

**M 05 TK**

*MODUL PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN  
SEKOLAH*



*PROGRAM  
PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN  
KEPALA SEKOLAH 2017*



*Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan  
Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan  
Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah*



# MODUL 05

## PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH

### KELOMPOK KOMPETENSI E

## PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH

#### **Pengarah**

Sumarna Surapranata, Ph.D.

#### **Penanggung Jawab**

Dra.Garti Sri Utami, M.Ed.

#### **Penyusun**

Drs. Yat Wahdiat Ratna, M.Si.; 085224313611; yatwahdiat@gmail.com  
Warananingtyas Palupi, S.Sn., M.A; 081805561724; palupi@fkip.uns.ac.id

#### **Penelaah**

Erry Utomo, Ph.D.; 081388094597; erry30.utomo@gmail.com  
Prof. Dr. Djoko Saryono; 081333205341; djoko.saryono.fs@um.ac.id  
Prof. Dr. Arismunandar; 0811464813; arismunandar@unm.ac.id  
Eka Dewi Nuraeni, M.Pd.; 081906601500; ekadewi.nur@gmail.com  
Yanti Dewi Purwanti, S.Psi., M.Si.; 081234562820; yanti.pkbks@gmail.com  
Dr. Bastiana, M.Si; 081241599995; bastiana@unm.ac.id  
Susvi Tantoro, S.Sos.,M.A.; 081232883033; susvi.tantoro@kemdikbud.go.id  
Drs. Miftakodin, M.M.; 081578073011; miftakodin@yahoo.com

Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

**Copyright © 2017**

Edisi ke-1: Juli 2017

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang menyalin sebagian atau keseluruhan isi buku ini untuk kepentingan individu maupun komersial tanpa izin tertulis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

## **SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

Dalam rangka mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyusun peta jalan pembangunan pendidikan nasional 2005-2025 dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional. Tema dan fokus pembangunan pendidikan telah dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025. Selanjutnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2015-2019 menetapkan sembilan agenda prioritas yang dikenal sebagai Nawacita yang mengusung tema dengan fokus pada Penyiapan Manusia Indonesia Untuk Memiliki Daya Saing Regional.

Untuk mewujudkan kemampuan daya saing regional, maka kebijakan pembangunan pendidikan dan kebudayaan harus berimplikasi pada pembentukan manusia yang berkompentensi tinggi dan memiliki karakter yang kuat. Peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan demikian penting dalam pencapaian dua misi utama pembangunan nasional dan visi Nawacita. Hal ini tercermin pada misi pembangunan nasional yang menempatkan pendidikan karakter untuk mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Oleh karena itu, profesi guru dan tenaga kependidikan harus terus dikembangkan sebagai profesi yang kompetitif, bermartabat, dan mulia karena karya, melalui berbagai sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Dimulai tahun 2016, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan membangun sistem Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah (PKB-KS) berbasis kompetensi mengacu standar kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi kepala sekolah yang telah dilaksanakan pada tahun 2015. Edisi pertama (tahun 2016) telah disusun 10 modul PKB-KS. 10 modul tersebut menggambarkan 10 kelompok kompetensi dari 3 (tiga) dimensi kompetensi kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Modul PKB-KS ini mulai digunakan pada tahun 2016 dan secara substansi telah pula diintegrasikan dengan materi yang berkaitan dengan peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mendukung keterlaksanaan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) pada satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan PKB-KS tahun 2016 dan masukan dari berbagai pihak yang kompeten, maka pada tahun 2017 dilakukan pengembangan modul PKB-KS berdasarkan jenjang satuan pendidikan (TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB) yang dilengkapi pula dengan suplemen Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak (PIPKA) dan Penilaian Hasil Belajar (PHB). Pengembangan modul ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Kepala Sekolah sesuai jenjang satuan pendidikan yang dipimpinnya dalam pelaksanaan tata kelola sekolah, supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan, dan mengupayakan terobosan/inovasi serta membangun kewirausahaan peserta didik. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keterlaksanaan standar nasional pendidikan di tingkat satuan pendidikan yang dipimpinnya. Lebih lanjut mutu sekolah yang baik berdampak terhadap kualitas lulusan peserta didik yang cerdas, kompetitif, dan berkarakter unggul.

Terima kasih dan penghargaan kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Modul PKB-KS ini.



Jakarta, Juli 2017

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan,

Sumarna Surapranata, Ph.D.

NIP 195908011985031002

## KATA PENGANTAR

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas satuan pendidikan yang dipimpinnya. Untuk melaksanakan peran tersebut diperlukan Kepala Sekolah yang kompeten, profesional, dan berkarakter sebagaimana amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Untuk mewujudkan Kepala Sekolah yang memenuhi kriteria sesuai dengan amanat tersebut maka Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan mengembangkan kebijakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah (PKB-KS).

Sebagai bagian penting dari PKB-KS, Modul Perencanaan dan Pengembangan Sekolah (PPS) yang telah dibuat pada tahun 2016 disusun dan dikembangkan kembali pada tahun 2017 dengan merujuk pada kebijakan terbaru. Salah satu kebijakan tersebut adalah Permendikbud nomor 75 tahun 2016 tentang Komite Sekolah. Modul PPS ini diharapkan dapat digunakan Kepala Sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi khususnya bagaimana mengembangkan sekolah secara terencana, transparan, dan akuntabel dengan memanfaatkan jejaring kemitraan.

Kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan modul PKB-KS ini.

Jakarta, Juli 2017

Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan  
Pendidikan Dasar dan Menengah,



**Dra. Garti Sri Utami, M.Ed.**  
NIP 196005181987032002

## **DAFTAR ISI**

SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH .....	ix
PENGEMBANGAN SEKOLAH .....	1
Pengantar .....	1
Peta Kompetensi .....	3
Peta Kompetensi pada Penguatan Pendidikan Karakter .....	4
Organisasi Pembelajaran .....	7
Isi Modul .....	8
Strategi Pembelajaran .....	9
Prinsip Penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah.....	9
BAGIAN II TAHAP IN SERVICE LEARNING 1 .....	10
Pengantar .....	10
TOPIK 1: VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH.....	10
Kegiatan 1. Mengidentifikasi Konsep Sekolah Ideal.....	11
Kegiatan 2. Mengidentifikasi Kesenjangan Hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil Sekolah.....	13
Kegiatan 3. Mengidentifikasi Perbedaan Rumusan Visi, Misi dan Tujuan.....	14
Kegiatan 4. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan profil sekolah.....	15
Rangkuman Materi .....	16
Latihan Soal.....	18
Bahan Bacaan 1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.....	21
TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	24
Kegiatan 5. Membahas tentang Budaya Kerja .....	24
Kegiatan 6. Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah .....	27
Kegiatan 7. Mengidentifikasi Manfaat Budaya Kerja yang Terbangun oleh Positifnya Kerja sama Para Pemegang Peran.....	34
Kegiatan 8. Mengidentifikasi Pemegang Peran dan Keterlibatannya dalam Pengembangan Budaya Kerja .....	35
Kegiatan 9. Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif (diskusi, 45 menit).....	36
Kegiatan 10. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Budaya Kerja.....	37
Rangkuman Materi.....	38
Latihan Soal.....	39
Bahan Bacaan 2. Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah .....	42
TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	52

## PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH

Kegiatan 11. Mengidentifikasi bentuk dan Pihak yang tepat sebagai Mitra Kerja Sekolah termasuk Komite Sekolah .....	52
Kegiatan 12. Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah .....	54
Kegiatan 13. Mengidentifikasi Sumber Daya yang Mendukung.....	58
Kegiatan 14. Mengidentifikasi Peran Masing-masing Sumber Daya yang .....	59
Kegiatan 15. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Kemitraan.....	60
Kegiatan 16. Menyusun Implementasi Program Kemitraan Sekolah .....	61
Rangkuman Materi .....	61
Latihan Soal.....	63
Bahan Bacaan 3. Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah .....	65
TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH .....	70
Kegiatan 17. Mengidentifikasi Permasalahan dalam Pengembangan Sekolah .....	70
Bahan Bacaan 4. Contoh Good Practice .....	71
Kegiatan 18. Menentukan Prioritas Bidang Pengembangan .....	82
Kegiatan 19. Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program .....	84
Kegiatan 20. Pembahasan dan Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan .....	87
Rangkuman Materi .....	90
Latihan Soal .....	91
Bahan Bacaan 5. Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah.....	94
REFLEKSI.....	106
Pengantar .....	108
TOPIK 1. VISI, MISI DAN TUJUAN .....	109
Kegiatan 1. Memimpin Proses Penyepakatan Pemetaan Kesenjangan antara hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil sekolah.....	109
Kegiatan 2. Memimpin perumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.....	109
TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	109
Kegiatan 3. Melakukan Refleksi Budaya Kerja.....	110
Kegiatan 4. Melakukan Analisis Budaya Kerja Positif.....	110
TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	110
Kegiatan 5. Melakukan Refleksi Kondisi Kemitraan di sekolah .....	110
Kegiatan 6. Melakukan Identifikasi Sumber Daya Pendukung Penyelenggara Pendidikan.....	111
Kegiatan 7. Melakukan Identifikasi Peran serta Sumber Daya Pendukung .....	111
Kegiatan 8. Melakukan Implementasi Program Kemitraan Sekolah .....	111
TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH .....	112
Kegiatan 9. Memimpin Penyusunan Rencana Implementasi Program Pengembangan Sekolah.....	112
Kegiatan 10. Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan Sekolah ...	112
Kegiatan 11. Melakukan Evaluasi Program.....	113
Kegiatan 12. Menyusun Laporan dan Paparan Laporan .....	113
REFLEKSI.....	114
Pengantar .....	115
Kegiatan 1. Memaparkan Laporan Hasil Kegiatan.....	115
Kegiatan 2. Good Practice dan Penguatan Konsep.....	115
Kegiatan 3. Penilaian dan Umpan Balik Oleh Fasilitator 2 .....	115

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Kegiatan 4. Menyusun Rencana Tindak Lanjut In 2 .....	116
REFLEKSI.....	116
KESIMPULAN MODUL.....	117
DAFTAR PUSTAKA .....	119
DAFTAR ISTILAH .....	121
SUPLEMEN 1. PENGANTAR PENGUATAN PENDIDIKAN KARAKTER .....	113
SUPLEMEN 2. PENGANTAR PENDIDIKAN INKLUSIF DAN PERLINDUNGAN KESEJAHTERAAN ANAK .....	117
SUPLEMEN 3. PENGANTAR PENILAIAN HASIL BELAJAR UNTUK KEPALA SEKOLAH .....	127



**DAFTAR GAMBAR**

GAMBAR 1. PETA KOMPETENSI..... 3

**DAFTAR TABEL**

TABEL 1. PETA KOMPETENSI PPK.....	4
TABEL 2. ISI MODUL.....	8

## PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN KEPALA SEKOLAH

1. Modul Perencanaan dan Pengembangan Sekolah ini berisi tentang perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah dan Tahap-tahap Pengembangan Sekolah.
2. Setelah mempelajari modul ini, kepala sekolah diharapkan dapat:
  - a. Merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan;
  - b. Menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis;
  - c. Mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan;
  - d. Mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.
3. Modul ini terdiri dari 4 (empat) bagian yaitu:
  - a. Penjelasan Umum Modul
  - b. Tahap *In Service Learning* 1 (yang selanjutnya disebut *In 1*) yang dilengkapi dengan latihan soal dan bahan bacaan
  - c. Tahap *On the Job Learning* (yang selanjutnya disebut *On*)
  - d. Tahap *In Service Learning* 2 (yang selanjutnya disebut *In 2*)
4. Modul ini dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahap pembelajaran yaitu *In On In*. Pada *In 1* Saudara bersama kepala sekolah yang lain akan dipandu oleh fasilitator untuk mempelajari Modul ini secara umum dan menyiapkan dasar pengetahuan dan pengalaman Saudara sebagai bahan melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah saat *On*. Pada tahap *On* Saudara menerapkan kegiatan pembelajaran di tempat tugas Saudara dengan didampingi oleh pengawas. Pada tahap *In 2*, Saudara bersama kepala sekolah lain melaporkan tagihan dan mempresentasikan berbagai temuan, hikmah, kendala, dan solusi yang Saudara lakukan selama proses pembelajaran. Saudara juga bisa mendapatkan pelajaran dan berbagi pengalaman dengan kepala sekolah lain.
5. Sebelum mempelajari modul ini, Saudara harus memiliki dokumen-dokumen berikut:
  - a. Undang-undang Republik Indonesia no.4 tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak.

