pemangku kepentingan sekolah melaksanakan tugas sesuai dengan bidang masing-masing yang mengacu pada 8 standar pengelolaan pendidikan dan yang didapatkan dari hasil evaluasi diri sekolah digunakan sebagai tolak ukur untuk langkah selanjutnya dalam menetapkan kondisi sekolah yang diharapkan. Berdasarkan pengamatan peneliti dan hasil wawancara serta melihat dokumen yang ada yaitu RKS di SMP Negeri 8 Bandar Lampung, hal yang terlihat agak sukar untuk terpenuhi adalah dari segi sarana prasarana. Karena segi ini terkait dengan dana yang tersedia. Setiap tahunnya tingkat ketercapaian untuk segi sarana dan prasarana berkisar antara 60% sampai 70%. Kendalanya adalah sebelumnya sekolah harus berpikir lebih lanjut untuk menarik sumbangan sukarela dari orang tua murid mengingat latar belakang mayoritas orang tua murid bersal dari kalangan menengah kebawah dengan tingkat ekonomi di bawah rata-rata (Sumber: Dokumen Rencana Kerja Sekolah, 2008-2012). Di samping itu subsidi dari pemerintah yaitu BOS jumlahnya terbatas, sehingga untuk ketercapaian sarana prasarana yang lebih baik baru pada kisaran tersebut.

Sementara itu di sekolah SMP Negeri 22 Bandar Lampung sedikit berbeda dengan SMP Negeri 8 Bandar Lampung. Di sekolah ini Segi sarana prasarana tingkat ketercapaiannya sudah mencapai 80%. Tantangan yang dihadapi sekolah berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dengan informan dan dokumen RKS

adalah ingin menyejajarkan sekolah ini dengan sekolah ternama lainnya di kota ini. Sehingga untuk mencapai tantangan utama ini sekolah ini berupaya di segala bidang. Salah satu bidang yang diunggulkan sekolah ini adalah bidang seni. Dalam bidang ini SMP Negeri 22 Bandar Lampung mampu menyejajarkan diri dengan sekolah favorit lainnya karena berhasil meraih predikat juara tingkat Nasional untuk bidang Seni.

### **5.2.2 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah**

Mengenai perumusan visi, misi dan tujuan sekolah sebenarnya tercakup di dalam mekanisme penyusunan RKS dan RKT, hal ini sesuai dengan yang telah dibicarakan di kajian pustaka bahwa penyusunan RKS dan RKT mengikuti langkah-langkah yang telah dikembangkan dalam acuan pedoman dari Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama yang bekerjasama dengan USAID tahun 2011. Dalam acuan tersebut penyusunan RKS dan RKT termasuk dalam langkah pada tahap II yaitu menetapkan kondisi sekolah yang diharapkan, namun untuk melihat secara jelas perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah ini maka poin ini dibahas lebih dalam.

Dari data yang diperoleh pada Bab IV, diketahui bahwa secara keseluruhan informan mengetahui apa yang disebut dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari pemahaman mereka yang mengungkapkan seluk beluk dari visi, misi maupun tujuan pendidikan. Setelah dilakukan penelitian lebih lanjut, peneliti mendapatkan temuan bahwa sekolah dalam melakukan perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah sudah sesuai dengan proses yang ada.

Pada perumusan visi sebagai harapan jangka panjang sekolah, sekolah merumuskan visi melalui pemahaman konsep mengenai visi. Pada pemahaman konsep mengenai visi, yang harus diketahui oleh pembuat visi yaitu dasar perumusan visi itu apa. Yang mendasari perumusan visi adalah landasan hukum (yuridis) visi. Landasan hukum visi adalah Permendiknas No 19 Tahun 2007 pasal 1 (1) bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional. Dengan berlandaskan Permendiknas tersebut maka sekolah harus memiliki visi. Pedoman tentang visi sendiri dijelaskan pula pada lampiran Permendiknas tersebut pada poin perencanaan program bahwa sekolah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya (lampiran Permendiknas No. 19 Tahun 2007). Di dalam lampiran tersebut juga diberikan mengenai apa itu visi, proses perumusan, sosialisasi, dan *updating* (pembaharuan).

Kemudian langkah selanjutnya yang mendasari perumusan visi adalah alasan akademisnya. Visi seperti apa yang cocok untuk sekolah bila ditinjau dari alasan akademis yang dimiliki sekolah. Apabila alasan akademis yang sesuai dengan kondisi sekolah maka mulai direka visi sekolah yang cocok dengan kondisi sekolah. Setelah itu perumusan visi juga mempertimbangkan alasan empiriknya. Pada alasan empiriknya, sekolah menentukan visi karena melihat pengalaman dan juga atas dasar hasil perbandingan kondisi yang ada di sekolah sendiri dengan kondisi yang ada di sekolah lain. Dengan cara ini sekolah dapat mengembangkan visi yang relevan dengan sekolah.

Mempertimbangkan landasan yuridis, alasan akademis, dan alasan empirik dari visi, maka sekolah melakukan perumusan visi yang tepat untuk sekolahnya.

Rancangan visi yang tepat akan mencerminkan harapan dari sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Selain itu Rancangan visi yang tepat juga dapat menjadi titik awal dari sebuah perencanaan yang tepat.

Bila visi telah dirumuskan dengan tepat, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan misi sekolah. Sama halnya dengan perumusan visi, perumusan misi juga berlandaskan pada Permendiknas No. 19 Tahun 2007. Di dalam lampiran Permendiknas tersebut tercantum pula definisi misi, pentingnya misi bagi sekolah, pedoman perumusan, proses sosialisasinya dan juga proses pembaharuan visi. Penjelasan yang ada dalam lampiran Permendiknas tersebut juga telah tercermin pada aspek-aspek misi sekolah. Hal ini sejalan dengan yang telah peneliti lakukan pada saat penelitian, bahwa misi memiliki landasan yuridis, alasan akademis dan juga alasan empiriknya. Pada penelitian di dua sekolah negeri di Kota Bandar Lampung, peneliti memperoleh keterangan dari para informan bahwa sekolah mereka merumuskan misi telah sesuai dengan petunjuk yang ada, karena mereka menyusun misi sekolah berlandaskan Permendiknas No. 19 Tahun 2007.

Demikian halnya dengan tujuan sekolah, definisi tujuan sekolah berdasarkan apa yang dikemukakan oleh para responden pada paparan data, dapat disimpulkan bahwa tujuan sekolah adalah langkah yang harus dilaksanakan oleh sekolah. Tujuan sekolah mengacu pada visi, dan misi sekolah, sehingga untuk menentukan tujuan sekolah harus melihat apa visi sekolah dan apa misi sekolah. Sehingga antara visi, misi, dan tujuan sekolah selalu berkaitan seperti yang ada di pedoman tentang tujuan sekolah yaitu Permendiknas No. 19 Tahun 2007. Di dalam Permendiknas tersebut ketentuan mengenai tujuan sekolah yaitu: 1)

Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); 2) Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; 3) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah; 4) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah; disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Dari apa yang telah diungkapkan oleh responden mengenai tujuan sekolah pada paparan data, peneliti menilai bahwa apa yang dirumuskan sekolah-sekolah mengenai tujuan sekolah baik secara yuridis, akademis dan empiris telah memenuhi kriteria yang ditetapkan pemerintah yaitu Permendiknas No 19 Tahun 2007.

Dengan demikian berdasarkan persepsi-persepsi informan ternyata perumusan visi, misi dan tujuan sekolah yang diterapkan di sekolah-sekolah hanyalah alat untuk menyusun RKS dan RKT. Seharusnya perumusan visi, misi dan tujuan sekolah tidak hanya menjadi sesuatu yang harus sesuai proses, namun harus benar-benar menjadi cermin apa yang diharapkan oleh seluruh warga sekolah. Sehingga bisa dipahami dan diterapkan. Ini menjadi tantangan bagi sekolah untuk menciptakan kondisi dimana visi, misi, dan tujuan sekolah diterapkan bagai air yang mengalir dapat mengikuti perkembangan sekolah yang diharapkan dan juga dapat dipahami oleh seluruh warga sekolah.