- b. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak.
  - c. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas.
  - d. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
  - e. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia no. 70 tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Potensi Kecerdasan Dan/Atau Bakat Istimewa.
  - f. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah;
  - g. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Peserta didik Usia Dini;
  - h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 146 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Pendidikan Peserta didik Usia Dini;
  - i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah;
  - j. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS);
  - k. Dokumen tata tertib sekolah dan aturan akademik;
  - l. Laporan hasil EDS;
  - m. Profil Sekolah;
  - n. *MoU* (perjanjian kerjasama) Kemitraan Sekolah;
  - o. Peraturan yang terkait dengan struktur organisasi, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah;
  - p. Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah;
  - q. Buku Inventaris Sekolah.
6. Modul ini berkaitan dengan Modul Pengelolaan Peserta Didik Baru, Pengelolaan Administrasi Sekolah, Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, RKJM dan RKAS, Pengelolaan Kurikulum, Peningkatan Kualitas Pembelajaran, Pengelolaan Sarana dan Prasarana, Kewirausahaan, dan Supervisi Akademik.
7. Durasi waktu yang dipergunakan untuk mempelajari modul ini diperkirakan 50 Jam Pembelajaran (JP), yang terdiri atas 28 JP untuk *In 1*, 20 JP untuk *On*, 2 JP untuk *In 2*. Satu JP setara dengan 45 menit. Waktu pelaksanaan yang direkomendasikan dimulai pada awal semester 1 (satu) dan diselesaikan selambatnya pada pertengahan

semester 1 (satu). Perkiraan waktu ini sangat fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan. Penyelenggara pembelajaran dapat menyesuaikan waktu dengan model pembelajaran di Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Provinsi, Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK), Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bidang Kelautan Perikanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPPPTK KPTK), atau model pembelajaran lain dengan pemanfaatan teknologi lain.

8. Untuk melakukan kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca petunjuk dan pengantar modul ini, menyiapkan dokumen yang diperlukan, mengikuti tahap demi tahap kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah-perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Setiap menyelesaikan kegiatan pembelajaran di masing-masing topik, Saudara akan mengerjakan latihan soal. Untuk melengkapi pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber-sumber lain yang relevan, termasuk sumber yang berkaitan dengan Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter.
9. Setelah mempelajari modul ini, Saudara dapat mengimplementasikan hasil belajar tersebut di sekolah dengan mempertimbangkan peraturan yang berlaku.
10. Dalam melaksanakan berbagai kegiatan pada modul ini, Saudara harus:
  - a. melakukan penguatan revolusi karakter bangsa melalui budi pekerti dan pembangunan peserta didik dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai utama pada Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas melalui harmonisasi olah hati (etik), olah rasa (estetik), olah pikir (literasi), dan olah raga (kinestetik) dengan kerja sama antara sekolah, keluarga, dan masyarakat sebagai bagian dari Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM),
  - b. mempertimbangkan aspek inklusi sosial yang dapat menghargai perbedaan tanpa membedakan latar belakang suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status sosial ekonomi, penyandang HIV/AIDS, dan yang berkebutuhan khusus,
  - c. memperhatikan bahwa sekolah adalah institusi pendidikan yang memiliki peranan penting dalam membentengi generasi penerus bangsa dari bahaya narkoba (narkotika dan obat/bahan berbahaya) yang secara nyata dapat merusak hati, rasa, pikir, dan fisik penggunanya,

- d. mengingat bahwa generasi muda yang menjadi peserta didik di sekolah sangat rentan terhadap kekerasan, baik dalam bentuk verbal maupun perilaku, baik sebagai korban yang dirundung atau dirusak hasil karyanya maupun sebagai pelaku yang bertindak sebagai perundung (pelaku bully) atau perusakan (pelaku aksi vandal), dan
- e. mempertegas posisi sekolah sebagai pembangun karakter positif yang harus berbasis pada Pancasila, UUD 45, dan Bhinneka Tunggal Ika sehingga dapat menghambat penyebaran paham yang radikal/ekstrim, baik yang anti kebhinekaan karena mengedepankan perbedaan identitas SARA (Suku, Agama, Ras, dan Antargolongan), maupun yang mengedepankan kebebasan tanpa mengindahkan norma kemasyarakatan (gaya hidup bebas).

# BAGIAN I. PENJELASAN UMUM

---

## PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH

### Pengantar

Modul PKB Kepala Sekolah yang berjudul Pengembangan Sekolah ini berisi pembelajaran tentang Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah dan Tahap Pengembangan Sekolah.

Setelah mempelajari modul ini, kepala sekolah diharapkan dapat merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan, menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis, mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan dan pada akhirnya mampu mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.

Mengawali kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca petunjuk dan pengantar modul ini, menyiapkan dokumen yang diperlukan, mengikuti semua tahapan kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Setiap menyelesaikan kegiatan pembelajaran di masing-masing topik, Saudara akan melakukan penguatan dan mengerjakan latihan soal. Untuk meningkatkan pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber lain yang relevan.

Modul ini sangat penting untuk dipelajari, karena Saudara sebagai kepala sekolah perlu selalu mengembangkan sekolah yang Saudara pimpin untuk meningkatkan ketercapaian 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), bahkan jika memungkinkan untuk melampauinya. Untuk dapat mengimplementasikan isi modul ini Saudara harus melibatkan seluruh warga sekolah, *stakeholders* dan masyarakat.

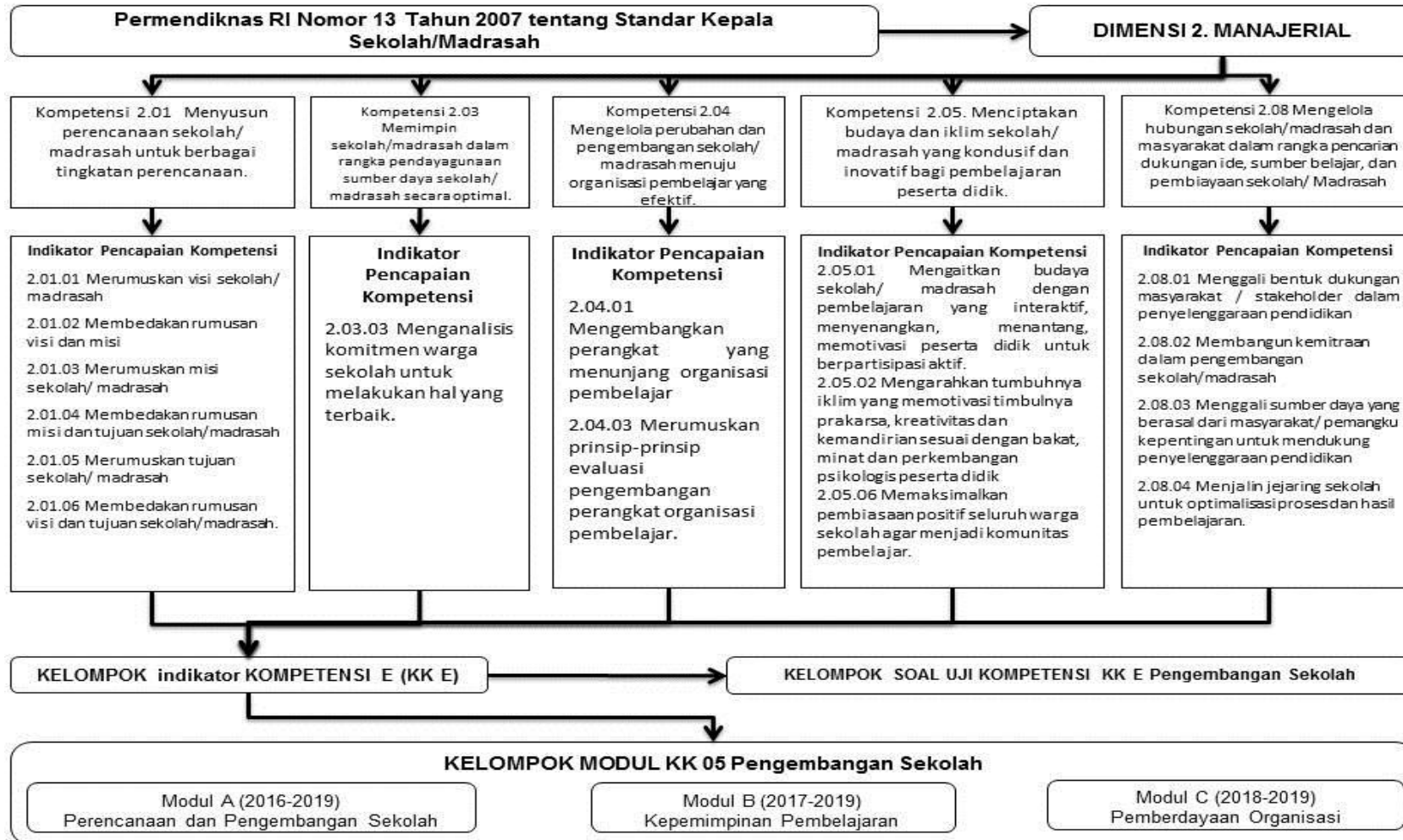
Strategi pembelajaran yang dilakukan dalam mempelajari modul ini adalah melalui curah pendapat, diskusi kelompok, refleksi, diskusi kelas, simulasi, identifikasi data, analisis data, perancangan program kerja dan presentasi. Modul ini memperhatikan aspek-aspek inklusi sosial, sehingga dapat digunakan dalam kondisi sosial budaya kepala sekolah yang beragam dan mempertimbangkan suku, ras, agama, golongan, status sosial ekonomi, gender, penderita HIV/AIDS, serta orang yang memiliki kebutuhan khusus

secara fisik dan psikologis. Inklusi sosial ini juga diberlakukan untuk pendidik (guru), tenaga kependidikan, dan peserta didik.

Modul ini mengintegrasikan nilai-nilai utama Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas, serta mempertimbangkan prinsip pendidikan inklusif yaitu (1) kehadiran; (2) penerimaan; (3) partisipasi; dan (4) pencapaian baik akademik maupun non-akademik untuk semua anak termasuk anak berkebutuhan khusus sebagai langkah terbaik untuk memastikan pelaksanaan perlindungan kesejahteraan anak. Pendidikan inklusif mengakomodasi semua kebutuhan anak dengan tidak mempersoalkan keadaan fisik, kecerdasan, sosial, emosional atau kondisi-kondisi lain. Prinsip-prinsip pendidikan inklusif ini juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik



# Peta Kompetensi



Gambar 1. Peta Kompetensi

## Peta Kompetensi pada Penguatan Pendidikan Karakter

Tabel 1. Peta Kompetensi PPK

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JENIS			
2.01.01	Merumuskan visi sekolah/madrasah	1	Mengidentifikasi Konsep Sekolah Ideal	<i>In</i>	T1	Nasionalis (berwawasan luas, taat aturan)
2.01.03	Merumuskan misi sekolah/madrasah	2	Mengidentifikasi kesenjangan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil Sekolah	<i>In</i>	T1 dan T2	Gotong royong (melibatkan stakeholder)
2.01.05	Merumuskan tujuan sekolah/madrasah			<i>On</i>		
2.01.02	Membedakan rumusan visi dan misi sekolah/madrasah	3	Mengidentifikasi perbedaan rumusan visi dan misi, misi dan tujuan, visi dan tujuan sekolah	<i>In</i>	T1	Mandiri (percaya pada diri sendiri)
2.01.04	Membedakan rumusan misi dan tujuan sekolah /madrasah					
2.01.06	Membedakan rumusan visi dan tujuan sekolah/ma-drasah					
2.01.01	Merumuskan visi sekolah/madrasah	4	Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil Sekolah	<i>In</i>	T1,T2, dan T3	Nasionalis (berwawasan luas, budaya bangsa, unggul dan berprestasi)
2.01.03	Merumuskan misi sekolah /madrasah			<i>On</i>		
2.01.05	Merumuskan tujuan sekolah/madrasah			<i>In</i>		
2.03.03	Menganalisis komitmen warga sekolah untuk melakukan hal yang terbaik	5	Membahas tentang Budaya Kerja (Berpikir Reflektif)	<i>In</i>	T1	Mandiri (kemampuan diri)
		6	Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah	<i>In</i>	T1,T2, dan T3	Integritas (mengutamakan kejururan, kebenaran, komitmen)
2.05.01	Menggaitkan budaya sekolah/madrasah dengan pembelajaran yang interaktif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif.	7	Mengidentifikasi Manfaat Budaya Kerja yang Terbangun oleh Positifnya Kerja Sama Para Pemegang Peran	<i>In</i>	T1	Mandiri (profesionalisme)
		8	Mengidentifikasi Pemegang Peran dan Keterlibatannya dalam Pengembangan Budaya Kerja	<i>In</i>	T1	Religius (toleran, percaya diri)