Dalam pencapaian tujuan tersebut maka sekolah perlu membuat perencanaan yang baik. Perencanaan yang dimaksud itu adalah RKS. RKS merupakan perencanaan jangka menengah, yang mencakup waktu 4 tahun. Sehingga dalam sebuah RKS terdapat 4 RKT dan 4 RKAS.

RKAS termasuk hal yang dipertimbangkan dalam penyusunan RKS dan RKT. Dalam RKAS dipaparkan secara rinci program-program yang harus dilaksanakan beserta rincian pembiayaannya. Sehingga dengan mempertimbangkan rencana biaya dalam penyusunan RKS dan RKT, kegiatan perencanaan di sekolah akan lebih terarah dan efisien dalam penggunaan dana yang tersedia.

Adapun proses penyusunan program RKS tentunya harus melalui tahap-tahap yang telah ditetapkan pemerintah dalam pedoman penyusunan perencanaan dan penganggaran (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011). Tahap-tahap penyusunan RKS tersebut melalui 5 tahap yang dapat dilihat pada kajian pustaka tesis ini. Berdasarkan Pedoman Penyusunan dan Penganggaran (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011), tahap pertama dengan menetapkan kondisi sekolah saat ini, tahap kedua menetapkan kondisi sekolah/madrasah yang diharapkan, tahap ketiga menyusun program dan kegiatan, tahap keempat menentukan rencana anggaran sekolah/madrasah, dan tahap terakhir adalah menyusun RKT dan RKAS.

Dengan berpedoman pada langkah-langkah tersebut sekolah melakukan penyusunan RKS, RKT, dan RKAS. Dari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan terdapat persamaan dan perbedaan yang dilakukan oleh kedua sekolah yang peneliti jadikan sampel dalam penyusunan RKS dan RKT.

Hal yang menjadi persamaan dari kedua sekolah dalam melakukan penyusunan RKS adalah kedua sekolah melakukan penyusunan dengan mengikuti proses yang ada. Sedangkan perbedaan dari kedua sekolah itu adalah dalam hal penentuan rencana anggaran sekolah. Di SMP Negeri 8 Bandar Lampung rencana anggaran dibuat dan diperhitungkan sumbernya dari dana komite, BOS, dan dari *Block Grant*. Sedangkan Di SMP Negeri 22 Bandar Lampung rencana anggaran yang diperhitungkan dapat berasal dari dana komite, BOS, dari *Block Grant*, dan dari perusahaan. Ini membuktikan bahwa ada peran serta dunia usaha dalam pendanaan pendidikan di sekolah. Ini juga membuktikan bagaimana pihak sekolah menjalin kerjasama dengan instansi di luar jalur pendidikan untuk berpartisipasi dalam masalah pendidikan.

Satu hal yang menjadi kendala berkaitan dengan peran TPS, seperti juga yang terdapat dalam paparan data temuan penelitian, ditemukan bahwa penyusunan RKS dan RKT hendaknya berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah yang jujur, sehingga dapat teridentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan sekolah (PPS, 12-10-2012). Ini berarti saat ini banyak sekolah belum melaksanakan Evaluasi Diri secara jujur dan ini merupakan kendala dalam penyusunan RKS dan RKT. Kendala ini menyebabkan apa yang diperlukan sekolah sebenarnya menjadi kurang teridentifikasi.

Mengumpulkan data terkait dengan evaluasi diri sekolah merupakan salah satu tugas dari TPS. Namun bagaimana evaluasi diri sekolah bisa dilakukan dengan tidak jujur. Menurut pengamatan peneliti di lapangan, ada indikasi rata-rata sekolah kurang transparan terhadap instansi terkait yang menilai hasil evaluasi diri. Ada suatu ketakutan dari pihak sekolah, apabila evaluasi diri dilakukan

dengan jujur maka hasilnya akan rendah sehingga bantuan yang diarahkan ke sekolah yang memiliki hasil evaluasi diri rendah mungkin akan tertunda.