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JENIS			
2.05.02	Mengarahkan tumbuhnya iklim yang memotivasi timbulnya prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan psikologis peserta didik.	9	Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif	<i>In</i> <i>On</i>	T1 dan T2	Gotong royong (kerja sama)
2.05.06	Memaksimalkan pembiasaan positif seluruh warga sekolah agar menjadi komunitas pembelajar.	10	Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Budaya Kerja Positif	<i>In</i>	T1	Mandiri (profesionalisme, kreatif)
2.08.01	Menggali bentuk dukungan masyarakat/ <i>stakeholder</i> dalam penyelenggaraan pendidikan	11	Mengidentifikasi bentuk dan Pihak yang tepat sebagai Mitra Kerja Sekolah	<i>In</i>	T1	Mandiri (etos kerja, profesional)
2.08.02	Membangun kemitraan dalam pengembangan sekolah/madrasah.	12	Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Integritas (kejujuran, cinta kebenaran)
2.08.03	Menggali sumber daya yang berasal dari masyarakat/pe-mangku kepentingan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.	13	Mengidentifikasi Sumber daya yang mendukung penyelenggaraan Pendidikan	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Gotong royong (kerja sama, musyawarah)
		14	Mengidentifikasi peran masing-masing sumber daya yang mendukung penyelenggaraan pendidikan	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Gotong royong (kerja sama, musyawarah, komitmen atas keputusan)
2.08.04	Menjalin jejaring sekolah untuk optimalisasi proses dan hasil pembelajaran.	15	Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Kemitraan	<i>In</i>	T1	Mandiri (profesionalisme, kreatif, keberanian)
		16	Menyusun implementasi program kemitraan sekolah	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Mandiri (kreatif dan berani)
2.04.01	Mengembangkan perangkat yang menunjang organisasi pembelajar.	17	Menyepakati Pemahaman dalam Pengembangan Sekolah	<i>In</i>	T1	Integritas (kejujuran, komitmen)

KODE IPK	INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI	KEGIATAN		TAHAP		NILAI UTAMA PPK
		NO	JENIS			
		18	Menentukan Prioritas Bidang Pengembangan	<i>In</i>	T1	Nasionalis (berwawasan luas, mengapresiasi pendapat orang)
2.04.03	Merumuskan prinsip-prinsip evaluasi pengembangan perangkat organisasi pembelajar.	19	Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan	<i>In</i> <i>On</i>	T1 dan T2	Nasionalis (berwawasan luas, mengapresiasi pendapat orang, rela berkorban)
		20	Pembahasan dan simulasi tentang implementasi program pengembangan	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Religius ( toleran, ketulusan menerima pendapat orang lain)
		21	Evaluasi Program Pengembangan	<i>In</i> <i>On</i> <i>In</i>	T1,T2, dan T3	Integritas (tanggung jawab, komitmen)

T1 = diajarkan T2= dibiasakan T3= dilatih konsisten

## **Target Kompetensi**

Mengelola pengembangan sekolah melalui visi, misi dan tujuan yang akuntabel, budaya sekolah yang dinamis serta kemitraan untuk mendukung komunitas pembelajar yang berkualitas (dirumuskan dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Kompetensi 2.1 Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; 2.3 Memimpin sekolah TK/TKLB dalam rangka pendayagunaan sumber daya TK/TKLB secara optimal; 2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; 2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang menyenangkan, asesibel serta inovatif bagi pembelajaran peserta didik; 2.8 Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah).

## **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menggunakan modul ini, kepala sekolah diharapkan mampu:

1. merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan.
2. menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis.
3. mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan.
4. mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.

## **Organisasi Pembelajaran**

Melalui modul ini, Saudara akan melakukan kegiatan-kegiatan, baik secara individu maupun secara kelompok. Kegiatan-kegiatan yang harus Saudara lakukan terdiri atas Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah dan Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah

Kegiatan **In 1, On** dan **In 2** pada modul ini akan Saudara lakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Pada tahap **In 1**, Saudara akan melakukan perumusan Visi, Misi dan Tujuan sekolah, menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis, mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.

Pada tahap **On**, Saudara akan melakukan; mengidentifikasi kesenjangan hasil EDS dengan profil sekolah, Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil EDS dengan profil sekolah, Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah, Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif, Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah,

Mengidentifikasi Sumber daya yang mendukung penyelenggaraan Pendidikan, Mengidentifikasi peran masing-masing sumber daya yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, Menyusun implementasi program kemitraan sekolah, Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan, Pembahasan dan simulasi tentang implementasi program pengembangan, dan Evaluasi Program Pengembangan.

Pada tahap **In 2**, Saudara harus memiliki portofolio dokumen yang direkomendasikan paling penting dalam pelaksanaan **In 1** dan **On** serta melakukan pemaparan laporan, good practice dan penguasaan konsep, melakukan penilaian dan umpan balik oleh fasilitator serta Saudara diminta menyusun tindak lanjut. Selanjutnya Saudara harus menyusun rencana tindak lanjut dan melaksanakan penilaian diri.

## Isi Modul

**Tabel 2. Isi Modul**

No	Kegiatan	Alokasi Waktu		
		In 1	On	In 2
1.	Topik 1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	205'	105'	
2.	Topik 2. Budaya Kerja Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah	290'	135'	
3.	Topik 3. Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah	300'	210'	
4.	Topik 4. Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah	320'	180'	
5.	Refleksi			
6.	RTL in 1	40'		
7.	Menyusun Laporan		180'	
8.	Penyusunan Paparan Laporan		90'	
9.	Refleksi			
10.	Pemaparan Laporan			10'
11.	<i>Sharing Good Practice</i> dan Penguatan Konsep			20'
12.	Penilaian dan Umpan Balik dari Fasilitator			45'
13.	RTL in 2			15'
14.	Refleksi			
<b>Jumlah</b>		<b>1260' (28 JP)</b>	<b>900' (20 JP)</b>	<b>90' (2 JP)</b>

## **Strategi Pembelajaran**

Strategi pembelajaran yang dilakukan dalam diklat ini adalah melalui curah pendapat, diskusi kelompok, penugasan, refleksi, diskusi kelas, simulasi, identifikasi data, analisis data, perancangan program kerja dan presentasi.

## **Prinsip Penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah**

Penilaian terhadap peserta bertujuan untuk mengukur kompetensi peserta diklat melalui ketercapaian indikator kompetensi dan keberhasilan tujuan program. Aspek yang dinilai mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

### **a. Nilai Sikap (NS)**

Penilaian sikap dimaksudkan untuk mengetahui sikap peserta pada aspek kerjasama, disiplin, tanggungjawab, dan keaktifan. Sikap-sikap tersebut dapat diamati pada saat menerima materi, melaksanakan tugas individu dan kelompok, mengemukakan pendapat dan bertanya jawab, serta saat berinteraksi dengan fasilitator dan peserta lain.

Penilaian aspek sikap dilakukan mulai awal sampai akhir kegiatan secara terus menerus yang dilakukan oleh fasilitator pada setiap materi. Namun, untuk nilai akhir aspek sikap ditentukan di hari terakhir atau menjelang kegiatan berakhir yang merupakan kesimpulan fasilitator terhadap sikap peserta selama kegiatan dari awal sampai akhir berlangsung.

### **b. Nilai Keterampilan (NK)**

Penilaian keterampilan bertujuan untuk mengetahui kemampuan peserta dalam mempresentasikan pemahaman, penerapan pengetahuan yang diperoleh, dan keterampilan yang mendukung kompetensi dan indikator. Penilaian keterampilan menggunakan pendekatan penilaian autentik mencakup bentuk tes dan non tes. Penilaian aspek keterampilan dilakukan pada saat pembelajaran melalui penugasan individu dan/atau kelompok oleh fasilitator. Komponen yang dinilai dapat berupa hasil Lembar Kerja dan/atau hasil praktik sesuai dengan kebutuhan.

### **c. Tes Akhir (TA)**

Tes akhir dilakukan oleh peserta pada akhir kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan moda tatap muka. Peserta yang dapat mengikuti tes akhir adalah peserta yang telah menuntaskan seluruh kegiatan pembelajaran dan dinyatakan layak berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Pelaksanaan tes akhir dilakukan secara daring di TUK yang telah ditentukan. Nilai tes akhir akan menjadi nilai UKKS tahun 2017 dan digunakan sebagai salah satu komponen nilai akhir peserta.

## **BAGIAN II**

### **TAHAP *IN SERVICE LEARNING* 1**

#### **Pengantar**

Pada tahap *In Service Learning 1* atau *In 1*, Saudara berdiskusi dengan kepala sekolah lain untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah sesuai dengan realita serta dinamika perubahan, menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis, mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, dan mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas dan menjunjung tinggi keberagaman.

Kegiatan-kegiatan tersebut dicapai melalui strategi curah pendapat, diskusi kelompok, penugasan, refleksi, diskusi kelas, simulasi, identifikasi data, analisis data, perancangan program kerja dan presentasi. Saudara dapat melakukannya secara berkelompok, namun Jika tidak memungkinkan karena jumlah peserta terbatas, silakan kerjakan kegiatan secara individual.

Pada akhir pembekalan Saudara akan membuat rencana tindak untuk dipraktekkan di sekolah masing-masing.

#### **TOPIK 1: VISI, MISI DAN TUJUAN SEKOLAH**

Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan kegiatan pokok yang sangat penting dalam penyusunan pengembangan sekolah yang melibatkan semua warga sekolah dan pemangku kepentingan. Keterlibatan warga sekolah harus berlangsung baik pada saat perumusan maupun dalam implementasi kegiatan sekolah. Perumuskan visi, misi dan tujuan sekolah mengacu pada aturan atau tata cara yang relatif sama antara TK/LB, SD/LB, SMP/LB, SMA/LB, dan SMK/LB. Sedangkan yang relatif berbeda adalah dalam menentukan tujuan sekolah, karena sangat tergantung dengan kondisi dari satuan pendidikan dan tujuan dari jenjang satuan pendidikan tersebut.

Topik ini sangat penting bagi Kepala Sekolah dan warga sekolah karena dengan menguasai topik ini Saudara dan warga sekolah akan mengetahui arah pengembangan sekolah. Penjelasan lebih lanjut mengenai topik ini dapat dicermati pada bagian bahan bacaan yang berjudul “Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah”, terutama pada pokok bahasan mengenai pengertian dan tahap-tahap perumusan.

Topik ini dirancang pembelajarannya melalui berbagai kegiatan, antara lain: diskusi, analisis, dan simulasi. Disajikan pula langkah-langkah menyusun visi, misi, dan tujuan



sekolah yang meliputi identifikasi berbagai permasalahan di sekolah, merumuskan kesenjangan antara kondisi riil pada saat ini dengan kondisi sekolah yang ideal dengan menggunakan instrumen Evaluasi Diri Sekolah dan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan.

Setelah kegiatan diklat ini, Saudara diminta mempraktikkan hasil yang telah disimulasikan di sekolah tempat Saudara bertugas. Pastikan bahwa Saudara melibatkan warga sekolah tanpa membedakan latar belakangnya pada saat melaksanakan berbagai tugas di sekolah.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri.

### **Kegiatan 1. Mengidentifikasi Konsep Sekolah Ideal (Berpikir Reflektif, 45 menit)**

Pada kegiatan ini, Saudara akan memulai pembelajaran Modul Pengembangan Sekolah. Saudara tentu sudah mengenal Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan sering mendengar mengenai keberhasilan suatu sekolah dalam menjamin kualitas hasil belajar peserta didiknya. Sehubungan dengan standar nasional pendidikan dan keberhasilan dalam menjamin kualitas hasil belajar, Saudara diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Sebelum mengerjakan LK 1, saudara diminta untuk juga mempelajari suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak. LK 1 merupakan jawaban atas beberapa pertanyaan yang harus Saudara jawab sehubungan dengan konsep sekolah ideal yang menjunjung tinggi keberagaman dan tidak diskriminasi. Bandingkan jawaban Saudara dengan tuntutan dari standar nasional pendidikan. Perlu dipahami bahwa standar tersebut adalah kriteria minimal, bukan maksimal (ideal), yang harus dipenuhi sekolah.

Ketika merencanakan pengembangan sekolah, Saudara harus mengetahui bahwa perencanaan hanya dapat dilakukan jika ada harapan yang hendak dicapai. Pada konteks sekolah, harapan tersebut berkaitan dengan terwujudnya sekolah yang ideal sehingga dapat menjamin kualitas hasil belajar para peserta didik. Sekolah yang ideal bisa terwujud apabila kepala sekolah memiliki wawasan yang luas, visioner, fleksibel, dan menjalin kerja sama dengan para ahli.