Sebagai solusinya, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah satu informan (PPS, 12-10-2012) adalah perlu dilakukan peningkatan kerjasama yang lebih baik antara pihak sekolah dengan instansi terkait. Selain itu instansi terkait tak perlu menghubungkan bahwa hasil evaluasi diri rendah maka bantuan akan tertunda. Justru sebenarnya instansi terkait, bila mendapatkan hasil evaluasi diri sekolah yang rendah harus giat melakukan pembinaan dan pengawasan sehingga untuk selanjutnya hasil evaluasi diri sekolah dapat meningkat. Bila ini terjadi, hal ini membuktikan terjadi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

### **5.2.3 Menyusun Program dan Kegiatan**

Program dan kegiatan yang akan disusun berlandaskan sasaran yang harus dicapai. Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan peneliti dan dokumen RKS yang terdapat di sekolah maka penyusunan program dan kegiatan dilakukan oleh TPS adalah dengan mengidentifikasi tantangan nyata antara 4 tahun ke depan dengan kondisi nyata saat ini. Sehingga berdasarkan analisis atas hal-hal itu maka dapat ditentukan program-program yang diharapkan ketercapaiannya dalam waktu 4 tahun ke depan. Program-program yang disusun sesuai dengan petunjuk teknis dana BOS Tahun Anggaran 2011 maka ke-10 program sekolah tersebut dijadikan sebagai standar untuk menentukan harapan dalam jangka waktu 4 tahun. Pada tahap ini kedua sekolah, SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung menerapkan hal yang sama dalam penentuan program dan kegiatan. Hal



ini berdasarkan pengamatan peneliti pada dokumen RKS di kedua sekolah tersebut.

#### **5.2.4 Menyusun Rencana Anggaran Sekolah**

Anggaran sekolah disusun berdasarkan rencana program-program yang akan dilaksanakan. Sehingga antara program-program dan anggaran yang akan disediakan alokasinya harus sesuai. Untuk membuat kesesuaian ini maka diperlukan data yang akurat mengenai keadaan sekolah dan program-program yang direncanakan. Penyusunan anggaran yang dilakukan di SMP Negeri 8 Bandar Lampung dilaksanakan oleh TPS bersama-sama dengan koordinator mata pelajaran. Hal ini dimaksudkan supaya penyusunan anggaran dapat sesuai dengan kebutuhan masing-masing mata pelajaran. Kegiatan penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan pada awal semester ganjil/awal tahun ajaran baru. Hal ini di dapatkan dari hasil pengamatan dan wawancara peneliti dengan stakeholder di kedua sekolah tersebut.

#### **5.2.5 Menyusun RKT dan RKAS**

Dari hasil penelitian yang dilakukan di SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung, baik dari hasil observasi, wawancara dan dari dokumen yang dimiliki oleh kedua sekolah tersebut, maka penyusunan RKS dan RKT yang dilakukan di kedua sekolah sesuai dengan proses yang dipaparkan pada kajian pustaka. Penyusunan RKS dan RKT disusun berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah yang dilakukan setiap tahun. Dengan evaluasi diri ini maka sekolah mengidentifikasi kekurangan-kekurangan di sekolah masing-masing yang akan

dimasukkan untuk program tahun selanjutnya sehingga apa yang menjadi tujuan dapat tercapai dalam jangka waktu yang ditentukan.

Dari penyusunan RKS, dilanjutkan pada penyusunan RKT yang diiringi dengan penyusunan RKAS. Peneliti menilai dari hasil observasi dan wawancara, maka baik SMP Negeri 8 Bandar Lampung maupun SMP Negeri 22 Bandar Lampung melakukan penyusunan RKAS sudah sesuai dengan mekanisme yang ada, yaitu: penentuan anggaran harus berdasarkan RKT yang program-programnya ditentukan berdasarkan skala prioritas.

Jadi bila dilihat dari aspek perencanaan yang baik berupa *strategic planning* yang dikemukakan oleh Anggarwal (2003) yaitu berupa perencanaan yang komprehensif maka RKS memang memenuhi kriteria yang ada karena bila dilihat dari sumberdaya yang menyusun RKS terdiri dari semua unsur pemangku kepentingan sekolah. RKS dan RKT disusun melalui langkah-langkah yang sistematis, seperti yang telah dijabarkan di atas. Selain itu RKS dan RKT mencakup rancangan pendanaan dan seluruh program kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah. Sehingga inilah yang disebut dengan komprehensif.