Saudara sebagai kepala sekolah dalam melakukan identifikasi sekolah yang ideal dan menjunjung tinggi keberagaman dan tidak diskriminasi, dituntut memiliki wawasan yang

luas terkait dengan 8, sehingga mampu membandingkan jawaban dengan tuntutan dari standar nasional pendidikan.

**LK 1. Identifikasi Konsep Sekolah Ideal yang Menjunjung Tinggi Keberagaman dan tidak Diskriminasi**

1. Apa saja yang diperlukan untuk dapat mewujudkan sekolah ideal yang menjunjung tinggi keberagaman dan tidak diskriminasi?



2. Siapa saja yang terlibat dalam mewujudkan sekolah ideal yang menjunjung tinggi keberagaman dan tidak diskriminasi?



3. Bagaimana cara mengukur ketercapaian kondisi sekolah ideal tersebut?



Setelah Saudara berhasil merumuskan sekolah yang ideal, kegiatan selanjutnya ditujukan untuk melatih kemampuan dalam memetakan kesenjangannya dengan kondisi riil di tempat tugas Saudara (di sekolah bapak/ibu sendiri) dengan menggunakan hasil dari instrumen Evaluasi Diri Sekolah (EDS).

**Kegiatan 2. Mengidentifikasi Kesenjangan Hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil Sekolah (Diskusi, 70 menit)**

Saudara perlu mempersiapkan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS). EDS merupakan evaluasi internal yang dilakukan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan di sekolah untuk mengetahui seberapa jauh hasil kinerja sekolah berdasarkan ketercapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dari 8 Standar Nasional Pendidikan.

Proses identifikasi dilakukan melalui diskusi kelompok agar dapat berbagi informasi yang akurat sesuai dengan acuan. Pada kegiatan ini Saudara bisa menghargai pendapat teman, namun jika tidak memungkinkan saudara dapat melakukannya sendiri sesuai kondisi sekolah saudara. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, kelompok atau individu diminta memilih satu standar yang paling lemah (misalkan standar proses atau standar penilaian) untuk digunakan sebagai dasar perumusan masalah yang hendak diselesaikan melalui pengembangan sekolah.

Hasil diskusi/individu Saudara rangkum dan tuliskan pada LK 2 dan ini akan digunakan sebagai dasar dalam Topik 2 tentang “Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah” dan Topik 3 tentang “Kemitraan sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah”.

**LK 2. Identifikasi Kesenjangan Sekolah**

<b>Aspek yang dikaji</b>	<b>Kondisi riil</b>	<b>Kondisi ideal</b>	<b>Kesenjangan</b>

Pengisian kolom “aspek yang dikaji” pada LK 2 adalah aspek atau komponen dari standar yang dipilih. Misalnya untuk standar proses aspek yang dikaji adalah pemanfaatan silabus, mencakup: Program Tahunan (PROTA), Program Semester (PROSEM), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Mingguan (RPPM) dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian (RPPH) dan seterusnya.

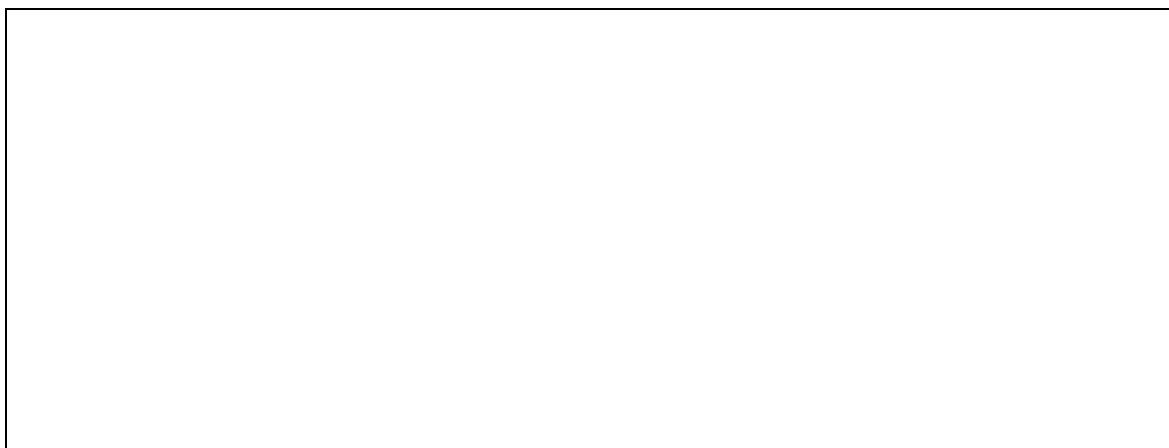
**Kegiatan 3. Mengidentifikasi Perbedaan Rumusan Visi, Misi dan Tujuan (Penugasan, 45 menit)**

Sebelum Saudara merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah, sebaiknya Saudara mengidentifikasi perbedaan antara rumusan visi, misi dan tujuan sekolah, untuk membedakan visi, misi, dan tujuan saudara harus membekali diri dengan berbagai pengetahuan yang luas tentang penyusunan visi, misi dan tujuan, sehingga Saudara yakin bahwa perbedaan tersebut benar adanya. Saudara akan lebih mudah dalam mengidentifikasi perbedaan rumusan visi, misi dan tujuan sekolah dan bagaimana cara merumuskannya, dengan menggunakan LK 3 berikut:

**LK 3. Perbedaan Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah**

<b>Visi</b>	Konsep:
	Cara Merumuskan :
<b>Misi</b>	Konsep:
	Cara Merumuskan :
<b>Tujuan</b>	Konsep:
	Cara Merumuskan :

**Tuliskan kesimpulan Saudara bagaimana perbedaan visi, misi, dan tujuan**



**Kegiatan 4. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan profil sekolah (Penugasan, 45 menit)**

Sebelum melakukan kegiatan ini, bacalah Bahan Bacaan 1 tentang Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Sebagai acuan dalam merumuskan visi, misi dan tujuan yang baik dan benar, saudara harus memahami dahulu peraturan yang berlaku, kemudian memadukan faktor pendukung dan penghambat dari hasil EDS. Rumusan visi, misi dan tujuan tersebut bisa menggambarkan sekolah yang ideal, dan juga bisa mengakomodasi kepentingan lokal maupun global sesuai dengan harapan semua stakeholder.

Saudara diminta untuk menjawab pertanyaan dan tuliskan pada LK 4 berikut:

**LK 4. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah Hasil Rumusan**

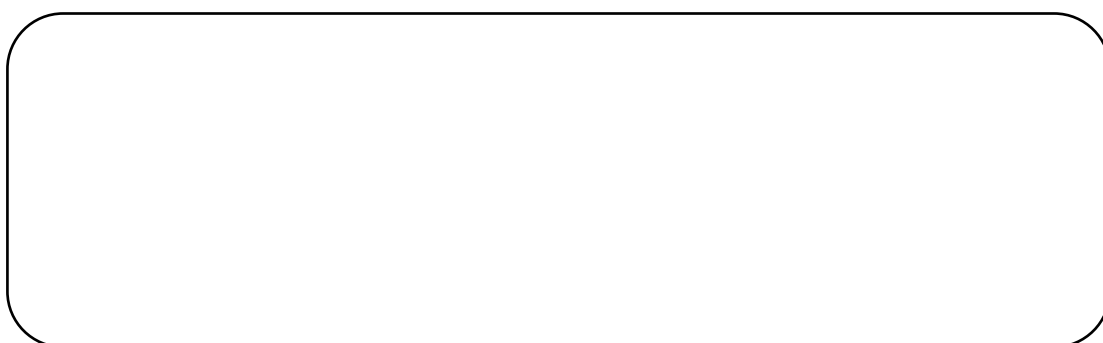
1. Apakah pernyataan visi sekolah saudara sudah menggambarkan harapan untuk menutup kesenjangan yang berhasil ditemukan? Rumuskan visi yang lebih tepat!



2. Apakah misi sekolah Saudara sudah dinyatakan dalam kalimat-kalimat yang menggugah warga sekolah dalam mengupayakan tercapainya kondisi sekolah? Rumuskan dalam kalimat-kalimat yang lebih tepat!



3. Apakah tujuan sekolah Saudara sudah dinyatakan sebagai kalimat yang realistis dan mudah dijadikan panduan dalam mewujudkan harapan? Rumuskan kalimat-kalimat yang dapat menjabarkan langkah-langkah pencapaian kondisi ideal secara sistematis!



### **Rangkuman Materi**

Menurut Wibisono (2006:43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapai di masa depan. Visi yang baik harus dapat ditafsirkan dengan baik dan tidak mengandung multi-makna. Syarat rumusan visi sekolah yang baik harus meliputi:

- a. berorientasi ke masa depan dan menjelaskan tujuan untuk jangka waktu yang lama,
- b. menunjukkan kepastian masa depan yang lebih baik sesuai dengan norma dan harapan yang ada dimasyarakat,
- c. mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai,
- d. mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi *stakeholder*,
- e. menjadi dasar untuk merumuskan misi dan tujuan sekolah, serta indikator pencapaian visi.

Misi merupakan sebuah pernyataan mengenai hal atau sesuatu yang harus dicapai oleh sebuah organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan di masa depan (Akdon, 2006: 97). Misi adalah hal yang nyata untuk dicapai serta sebagai petunjuk secara garis besar bagaimana cara untuk mencapai visi. Jadi misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi lembaga pendidikan. Pernyataan misi harus:

- a. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah bersangkutan,
- b. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya,
- c. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan sekolah.

Cara merumuskan misi adalah :

- a. memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. Agar mudah merumuskannya pernyataan misi hendaknya dimulai dengan kata kerja,
- b. satu indikator visi dapat dirumuskan dalam lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merah yang jelas,
- c. rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.

Tujuan adalah hasil yang diinginkan untuk waktu tertentu. Bedanya dengan misi, jika misi berbicara tentang tujuan keberadaan organisasi atau individu, maka tujuan memiliki cakupan lebih kecil dan merupakan bagian dari misi. Biasanya tujuan dirumuskan dengan istilah **smart**, yaitu: *specific* (terdapat kekhususan), *measurable* (terukur), *achievable* (terjangkau), *realistic* (realistis), dan *timeline* (berketepatan waktu).

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 4, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 1 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silakan Saudara mempelajari kembali Bacaan 1 yang berjudul Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.

**Latihan Soal  
(10menit)**

**PETUNJUK :**

1. Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c atau d di depan jawaban yang paling benar

**Soal**

1. Berikut ini adalah pernyataan tentang visi sekolah, bahwa visi merupakan sarana untuk :
  - I. Mengkomunikasikan alasan keberadaan lembaga dalam arti tujuan dan tugas pokok,
  - II. Menunjukkan *framework* hubungan yang terjalin antara lembaga dengan *stakeholders* baik sumber daya manusia pada lembaga, konsumen/*citizen*, dan pihak lain yang terkait;
  - III. Menyatakan sasaran utama kinerja lembaga dalam arti perkembangan.
  - IV. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah bersangkutan.

Pernyataan yang benar adalah ....

- a. I, II, III
  - b. I, II, IV
  - c. I, III, IV
  - d. II, III, IV.
2. TK Z mempunyai visi "Terbuka, Cerdas, Mandiri, Anti Diskriminasi dan Berakhlak Mulia". Untuk mencapai visi tersebut, sekolah membuat misi yang sesuai. Di bawah ini misi yang tidak sesuai adalah ....
    - a. mengembangkan potensi peserta didik secara utuh sesuai kecerdasannya.
    - b. meningkatkan sarana-prasarana pendidikan di atas standar pelayanan minimal
    - c. menumbuhkembangkan kemandirian dalam melaksanakan pendidikan/ pembelajaran sesuai dengan .
    - d. mengembangkan wawasan kebangsaan dan cinta tanah air.
  3. Diantara beberapa tujuan sekolah ada yang spesifik yang disesuaikan dengan jenjang sekolahnya. Berikut ini yang merupakan contoh rumusan "tujuan sekolah" TK yang tepat adalah ....
    - a. menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, indah, dan berwawasan wiyata mandala.
    - b. mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berakhlak, kreatif, berprestasi, berwawasan iptek dan lingkungan.
    - c. mengadakan layanan publik berupa informasi kegiatan di sekolah yang berbasis ict.
    - d. menyiapkan peserta didik untuk masuk ke Perguruan tinggi yang diinginkan baik di dalam maupun di luar negeri.
  4. Berikut ini adalah rumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah :
    - 1). Pada tahun 2018, semua warga sekolah dapat memanfaatkan perkembangan informasi dan teknologi sesuai dengan bidang tugas masing-masing



- 2). Pembelajaran dalam rangka menyiapkan sarana pemenuhan kompetensi peserta didik
  - 3). Berprestasi, menguasai iptek, beriman dan taqwa
  - 4). Meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik yang kompetitif
- Urutan yang benar untuk visi, misi dan tujuan adalah ....

- a. 3, 4, 2
- b. 3, 4, 1
- c. 3, 1, 4
- d. 3, 2, 1.

5. Di sekolah Y memberlakukan peraturan bagi anak, setiap pagi sebelum belajar dimulai harus mengaji selama sepuluh menit. Anak yang tidak melaksanakan kegiatan tersebut akan diberi sanksi dengan membaca/mengaji dua kali lipat dari yang seharusnya dilakukan. Pada hari ini ada dua orang anak laki laki yang tidak mengaji tetapi guru yang sedang mengajar tidak memberikan sanksi kepada anak tersebut.

Berdasarkan kasus ini berarti guru tersebut, ....

- a. tidak tahu tentang visi sekolah
- b. tidak peduli terhadap visi sekolah.
- c. belum memahami tentang visi sekolah
- d. belum tahu sama sekali tentang susunan visi sekolah

## **Bahan Bacaan 1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah**

### **A. Pendahuluan**

Tugas sekolah adalah mewujudkan tujuan pendidikan nasional sehingga harus dikelola dengan baik. Pengelolaan sekolah memerlukan rencana strategis. Komponen perencanaan strategis meliputi visi, misi, dan tujuan, agar memiliki arah kebijakan yang menjamin tercapainya tujuan.

### **B. Pengertian Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah**

#### **Pengertian Visi**

Visi adalah sebuah perencanaan masa depan organisasi sekolah yang realistis dan akan diwujudkan pada jangka waktu tertentu. Menurut Wibisono (2006:43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapai oleh sekolah di masa depan.

Hax dan Majluf dalam Akdon (2006:95) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- a. mengkomunikasikan tujuan dan tugas pokok lembaga,
- b. memperlihatkan *framework* hubungan kerjasama antara lembaga dengan *stakeholders* (sumber daya manusia lembaga, konsumen/*citizen*, serta pihak lain yang terkait); dan
- c. menyatakan sasaran perkembangan utama kinerja lembaga,
- d. Visi yang baik harus dapat ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi-makna sehingga dapat menjadi acuan untuk mempersatukan semua pihak dan tantangan masa depan. (Hidayat dan Imam Machali, 2012;159).

#### **Pengertian Misi**

Misi merupakan hal-hal yang harus dicapai oleh sebuah organisasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan di masa mendatang (Akdon, 2006: 97). Dalam kaitannya dengan suatu lembaga pendidikan, misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Jadi misi adalah tindakan atau usaha yang dilakkan untuk mewujudkan visi lembaga pendidikan.

Penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rencana tindakan, maka pernyataan misi harus:

- a. Secara eksplisit, misi menjelaskan usaha yang harus dilakukan untuk mencapai visi.
- b. Mengundang peran serta masyarakat luas terhadap perkembangan sekolah

#### **Pengertian Tujuan**

Tujuan adalah hasil yang diinginkan untuk dicapai pada waktu tertentu. Bedanya dengan misi ialah jika misi berbicara tentang tujuan keberadaan organisasi atau individu, maka tujuan memiliki cakupan lebih kecil dan merupakan bagian dari misi. Biasanya tujuan dirumuskan dengan istilah **smart**, yaitu *specific* (terdapat

kekhususan), *measurable* (terukur), *achievable* (terjangkau), *realistic* (realistis), dan *timebound* (berketepatan waktu).

### **C. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan**

#### **Merumuskan Visi Sekolah**

Sebuah lembaga atau organisasi, visi berperan penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik lembaga atau organisasi. Menurut Bryson (2001:213) ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan visi, yaitu:

- a. visi memberikan panduan/arah dan motivasi.
- b. visi disosialisasikan kepada anggota organisasi (*stakeholder*), dan
- c. visi digunakan untuk menyebarkan keputusan dan tindakan penting organisasi.

Penjabaran visi menurut Akdon (2006: 96), yaitu:

- a. Visi merupakan gambaran pandangan ideal pada masa depan yang iakan diwujudkan;
- b. Visi memberikan arahan dan dorongan kepada anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik,
- c. Visi dapat menimbulkan inspirasi dan kesiapan menghadapi tantangan, serta menghubungkan masa kini dengan masa yang akan datang,
- d. Visi merupakan gambaran masa depan yang menarik, realistis dan kredibel, dan
- e. Visi digunakan pada jangka waktu tertentu (tidak untuk selamanya).

Pendapat ahli di atas, dapat dirumuskan visi sekolah yang baik meliputi:

- a. berorientasi pada masa depan dan untuk jangka waktu yang lama,
- b. menunjukkan keyakinan masa depan yang lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat,
- c. mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai
- d. mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi *stakeholder*,
- e. menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik, menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.

Selain itu, perumusan visi sekolah harus mengacu pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Imam Machali, 2012:158).

#### **Merumuskan Misi Sekolah**

Kriteria rumusan misi yang baik mempunyai ciri-ciri antara lain:

- a. memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. Agar mudah, pernyataan misi hendaknya dimulai dengan kata kerja.
- b. satu indikator visi dapat dirumuskan menjadi beberapa rumusan misi. Indikator visi dan rumusan misi harus berkaitan atau terdapat benang merah yang jelas.
- c. rumusan misi sekolah dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.

#### **Merumuskan Tujuan Sekolah**

Visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang sangat panjang, sedangkan tujuan terkait dengan jangka waktu menengah. Tujuan hendaknya dikaitkan dengan program

sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, memberikan acuan dalam merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan tujuan sekolah sebagai berikut:

- a. menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah.
- b. mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- c. mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan.
- d. mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan.
- e. disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

#### **D. Penutup**

Proses perumusan visi-misi maupun tujuan dari sebuah sekolah bukanlah proses yang mudah dan tanpa perenungan. Ini adalah proses yang subjektif dan sangat tergantung pada iklim sekolah. Yang paling penting adalah bagaimana membangun visi, misi, dan tujuan sekolah melalui proses yang sedemokratis mungkin dan masih diwarnai dengan budaya kerja yang kondusif untuk kemajuan peserta didik .

## **TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Topik ini membekali Saudara sebagai kepala sekolah untuk dapat mengkaji budaya kerja yang terjadi di sekolah, karena budaya kerja sangat erat hubungannya dengan keberhasilan pengembangan sekolah.

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku Kepala Sekolah, Guru, Tenaga Administrasi Sekolah, Laboran, Pustakawan, anak didik serta warga sekolah yang lainnya sesuai dengan kondisi dan jenjang sekolah TK/TKLB. Keterlibatan semua warga menentukan keberhasilan dan kebermaknaan kegiatan.

Sekolah sebagai organisasi (institusi) pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan, jati dirinya terbentuk oleh budaya kerja. Bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah dipengaruhi oleh pola dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yang sekaligus merupakan bagian dari budaya kerja itu sendiri. Dengan demikian hidup atau matinya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh budaya kerja manusia di dalamnya.

Pada bagian ini akan dibahas tentang budaya kerja disekolah, diantaranya adalah budaya kerja sekolah efektif, budaya bersih, budaya hijau, budaya jujur, dan budaya lainnya yang dianggap dapat mempengaruhi keberhasilan peningkatan mutu sekolah. Sudah pasti bahwa budaya kerja sekolah efektif yang berkembang sesuai dengan kondisi dan karakteristik dari jenjang sekolah masing-masing.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri. Oleh karena itu, dalam mengerjakan LK 5 berikut pendapat dan penilaian yang obyektif terhadap sekolah Saudara sangat diperlukan.

### **Kegiatan 5. Membahas tentang Budaya Kerja (Berpikir Reflektif, 45 menit)**

Sebelum melakukan kegiatan lanjutan, Saudara diminta untuk menuliskan pendapat pribadi tentang Budaya Kerja dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut Saudara diharapkan mampu menyusun dalam bentuk narasi, peta pikiran, maupun daftar kata-kata yang bermakna. Semua jawaban adalah benar apabila Saudara mencurahkan pendapat secara pribadi. Kesesuaian jawaban yang dituliskan pada LK 5 akan Saudara tinjau secara pribadi selama kegiatan pelatihan berlangsung melalui berbagai kegiatan yang berikutnya.

Saudara akan lebih mudah memahami kegiatan ini, dengan membaca bahan bacaan topik 2 tentang Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah. Budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, peserta didik, dan staf sekolah. Selain itu, yang juga berkaitan dengan budaya kerja sekolah adalah semua hasil karya anak didik, guru, kepala sekolah yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sekolah menuju sekolah ramah, aman, dan menyenangkan. Melalui pengembangan budaya kerja secara intensif dan menyeluruh, diharapkan akan meningkatkan etos dan produktivitas kerja lembaga pendidikan. Jawaban Saudara agar dituliskan dalam LK 5 berikut:

**LK 5. Budaya Kerja**

1. Menurut pendapat Saudara, apa yang dimaksud dengan budaya kerja, tujuan dan manfaatnya?

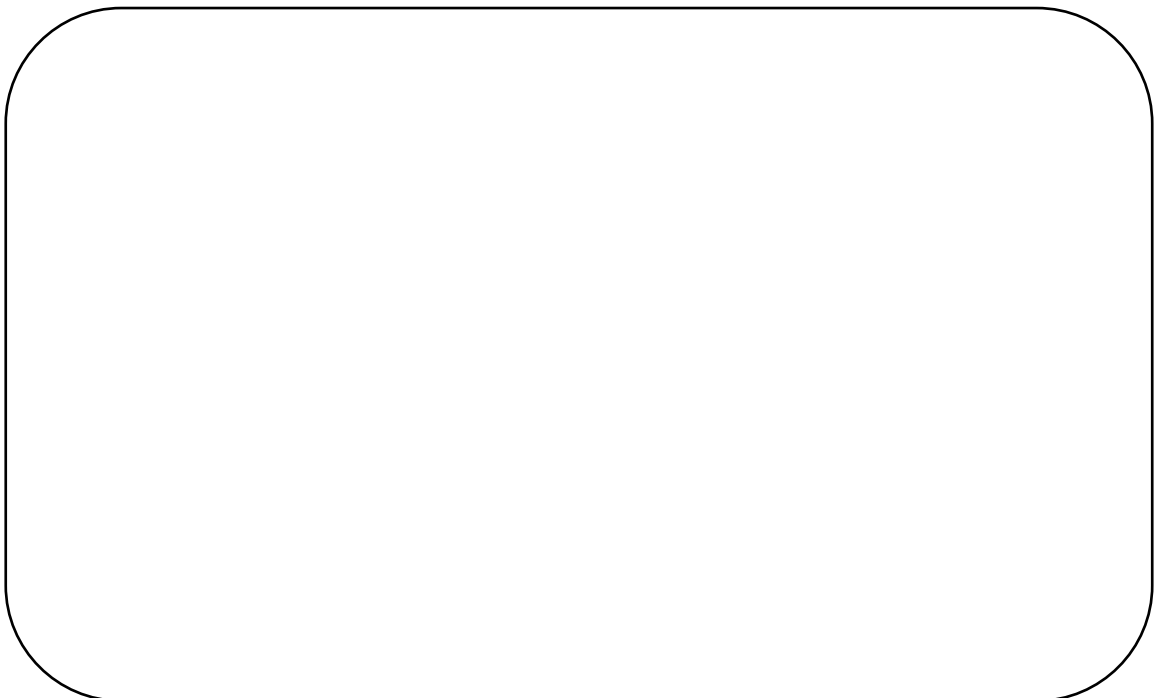
2. Mengapa budaya kerja menjadi tantangan dalam proses pengembangan sekolah?

3. Sikap dan perilaku seperti apa yang dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang positif di sekolah?

4. Siapa yang berperan dalam membangun budaya kerja positif di sekolah?



5. Apa yang Saudara lakukan untuk menggerakkan warga sekolah dalam mengidentifikasi budaya kerja positif?



Saudara dapat mengetahui kemampuan menjawab pertanyaan di dalam LK 5 dengan berbagi hasil pekerjaan bersama teman yang ada, kemudian bandingkan hasilnya apakah sudah benar-benar sesuai kriteria atau belum. Pada kegiatan ini akan memproyeksikan potensi kemampuan anda, apakah sudah sangat baik, baik, cukup atau bahkan kurang.