### **5.3 Implementasi RKS dan RKT**

Setelah tahap demi tahap perumusan dan penyusunan RKS dan RKT dilaksanakan oleh sekolah maka perlu ditinjau pelaksanaannya. Sesuai dengan prinsip manajemen yang telah dibahas di kajian pustaka, dan juga teori tentang pelaksanaan yang ada maka penting untuk melihat pelaksanaan dari program-program tersebut. Pelaksanaan dari suatu perencanaan seperti yang diungkapkan

oleh Husaini Usman (2010) pada kajian pustaka bahwa pelaksanaan RKS meliputi 10 bidang yaitu:

- 1) Kepala sekolah/madrasah bersama-sama stakeholder sekolah/madrasah membuat Pedoman Sekolah/Madrasah
- 2) Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah
- 3) Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah
- 4) Bidang Kesiswaan
- 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran
- 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 7) Bidang Sarana dan Prasarana
- 8) Bidang Keuangan dan Pembiayaan
- 9) Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah
- 10) Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah

Bidang-bidang tersebut dapat dijadikan tolak ukur untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan. Hal ini juga sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan menurut PP No. 19 Tahun 2005. Bentuk perencanaan yang diterapkan adalah RKS dan RKT serta RKAS.

Dengan adanya RKAS maka program-program yang termasuk di dalam RKS dan RKT dapat dilaksanakan sesuai alokasi dana yang tersedia. Seperti terungkap dari persepsi para informan di paparan data. Pelaksanaan program-program yang ada di RKS dan RKT akan selalu berhubungan dengan kebutuhan dana. Sehingga perlu sekali bagi pihak sekolah untuk merencanakan dengan tepat anggaran bagi terlaksananya program-program yang telah ditetapkan dalam RKS dan RKT.

Dana pendidikan yang ada di 2 sekolah sampel penelitian ini sedikit berbeda, di SMP Negeri 8 Bandar Lampung untuk dana yang digunakan berasal dari pemerintah yaitu: BOS dan Block Grant, sedangkan sebagai pelengkap adalah dana komite. Di SMP 22 Bandar Lampung, dana pendidikan berasal dari pemerintah, komite dan dunia usaha.

Bila menangani masalah dana pembiayaan pendidikan di sekolah tentu akan berlanjut dengan kegiatan monitoring. Seperti terungkap pada paparan data, bahwa proses monitoring berkaitan dengan sumber dana yang digunakan. Untuk dana yang berasal dari dana komite, maka monitoring dilakukan oleh komite sekolah, sedangkan dana yang berasal dari pemerintah, baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat maka monitoring akan dilakukan oleh instansi terkait yaitu dinas pendidikan kota dan inspektorat. Sedangkan untuk dana yang bersal dari dunia usaha berupa bantuan hibah (bentuk kepedulian terhadap pendidikan) yang tidak dilakukan monitoring lagi.

Selanjutnya mengenai evaluasi program-program yang ada di RKS dan RKT, kegiatan ini biasanya dilaksanakan di akhir tahun. Adapun tujuan dari evaluasi program adalah untuk melihat keberhasilan program-program. Sehingga apabila ada program yang belum tercapai dapat ditinjau ulang permasalahannya dan dicarikan solusinya. Ini berarti bahwa kegiatan evaluasi program dipandang sebagai kegiatan yang sangat penting dalam manajemen strategik sekolah.

Langkah selanjutnya dari implementasi RKS dan RKT adalah pelaporan. Kegiatan pelaporan yang sesuai dengan MBS biasanya bersifat transparan, akuntabel dan komunikatif (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011). Ini berarti