**Kegiatan 6. Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah  
(Penugasan, 65 menit)**

Setelah memahami berbagai hal mengenai budaya kerja yang dibahas dalam kegiatan sebelumnya, kali ini Saudara diminta untuk melakukan refleksi kondisi sekolah melalui beberapa lembar kerja secara pribadi.

Lembar kerja pertama adalah LK 6a berupa angket refleksi budaya kerja sekolah. Perlu dipahami, semua jawaban bisa Saudara pilih namun perlu sikap kejujuran dan diselaraskan dengan realita serta berkomitmen bahwa kondisi tersebut adalah benar terjadi di tempat Saudara bekerja.

Saudara hanya perlu mengisi bidang kerja yang telah teridentifikasi sebagai kelemahan, pada Kegiatan sebelumnya, yaitu "Menemukan kesenjangan antara kondisi riil dengan ideal melalui diskusi reflektif".

**LK 6a Angket Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah**

Saudara diminta untuk:

1. memberikan tanda  $\surd$  pada kolom dibawah angka 1–5 sesuai dengan kenyataan yang ada di sekolah tempat saudara bertugas dengan ketentuan:
  - a. **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan pada kolom angka 1
  - b. **tidak sesuai** dengan kenyataan pada kolom angka 2
  - c. **ragu-ragu** pada kolom angka 3
  - d. **sesuai** dengan kenyataan pada kolom angka 4
  - e. **sangat sesuai** dengan kenyataan pada kolom angka 5
2. menuliskan jumlah angka masing-masing aspek pada baris Skor Subbidang
3. menuliskan jumlah total seluruh aspek dalam masing-masing bidang pada baris  
SKOR TOTAL BIDANG



**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG PENGELOLAAN</b>						
<b>Subbidang Perencanaan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik mengupayakan terwujudnya visi sekolah					
2.	Tenaga kependidikan terlibat dalam penyusunan visi, misi sekolah					
3.	Warga sekolah berfokus pada pencapaian tujuan.					
<b>Skor Subbidang Perencanaan</b>						
<b>Subbidang Pelaksanaan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik berpedoman pada aturan dalam melaksanakan tugas.					
2.	Tenaga kependidikan bertanggung jawab atas kewajibannya masing-masing.					
3.	Warga sekolah melaksanakan kegiatan berdasarkan rencana kerja tahunan.					
<b>Skor Subbidang Pelaksanaan</b>						
<b>Subbidang Pengawasan dan Evaluasi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Warga sekolah berperan aktif dalam mengawasi pengelolaan sekolah.					
2.	Pendidik berpartisipasi aktif dalam mengevaluasi keterlaksanaan program.					
3.	Tenaga kependidikan terlibat secara aktif dalam mekanisme pengawasan dan evaluasi.					
<b>Subbidang Pengawasan dan Evaluasi</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG PENGELOLAAN</b>						

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN</b>						
<b>Subbidang Kolaborasi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik bekerja sama dalam proses pengambilan keputusan.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam menegakkan disiplin.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam proses penyelesaian tugas.					
<b>Skor Subbidang Kolaborasi</b>						
<b>Subbidang Interaksi</b>						
<b>No</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik saling bercerita tentang keberhasilan peserta didiknya masing-masing					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan saling berinteraksi di dalam dan di luar sekolah					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam proses penyelesaian tugas.					
<b>Skor Subbidang Interaksi</b>						
<b>Subbidang Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Ketika ada masalah, pendidik dan tenaga kependidikan membuat berbagai rencana penyelesaiannya.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan selalu berupaya menunjukkan kinerja yang lebih baik.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengambil keputusan tanpa harus menunggu kepala sekolah pada hal-hal tertentu.					
<b>Skor Subbidang Kinerja</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN</b>						

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG SARANA DAN PRASARANA</b>						
<b>Subbidang Perencanaan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah terlibat secara aktif dalam proses identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana yang asesible..					
2.	Pendidik dapat berpartisipasi dalam menetapkan prioritas pengadaan.					
3.	Tenaga kependidikan ikut merencanakan pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah.					
<b>Skor Subbidang Perencanaan</b>						
<b>Subbidang Pengadaan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah membantu pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang asesible..					
2.	Pendidik terlibat dalam proses pengadaan barang-barang yang diperlukan.					
3.	Tenaga kependidikan terlibat dalam proses pengadaan sarana dan prasarana yang asesible..					
<b>Skor Subbidang Pengadaan</b>						
<b>Subbidang Perawatan dan Perbaikan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Lingkungan sekolah dijaga kebersihannya oleh semua warga sekolah.					
2.	Warga sekolah memperbaiki media pembelajaran yang rusak.					
3.	Warga sekolah merawat gedung dan perabot sekolah.					
<b>Skor Subbidang Perawatan dan Perbaikan</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG SARANA DAN PRASARANA</b>						

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG PEMBIAYAAN</b>						
<b>Subbidang Sumber Dana</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah terlibat dalam proses identifikasi sumber dana.					
2.	Sumber dana diusahakan dalam bentuk usaha mandiri oleh warga sekolah.					
3.	Orang tua mendukung penuh kebijakan keuangan sekolah					
<b>Skor Subbidang Sumber Dana</b>						
<b>Subbidang Alokasi Pembiayaan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Penetapan alokasi penggunaan dana melibatkan warga sekolah.					
2.	Penggunaan dana dikelola bersama warga sekolah					
3.	Pengelolaan dana dilakukan secara transparan bersama warga sekolah.					
<b>Skor Subbidang Alokasi Pembiayaan</b>						
<b>Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pelaporan pertanggungjawaban dikelola secara transparan oleh bendahara sekolah.					
2.	Dokumen perencanaan dan penggunaan dilampirkan sebagai laporan rutin oleh bendahara sekolah.					
3.	Warga sekolah dapat berpartisipasi dalam mengawasi pengelolaan dana.					
<b>Skor Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG PEMBIAYAAN</b>						

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG AKADEMIK</b>						
<b>Subbidang Isi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik berperan aktif dalam membahas struktur kurikulum.					
2.	Warga sekolah berpartisipasi aktif dalam pembahasan mengenai isi kurikulum.					
3.	Peserta didik ikut terlibat dalam evaluasi terhadap kurikulum.					
<b>Skor Subbidang Isi</b>						

<b>Subbidang Alokasi Proses</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan rencana.					
2.	Pendidik memberikan kesempatan yang sama bagi para peserta didik dalam mencapai prestasi.					
3.	Warga sekolah memberi dukungan bagi terlaksananya pembelajaran di luar lingkup sekolah.					
<b>Skor Subbidang Proses</b>						

<b>Subbidang Penilaian</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Pendidik dan tenaga kependidikan saling mendukung pelaksanaan prinsip penilaian.					
2.	Mekanisme dan prosedur penilaian yang dikembangkan telah dilaksanakan secara tertib oleh pendidik.					
3.	Pendidik menggunakan hasil penilaian sebagai pertimbangan utama dalam menentukan tindak lanjut.					
<b>Skor Subbidang Penilaian</b>						

<b>Subbidang Kelulusan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Semua pendidik terlibat aktif dalam rapat dewan guru yang diadakan untuk menetapkan kelulusan.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan berperan aktif dalam mengupayakan ketepatan waktu pengumuman kelulusan.					
3.	Pendidik berperan aktif dalam dewan guru untuk memastikan transparansi ketetapan kelulusan.					
<b>Skor Subbidang Kelulusan</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG AKADEMIK</b>						

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>BIDANG LINGKUNGAN</b>						
<b>Subbidang Perencanaan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite sekolah berperan aktif dalam membahas program lingkungan sehat, aman, dan nyaman					
2.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan berpartisipasi aktif dalam pembahasan mengenai sekolah sehat, aman, dan nyaman.					
3.	Warga masyarakat ikut terlibat dalam perencanaan lingkungan sehat, aman, dan nyaman					
<b>Skor Subbidang Perencanaan</b>						
<b>Subbidang Pengembangan</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite sekolah berperan aktif dalam membahas pengembangan lingkungan sehat, aman, dan nyaman.					
2.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah sehat, aman, dan nyaman.					
3.	Warga masyarakat ikut terlibat dalam pengembangan lingkungan sekolah sehat, aman, dan nyaman.					
<b>Skor Subbidang Pengembangan</b>						
<b>Subbidang Evaluasi</b>						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite sekolah berperan aktif dalam membahas mengawasi lingkungan sehat, aman, dan nyaman					
2.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan berpartisipasi aktif dalam penilaian sekolah sehat, aman, dan nyaman.					
3.	Warga masyarakat ikut terlibat dalam pemantauan lingkungan sekolah sehat, aman, dan nyaman.					
<b>Skor Subbidang Evaluasi</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG LINGKUNGAN</b>						
<b>SKOR TOTAL SEMUA BIDANG</b>						

Setelah menghitung skor Subbidang maupun nilai bidang, tuliskan hasil tersebut dalam LK 6b. Perlu diingat bahwa Saudara hanya mengisi hasil refleksi budaya kerja pada bidang yang paling lemah menurut EDS.

**LK 6b Hasil Angket Refleksi Budaya Kerja Sekolah**

Bidang	Subbidang	Jumlah	Total
PENGELOLAAN	Perencanaan		
	Pelaksanaan		
	Pengawasan dan Evaluasi		
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	Kolaborasi		
	Interaksi		
	Kinerja		
SARANA DAN PRASARANA	Perencanaan		
	Pengadaan		
	Perawatan dan Perbaikan		
PEMBIAYAAN	Sumber Dana		
	Alokasi Pembiayaan		
	Mekanisme Pertanggungjawaban		
AKADEMIK	Isi		
	Proses		
	Penilaian		
	Kelulusan		
LINGKUNGAN	Perencanaan		
	Pengembangan		
	Evaluasi		

Berdasarkan hasil refleksi tersebut, misalkan didapatkan nilai rendah pada bidang Pengelolaan khususnya Subbidang Perencanaan, maka temuan ini yang perlu Saudara cari berdasarkan refleksi kondisi sekolah tempat Saudara bertugas.

**Kegiatan 7. Mengidentifikasi Manfaat Budaya Kerja yang Terbangun oleh Positifnya Kerja sama Para Pemegang Peran (Penugasan, 45 menit)**

Berdasarkan temuan dari kegiatan sebelumnya, sekarang bayangkan jika semua pihak yang terlibat benar-benar menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang

mendukung terciptanya budaya kerja positif yang menghargai keberagaman dan tidak diskriminasi. Akan menjadi seperti apakah suasana di sekolah dan seberapa efektif dalam meningkatkan kualitas hasil belajar? Dapatkah Saudara mengidentifikasi manfaat budaya kerja positif dan kerugian budaya negatif bagi sekolah?. Apabila Saudara mampu mengidentifikasi manfaat budaya kerja positif dan budaya negatif bagi pengembangan sekolah berarti saudara memiliki kemampuan yang patut dibanggakan atau bisa dikatakan cukup profesional.

Untuk memperkaya proses identifikasi ini, Saudara dipersilakan untuk berpasangan dengan kepala sekolah yang memilih bidang dan subbidang prioritas yang sama. Namun jika tidak ada kepala sekolah yang memilih bidang yang sama saudara dapat melakukannya sendiri

Silakan menuliskan hasil diskusi atau secara individu pada lembar kerja identifikasi manfaat di LK 7

**LK 7. Manfaat Budaya Kerja**

<b>PRIORITAS</b>	<b>Bidang :</b>	
	<b>Subbidang :</b>	
<b>Kondisi Ideal :</b> .....		
<b>Manfaat jika terwujud</b>	<b>Resiko jika tidak terwujud</b>	

**Kegiatan 8. Mengidentifikasi Pemegang Peran dan Keterlibatannya dalam Pengembangan Budaya Kerja (diskusi, 45 menit)**

Belajar dari hasil Kegiatan 7, Saudara dapat mendiskusikan kembali mengenai siapa saja yang seharusnya terlibat untuk meningkatkan masing-masing bidang. Dalam memimpin diskusi tersebut, Saudara perlu memberi kesempatan secara proporsional kepada peserta diskusi untuk menyampaikan pendapat, gagasan dan harapan terkait dengan pihak-pihak yang perlu dilibatkan dalam pengembangan budaya kerja sekolah. Dalam diskusi itu juga diharapkan saudara menunjukkan keteladanan dalam menyampaikan pendapat, menjawab pertanyaan peserta serta mengelola perbedaan pendapat diantara peserta diskusi. Namun jika tidak memungkinkan untuk diskusi Saudara dapat melakukannya secara individu. Tentu saja dalam hal ini Saudara harus benar-benar menggunakan kapasitas secara maksimal dalam memutuskan hal terkait dengan topik



tersebut. Khusus untuk kegiatan ini, keterlibatan dibatasi dalam lingkup manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, dilanjutkan dengan berdiskusi atau secara individu mengenai pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dari masing-masing pihak yang dapat mendukung terciptanya budaya kerja positif dalam bidang yang paling besar potensi masalahnya. Kemudian tuliskan hasil identifikasi tersebut dalam LK 8 berikut :

**LK 8. Identifikasi Pemegang Peran**

<b>PRIORITAS</b>	<b>Bidang :</b>	
	<b>Sub Bidang :</b>	
<b>Siapa Yang Terlibat</b>	<b>Pengetahuan, Keterampilan, Sikap Apa yang Mendukung?</b>	<b>Mengapa Demikian ?</b>

**Kegiatan 9. Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif (diskusi, 45 menit)**

Berbekal semua hasil dalam kedelapan kegiatan sebelumnya, Saudara diminta untuk menganalisis berbagai tantangan dalam pengelolaan budaya kerja positif yang menghargai keberagaman dan tidak diskriminasi serta menemukan cara untuk mengatasi atau bahkan memanfaatkannya. Untuk mempertajam hasil analisis Saudara dapat melakukan pengayaan data dan informasi melalui proses diskusi dengan semua kepala sekolah yang sedang berlatih bersama Saudara, sekiranya hal itu memungkinkan. Dengan diskusi diharapkan akan ada kerja sama untuk saling bertukar pikiran, sehingga hasilnya lebih baik, Namun jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi, Saudara dapat melakukannya secara individu. Baik melalui proses diskusi maupun secara mandiri, diharapkan Saudara menjadikan kualitas sebagai rujukan.

Pastikan bahwa semua bidang dibahas secara bersama dengan asumsi bahwa kondisinya sama mendesak dan berpotensi menjadi masalah bagi terwujudnya budaya kerja yang positif. Khusus untuk kegiatan ini, pihak yang diasumsikan terlibat dalam penciptaan budaya kerja positif yang menghargai keberagaman dan tidak diskriminasi pada masing-masing bidang adalah kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik , dan orang tua

Lembar kerja eksplorasi strategi dalam LK 9 akan mempermudah Saudara bersama rekan-rekan sekelas untuk melakukan eksplorasi.

**LK 9. Eksplorasi strategi pengembangan budaya kerja positif**

PRIORITAS	Bidang :		
	Subbidang :		
Pemegang Peran	Kekuatan	Peluang	Cara Memanfaatkan
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta didik			
Orang Tua			

**Kegiatan 10. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Budaya Kerja Positif  
(penugasan, 45 menit)**

Setelah berhasil mengeksplorasi strategi pada kegiatan sebelumnya, Saudara diharapkan mampu membuat desain program kerja. Untuk menyusun desain program kerja ini Saudara hendaknya membekali diri dengan pengetahuan manajerial yang baik, mengambil inisiatif, memadukan kepentingan dan kreatifitas. Dalam proses mengembangkan desain program kerja, kemandirian dan motivasi untuk mendapatkan hasil yang baik merupakan kunci utama bagi Saudara. Hasil desain program dapat Saudara tuliskan pada LK 10 dan hasilnya dikumpulkan.

**LK 10. Rencana Program Pengembangan Budaya Kerja Positif**

PRIORITAS	Bidang:			Nilai Karakter*
	Subbidang:			
Pemegang Peran	Kelemahan	Ancaman	Cara	
Kepala Sekolah				
Pendidik				
Tenaga Kependidikan				
Peserta didik				
Orang Tua				

Catatan : \* centang (√) pada kolom nilai karakter apabila muncul sikap profesional dan kreatif

## **Rangkuman Materi**

### **Budaya Kerja Sekolah**

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta warga sekolah lainnya. Beberapa hal yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah, antara lain adalah pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan konsep kebersihan, konsep pembelajaran dan pengajaran, pandangan terhadap karakteristik peserta didik, pandangan terhadap sekolah dan guru efektif, kebiasaan, sikap, perilaku guru dan kepala sekolah dalam memperlakukan peserta didik di kelas, dalam merancang dan mengembangkan bahan ajar, atau menciptakan organisasi kelas dan kondisi sekolah yang kondusif untuk pengembangan kreativitas peserta didik.

Dalam mengembangkan budaya kerja sekolah ada tujuh ciri sekolah efektif yaitu: (1) visi yang menjawab tantangan masa depan dan misi sekolah jelas; (2) kriteria kesuksesan dengan standar tinggi; (3) kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan profesional, khusus yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran; (4) banyak peluang belajar dengan persentase '*time on-task*' tinggi; (5) lingkungan sekolah yang aman dan bersih; (6) jejaring dan kemitraan sekolah terbangun; dan (7) ketersediaan sistem monitoring keberhasilan anak didik secara individual.

Manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.

Beberapa manfaat budaya kerja efektif, antara lain:

- a. meningkatkan keimanan dan ketaqwaan
- b. meningkatkan jiwa gotong royong
- c. meningkatkan kebersamaan
- d. saling terbuka satu sama lain
- e. meningkatkan rasa dan jiwa kekeluargaan
- f. membangun komunikasi yang lebih baik
- g. meningkatkan produktivitas kerja
- h. tanggap dengan perkembangan dunia luar
- i. meningkatkan kemandirian

Dengan demikian, budaya kerja sekolah efektif sebagai budaya kerja yang direkomendasikan antara lain:

- a. visi, misi, dan tujuan sekolah selalu diingat dan dipahami dalam pikiran pada setiap insan *civitas academica* sekolah,
- b. semua kegiatan dan program sekolah selalu sejalan dan relevan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah
- c. guru dan kepala sekolah memiliki kemampuan profesional,
- d. kepala sekolah mampu menggerakkan *civitas academica* sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah secara berjenjang dan bertahap,
- e. sekolah memiliki kriteria keberhasilan yang tinggi,
- f. semua peserta didik diberi peluang seluas-luasnya untuk belajar dan mengembangkan potensi diri,
- g. persentase *'time on task'* tinggi, baik untuk kegiatan pengembangan sekolah secara umum maupun peningkatan kualitas pembelajaran,
- h. lingkungan sekolah selalu bersih, hijau, dan asri,
- i. lingkungan sekolah selalu menjamin tingkat keselamatan peserta didik dan guru,
- j. sekolah memiliki jejaring dan mitra kerja secara luas pada setiap pemangku kepentingan dan setiap unsur terkait baik di tingkat lokal, regional, dan nasional, bahkan di tingkat global,
- k. tersedia sistem monitoring kemajuan sekolah,
- l. terolah dan terpakainya hasil monitoring kemajuan peserta didik, dan
- m. warga sekolah suka beramal untuk kemanusiaan

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 10, Saudara dapat memperkaya dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 2 yang berjudul Budaya Kerja dan suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan.

### **Latihan Soal**

**( 15 Menit)**

PETUNJUK :

- 1). Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
- 2). Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c atau d di depan jawaban yang paling paling benar

Soal.

1. Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor berikut ini. Faktor yang tidak mempengaruhi adalah....
  - a. sikap dan kepercayaan orang yang berada di sekolah dan lingkungan luar sekolah

- b. hubungan antar individu di dalam sekolah
  - c. norma - norma budaya sekolah
  - d. kebijakan kepala sekolah.
2. Untuk mengembangkan budaya kerja positif yang menghargai keberagaman dan tidak diskriminasi di sekolah memerlukan perjuangan yang harus berkelanjutan. Komunikasi memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan budaya positif di sekolah. Secara umum langkah-langkah pengembangan budaya positif di sekolah dilakukan dengan tahapan sebagai berikut....
- 1) penerapan secara terbatas (area atau substansi)
  - 2) sosialisasi dan pemahaman
  - 3) evaluasi penerapan
  - 4) pembentukan komitmen
- Urutan yang benar dari tahapan tersebut adalah
- a. 1, 2, 4, 3
  - b. 2, 4, 1, 3
  - c. 2, 1, 4, 3
  - d. 4, 2, 1, 3.
3. Manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang. Yang bukan merupakan manfaat budaya kerja efektif, antara lain ....
- a. menunjukkan bahwa kita memiliki kompetensi
  - b. membangun komunikasi yang lebih baik
  - c. meningkatkan jiwa gotong royong
  - d. saling terbuka satu sama lain.
4. Seorang guru sedang menerapkan “model pembelajaran berbasis masalah”, peserta didik bekerja dalam bentuk kelompok-kelompok. Kegiatan ini dapat mewujudkan kemampuan potensial peserta didik dan juga menerapkan budaya sekolah yang kurang positif di antaranya ....
- a. kejujuran
  - b. kebersamaan
  - c. membangun komunikasi
  - d. menunjukkan kemampuan individu.
5. Budaya sekolah harus dapat mempengaruhi jalannya pembelajaran yang positif bagi peserta didik . Berikut ini kegiatan yang merupakan cara untuk mengarahkan tumbuhnya iklim yang memotivasi timbulnya prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan psikologis peserta didik adalah ....
- a. kerja bakti di sekolah
  - b. kerja kelompok di dalam kelas
  - c. peserta didik membuat hasil karya sesuai bakatnya
  - d. peserta didik diikutsertakan dalam kegiatan porseni.
6. Saat mengajar guru selalu memperlihatkan kemampuan mengajarnya dengan mentrasfer materi secara utuh tanpa memperhatikan aktivitas peserta didiknya. Guru menjelaskan secara rinci, dan peserta didik hanya memperhatikan dengan sungguh-sungguh. Peserta didik secara konseptual memahami materi secara utuh. Kegiatan pembelajaran tersebut, adalah ....
- a. kebiasaan guru aktif peserta didik aktif
  - b. kebiasaan guru aktif peserta didik pasif
  - c. kebiasaan guru pasif peserta didik aktif

- d. kebiasaan guru menggunakan CBSA.
7. Guru menginstruksikan kepada peserta didiknya dalam melakukan evaluasi haruslah bekerja sendiri dengan penuh tanggung jawab. Pernyataan di atas, adalah Guru ....
- mengaitkan budaya sekolah yang baik meliputi budaya jujur
  - melaksanakan budaya sekolah
  - mengaitkan PBM dengan kejujuran
  - membuat komitmen tentang kejujuran.
8. Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu baik akademik atau nonakademik, sekolah melaksanakan budaya membaca minimal dua jam perhari untuk seluruh warga sekolah Kegiatan membaca dapat dilakukan di sekolah maupun di rumah, dan peserta didik wajib melaporkan isi hasil dari membaca yang telah dilakukan dalam bentuk tertulis sesuai dengan materi yang dibacanya. Kebiasaan yang dilakukan oleh warga sekolah ini, mempunyai makna untuk memotivasi ....
- peserta didik berprestasi
  - peserta didik bersaing dalam belajar
  - peserta didik berpartisipasi aktif dalam belajar
  - tumbuhnya iklim budaya membaca.
9. TK "Permata" memiliki 6 rombongan belajar dengan 10 orang pendidik yang terdiri dari 2 orang PNS dan 8 orang tenaga honor. Setiap rombongan belajar memerlukan 2 orang guru. Biaya operasional sekolah ini diperoleh dari iuran orang tua anak didik melalui komite sekolah dan cukup untuk membayar gaji untuk 8 orang pendidik honorer. Setiap tahunnya selalu ada sekitar 6 sd 10 orang tua anak didik yang selalu menunggu peserta didiknya sampai pulang dengan berbagai alasan. Kepala sekolah ingin memberikan layanan yang maksimal dengan tetap memberlakukan setiap kelas dengan 2 orang tenaga pendidik. Menurut saudara apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar permasalahan ini dapat diatasi dengan segera ?
- Meminta bantuan orang tua anak didik untuk mengajar
  - Menggabungkan dua rombel menjadi satu rombel
  - Meminta komite sekolah untuk menaikkan iuran bulanan
  - Meminta bantuan orang tua anak didik yang sedang menunggu peserta didiknya dan dipandang mampu untuk membantu pendidik yang sudah ada tetapi dalam batas mengamati
10. Budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir, dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Banyak sekolah yang sudah memiliki budaya kerja yang baik namun ada beberapa yang masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Berikut ini adalah contoh pola pikir yang masih perlu diperbaiki ... .
- komunikasi rutin dengan orang tua peserta didik
  - pembinaan mental peserta didik setiap hari senin
  - kebiasaan guru menuntut jawaban yang benar
  - kepala sekolah memecahkan masalah melalui forum rapat dewan guru

## **Bahan Bacaan 2. Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah**

### **A. Pendahuluan**

Budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi atau adat-istiadat, termasuk suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Menurut Geert Hofstede, "*Culture is the software of the mind*" (Budaya adalah piranti lunak dari pikiran). Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Sebagai suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio- budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Dalam kaitannya dengan budaya kerja, Gering Supriyadi dan Tri Guno, mengatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja di sekolah meliputi semua aspek pendidikan, bukan saja tatap muka di dalam kelas, tetapi semua yang berkaitan dengan usaha untuk mendidik peserta didik . Setiap warga sekolah memerlukan perhatian dan bimbingan guru dengan segala kemudahan dan kepakaran yang ada untuk mencapai tujuan secara menyeluruh.