bahwa kegiatan pelaporan atas program-program yang sudah terlaksana harus apa adanya, dapat dipertanggungjawabkan dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan sekolah. Dalam kegiatan pelaporan program-program, yang dilakukan oleh sekolah-sekolah yang menjadi sampel penelitian ini sudah cukup memadai. Hal ini seperti yang terungkap dalam wawancara dengan para informan, bahwa untuk pelaporan program-program juga dilihat dari sumber dana untuk pembiayaan program-program tersebut. Bila dana berasal dari komite maka pelaporan dilaksanakan kepada komite sekolah, bila dana berasal dari pemerintah maka pelaporan dilaksanakan ke dinas pendidikan dan pemerintah daerah setempat. Satu hal lagi berdasarkan temuan pada penelitian sumber dana yang lain adalah berasal dari dunia usaha yang peduli pada pendidikan. Bila dana tersebut berasal dari kalangan dunia usaha, maka pelaporan juga dilakukan ke dunia usaha tersebut. Dana semacam ini biasanya dana hibah yang tidak memerlukan kegiatan monitoring. Dana hibah pernah diperoleh SMP Negeri 22 Bandar Lampung, karena bekerjasama dengan PTP dan Peln Pelindo.

Kemudian kegiatan implementasi RKS dan RKT yang tak kalah pentingnya dengan kegiatan lain adalah *updating* (pemutakhiran/pembaharuan). Kegiatan *updating* dilakukan untuk menindak lanjuti kegiatan evaluasi program, karena dari hasil evaluasi program tentunya terlihat program-program yang perlu diadakan perbaikan untuk direvisi sehingga akan berdampak pada kualitas pendidikan dikemudian hari.

Pada kegiatan *updating* ini masing-masing sekolah dalam penelitian ini telah mendeskripsikan bagaimana proses *updating* dilaksanakan. Selain itu berdasarkan apa yang telah dipaparkan oleh para informan dalam penelitian ini, bahwa proses

*updating* perlu dilaksanakan karena untuk merevisi program-program yang kurang tepat untuk dicarikan program pengganti, sehingga inilah yang disebut dengan proses *updating*. Selain itu mengacu pada teori di kajian pustaka proses *updating* berfungsi untuk meninjau ulang program-program yang ada dalam RKS dan untuk merumuskan RKAS. Sehingga dengan proses *updating* yang diterapkan maka sekolah dapat melakukan pembaharuan program-program yang sesuai dengan kebutuhan saat ini. Dengan demikian penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan hal-hal seperti yang terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1: Matrik Kesimpulan Pembahasan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Kesimpulan Pembahasan
1.	Sistem, Pembentukan dan Cara Kerja TPS	1.1 TPS sebagai bagian dari manajemen sekolah terdiri dari berbagai unsur sekolah. 1.2 TPS dibentuk karena sekolah ingin melakukan perubahan manajemen ke arah yang lebih baik. 1.3 TPS dibentuk dengan berbagai landasan hukum yaitu: Pasal 31 UUD '45, UU No 20 Tahun 2003 UU No 14 Tahun 2005, PP No 74, Permendiknas No 18 Tahun 2000, dan SK kepala sekolah. 1.4 Proses pembentukan TPS dilakukan dengan musyawarah antar pemangku kepentingan sekolah namun belum secara demokratis karena masih ditunjuk dari kepala sekolah. 1.5 Personil TPS terdiri dari wakil-wakil pemangku kepentingan sekolah. 1.6 Tugas TPS mengumpulkan data sekolah berdasarkan EDS, menyusun RKS, RKT, dan RKAS, melakukan sosialisasi RKS dan RKT. 1.7 TPS bekerja dengan musyawarah dalam menjalankan tugas untuk membicarakan program-program pengembangan sekolah.

2.	Proses Penyusunan RKS dan RKT	<p>2.1 Penentuan tantangan utama sekolah berdasarkan EDS.</p> <p>2.2 Penetapan kondisi sekolah yang diharapkan dilakukan dengan perumusan visi, misi dan tujuan sekolah dengan tepat.</p> <p>2.3 Penyusunan program dilaksanakan dengan perumusan program, penanggung jawab program</p> <p>2.4 Penyusunan rencana anggaran sekolah dilakukan dengan memperhitungkan sumber biaya.</p> <p>2.5 Penyusunan RKT dan RKAS dilakukan dengan penentuan program prioritas.</p>
3.	Implementasi RKS dan RKT	<p>3.1 Pelaksanaan rencana kerja sekolah meliputi 10 bidang yang mana ke 10 bidang tersebut dapat dijadikan tolak ukur untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan, yang sesuai pula dengan 8 Standar Nasional Pendidikan.</p> <p>3.2 Pelaksanaan program-program yang ada di RKS dan RKT akan selalu berhubungan dengan kebutuhan dana. Sehingga perlu sekali bagi pihak sekolah untuk merencanakan dengan tepat anggaran bagi terlaksananya program-program yang telah ditetapkan dalam RKS dan RKT.</p> <p>3.3 Monitoring dilakukan terkait dengan sumber dana (pemerintah,omite).</p> <p>3.4 Evaluasi pelaksanaan program dilakukan pada akhir tahun. Kegiatan dialkukan untuk menilai pelaksanaan program.</p> <p>3.5 Pelaporan atas pelaksanaan program dilakukan terhadap instansi terkait dengan sumber dana.</p> <p>3.6 Updating untuk meninjau ulang program-porgram yang dilaksanakan bertujuan untuk merevisi program-program.</p>

Matrik tersebut memberi kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan dalam penyusunan RKS dan RKT. Kemudian seluruh proses yang telah dilakukan dalam

manajemen perencanaan/manajemen strategik di sekolah bermuara pada segi kualitas sekolah. Kajian pustaka penelitian ini memaparkan hal-hal yang berhubungan dengan kualitas sekolah adalah keadaan output yang dicapai oleh sekolah maupun prestasi sumber daya yang terdapat di sekolah tersebut. Dari pengamatan peneliti di kedua sekolah, SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung, keadaan output siswa kedua sekolah cukup baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata UN yang didapat beberapa tahun terakhir meningkat, demikian pula tingkat melanjutkan pendidikan juga meningkat. Ini menunjukkan adanya kaitan antara segi perencanaan manajemen yang lebih baik dari tahun ke tahun dengan proses yang dilaksanakan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Selain output siswa yang meningkat, segi kualitas pendidik dan tenaga pendidikan juga turut menjadi perhatian dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Di SMP Negeri 8 Bandar Lampung untuk saat ini hampir seluruh guru sudah berpendidikan S1, hanya beberapa guru yang belum dikarenakan faktor usia yang hampir memasuki masa pensiun, sedangkan beberapa lainnya sedang menempuh S1 yaitu guru-guru komputer (guru tidak tetap). Sama halnya dengan SMP Negeri 8, maka SMP Negeri 22 Bandar Lampung juga tidak mau kalah dalam meningkatkan sumberdayanya, sekolah ini juga melaksanakan peningkatan mutu sumberdaya dengan mengirimkan guru-guru yang belum S1 untuk melanjutkan pendidikan. Sehingga saat ini di sekolah ini juga terdapat hanya beberapa guru saja yang tidak memiliki jenjang S1 dikarenakan usia yang hampir memasuki masa pensiun.



Jadi melalui penyusunan RKS dan RKT maka implementasi manajemen strategik mencakup 3 hal yang mendasar yaitu: sumberdaya manusia, biaya dan material. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Lunenburg dan Irby (2006) yaitu: strategi itu memiliki komponen-komponen kunci berupa kegiatan-kegiatan sekolah dan sumberdaya yang tersedia (uang, sumberdaya manusia, jangka waktu dan fasilitas). Seperti yang telah dijelaskan di atas maka 3 hal tersebut dapat terlaksana dengan baik apabila sekolah dapat melakukan evaluasi diri dengan baik pula. Evaluasi diri sekolah dilakukan untuk menganalisis kebutuhan sekolah, jadi disini terjadi proses analisis kebutuhan (*need analysis*). Analisis kebutuhan (*need analysis*) adalah suatu proses pendataan atas hal-hal yang sangat dibutuhkan untuk kepentingan perbaikan manajemen.

Dengan demikian analisis kebutuhan yang dilaksanakan sekolah, bila diformulasikan melalui evaluasi diri dengan benar tentu dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan dari institusi (sekolah) tersebut. Sekolah dapat menentukan langkah yang harus diambil untuk memperbaiki manajemen. Selain itu evaluasi diri yang dilaksanakan memberikan gambaran tentang peluang dan tantangan ke depan yang dihadapi sekolah, sehingga sekolah dapat mempersiapkan diri menghadapi peluang yang dapat diperoleh dan tantangan yang mungkin muncul kemudian. .