Sekolah sebagai organisasi (institusi) pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan, jati dirinya terbentuk oleh budaya kerja. Bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah dipengaruhi oleh pola dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yang sekaligus merupakan bagian dari budaya kerja itu sendiri. Dengan demikian hidup atau matinya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh budaya kerja manusia di dalamnya.

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Beberapa hal yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah, antara lain adalah pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan konsep kebersihan, konsep pembelajaran dan pengajaran, pandangan terhadap karakteristik peserta didik , pandangan terhadap sekolah dan guru efektif, kebiasaan, sikap, perilaku guru dan kepala sekolah dalam memperlakukan peserta didik di kelas, dalam merancang dan mengembangkan bahan ajar, atau menciptakan organisasi kelas dan kondisi sekolah yang kondusif untuk pengembangan kreativitas peserta didik .

Selain itu, yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah adalah semua hasil karya peserta didik, guru, kepala sekolah yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sekolah menuju sekolah efektif (*effective school*). Melalui pengembangan budaya kerja secara intensif dan menyeluruh diharapkan akan meningkatkan etos dan produktivitas kerja suatu lembaga pendidikan.

Pada bagian ini akan disajikan tentang budaya kerja di sekolah, dan dilanjutkan dengan budaya kerja sekolah efektif, budaya bersih, budaya hijau, budaya jujur, dan pada bagian akhir disajikan penutup yang memuat kesimpulan dan saran.

### **1. Karakteristik Budaya Kerja Sekolah**

Pada beberapa sekolah budaya kerja ada yang sudah baik, tetapi ada juga yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas belajar setiap peserta didik. Meskipun ada budaya kerja yang kurang baik, sering kali guru dan kepala sekolah kurang menyadarinya. Bahkan, peserta didik dan orang tua sebagai pelanggan (*customer*) sering kurang menyadari adanya kebiasaan dan perilaku guru, kepala sekolah, orang tua yang kurang kondusif untuk pengembangan diri peserta didik. Beberapa contoh pola pikir, kebiasaan dan perilaku guru, kepala sekolah, orang tua yang kurang baik dan perlu adanya perbaikan, antara lain:

- a. tidak semua peserta didik memiliki bakat dalam bidang tertentu,
- b. tidak semua peserta didik memiliki potensi dan ada peserta didik bodoh di kelas,
- c. kecenderungan guru memperlakukan peserta didik dengan satu jenis cara belajar,
- d. kecenderungan guru mendominasi kelas selama kegiatan pembelajaran,
- e. kebiasaan guru menuntut jawaban yang benar,
- f. kebiasaan guru aktif dan peserta didik pasif,
- g. kebiasaan kepala sekolah yang hanya berfokus pada pembinaan administratif daripada pembinaan profesional,
- h. kebiasaan orang tua yang menuntut jalan pintas untuk memperoleh skor tinggi bagi peserta didiknya,
- i. kebiasaan sekolah yang kurang bersih dan kurang penghijauan,
- j. kebiasaan guru yang kurang memberi perhatian pada peserta didik yang lambat dalam belajar (*slow learner*), dan
- k. kebiasaan orang tua yang marah kalau peserta didik menunjukkan kegagalan, sementara orang tua sering enggan memberikan 'penghargaan' jika peserta didik menunjukkan keberhasilan, dan hal negatif lainnya.

Selain hal negatif seperti di atas, ada beberapa hal positif yang sudah berlangsung di sekolah yang biasa dilakukan peserta didik, guru, kepala sekolah, dan orang tua, antara lain:

- a. kebiasaan kepala sekolah memecahkan masalah melalui forum rapat
- b. guru,
- c. kebiasaan pembinaan mental peserta didik melalui upacara rutin setiap hari Senin,
- d. kepala sekolah mendelegasikan kewenangannya kepada guru yang menguasai bidangnya, dan
- e. adanya komunikasi rutin dengan orang tua

### **2. Budaya Kerja Sekolah Efektif**

Menurut ahli pendidikan, sekolah efektif adalah sekolah yang tidak menyalahkan peserta didik jika peserta didik gagal. Menurut mereka, penyebab kegagalan peserta didik adalah karena guru dan sekolah yang salah memperlakukan dan mengelola pembelajaran peserta didik sehingga kehebatan peserta didik dalam wujud kemampuan potensial (*potential ability*) tidak mampu diubah menjadi kompetensi atau kemampuan aktual (*actual ability*).

Karakteristik sekolah efektif lain adalah berkaitan dengan kesuksesan dan keberhasilan peserta didik (Lezotte, 1991). Sedikitnya, ada tujuh ciri sekolah efektif yaitu: (1) visi



yang menjawab tantangan masa depan dan misi sekolah jelas; (2) kriteria kesuksesan dengan standar tinggi; (3) kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan profesional, khusus yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran; (4) banyak peluang belajar dengan persentase '*time on-task*' tinggi; (5) lingkungan sekolah yang aman dan bersih; (6) jejaring dan kemitraan sekolah terbangun; dan (7) ketersediaan sistem monitoring keberhasilan peserta didik secara individual.

Dengan demikian, budaya kerja sekolah efektif sebagai budaya kerja yang direkomendasikan antara lain:

- a. visi, misi, dan tujuan sekolah selalu diingat dan dipahami dalam pikiran pada setiap insan *civitas academica* sekolah,
- b. semua kegiatan dan program sekolah selalu sejalan dan relevan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah
- c. guru dan kepala sekolah memiliki kemampuan profesional,
- d. kepala sekolah mampu menggerakkan *civitas academica* sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah secara berjenjang dan bertahap,
- e. sekolah memiliki kriteria keberhasilan yang tinggi,
- f. semua peserta didik diberi peluang seluas-luasnya untuk belajar dan mengembangkan potensi diri,
- g. persentase '*time on task*' tinggi, baik untuk kegiatan pengembangan sekolah secara umum maupun peningkatan kualitas pembelajaran,
- h. lingkungan sekolah selalu bersih, hijau, dan asri,
- i. lingkungan sekolah selalu menjamin tingkat keselamatan peserta didik dan guru,
- j. sekolah memiliki jejaring dan mitra kerja secara luas pada setiap pemangku kepentingan dan setiap unsur terkait baik di tingkat lokal, regional, dan nasional, bahkan di tingkat global,
- k. tersedia sistem monitoring kemajuan sekolah,
- l. terolah dan terpakainya hasil monitoring kemajuan peserta didik, dan
- m. warga sekolah suka beramal untuk kemanusiaan

Sekolah juga memerlukan kepala sekolah efektif yang mampu mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan sekolah secara santun kepada semua pemangku kepentingan supaya terbangun kebersamaan untuk membangun sekolah efektif yang memiliki budaya kerja positif. Dengan selalu berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah pada setiap kesempatan, pada dasarnya kepala sekolah sudah menciptakan suasana urun pemikiran untuk membangun nilai-nilai utama di antara guru, peserta didik, dan orang tua.

Adapun manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang. Beberapa manfaat budaya kerja efektif, antara lain:

- a. meningkatkan jiwa gotong royong
- b. meningkatkan kebersamaan
- c. saling terbuka satu sama lain
- d. meningkatkan jiwa kekeluargaan
- e. meningkatkan rasa kekeluargaan

- f. membangun komunikasi yang lebih baik
- g. meningkatkan produktivitas kerja
- h. tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Dengan adanya kebersamaan nilai budaya kerja sekolah dan rasa kesamaan tujuan, akan membantu guru, peserta didik, orang tua mewujudkan sekolah efektif, selain dapat mengabaikan keinginan dan kehendak perorangan. Kepala sekolah efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan dan manajemen yang meliputi, kemampuan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, monitoring dan evaluasi program sekolah.

### **3. Budaya Bersih**

Sekolah sebagai tempat belajar, tidak saja perlu memiliki lingkungan bersih dan sehat yang mendukung berlangsungnya proses belajar dan mengajar yang baik. Namun, juga diharapkan mampu membentuk peserta didik yang memiliki derajat kesehatan yang lebih baik. Sayangnya, budaya hidup bersih di lingkungan sekolah masih rendah.

Meskipun budaya bersih sudah dikampanyekan di sekolah melalui program 5K (Kebersihan, Ketertiban, Keamanan, Kesehatan, dan Keindahan), beberapa sekolah hanya memiliki ruangan bersih di beberapa lokasi saja, seperti ruang kepala sekolah, ruang kelas, ruang guru, dan ruang tamu. Sementara pada beberapa ruang lain sering terabaikan kebersihannya seperti toilet, rumah petugas kebersihan, kantin, dan beberapa tempat di bagian belakang sekolah, seperti ruang gudang penyimpanan, sanitasi, dan selokan. Padahal, tulisan "Jagalah Kebersihan sekolah" telah banyak terpampang di setiap sudut sekolah, namun tetap saja masih ada orang tua, guru, dan peserta didik yang membuang sampah sembarangan

Sekolah yang menerapkan budaya bersih dapat ditunjukkan oleh beberapa indikator, antara lain:

- a. ketersediaan tempat sampah yang cukup,
- b. ketersediaan air yang cukup,
- c. toilet bersih
- d. sanitasi dan saluran air selokan lancar,
- e. ruang kelas dan ruang guru cukup ventilasi,
- f. ruang kelas tidak bocor,
- g. ketersediaan peralatan kebersihan,
- h. ketersediaan petugas kebersihan,
- i. ada pemeliharaan kebersihan sekolah secara rutin,
- j. ruang kelas, ruang guru, dan ruang kepala sekolah tidak lembab,
- k. ruang kelas dan ruang guru tidak menimbulkan bau busuk,
- l. sekolah jauh dari keramaian seperti pasar dan tempat hiburan,
- m. kepala sekolah, guru, peserta didik dan semua aparat sekolah memiliki kebiasaan hidup bersih,
- n. sekolah selalu menghemat penggunaan energi,
- o. aparat sekolah selalu membuang sampah pada tempatnya,
- p. kemampuan merawat, memelihara, menyimpan, dan memanfaatkan sarana dan prasarana secara efisien, dan
- q. menerapkan UU RI Nomor 32 Tahun 2010 Bab III Pasal 5 Ayat 5 tentang larangan merokok pada kawasan dilarang merokok seperti pada lingkungan sekolah.

Penanaman budaya perilaku hidup bersih dan sehat sejak dini diyakini akan membawa pengaruh positif bagi internalisasi dan implementasi budaya kesehatan dengan pendekatan promotif di Indonesia. Selain orang tua, yang bisa memberikan motivasi dan dorongan hidup bersih kepada peserta didik adalah teman sebaya atau teman sepermainannya. Karena itu, peran dari semua pihak sangat penting untuk memelihara kebersihan dalam lingkungan sekolah. Kebersihan adalah wujud dari bersih jasmani dan rohani serta merupakan syarat untuk menentukan kesehatan fisik dan mental spiritual. Pelaksanaan kebersihan oleh warga sekolah dilakukan baik di dalam ruangan maupun di halaman sekolah. Untuk menggerakkan budaya hidup bersih, harus ada kader-kader yang memulainya. Tidak hanya para peserta didik tetapi guru pun harus mengajarkan kepada semua peserta didik. Karena peserta didik akan melakukan budaya hidup bersih, jika guru ataupun kader-kader yang lain memulainya dan membiasakan hidup bersih. Karena itu, kita harus selalu ingat slogan budaya hidup bersih yaitu “Kebersihan Pangkal Kesehatan” yang sampai sekarang masih terpampang di setiap sudut sekolah ataupun tempat umum.

Salah satu implementasi program pengembangan budaya bersih adalah model pengembangan *Green School*, yang dikenal sebagai ‘sekolah rimbun’ sehingga tentu saja semua warga sekolah merasa nyaman. Secara umum, cita-cita seluruh warga sekolah adalah dicapainya kenyamanan sekolah.

Menurut Prof. Suharsimi Pengembangan *Green School* biasanya bukan mulai dari membuka sekolah baru, akan tetapi hanya merupakan rehab dari sudah, sehingga sifatnya hanya tambal sulam. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengembangan *Green School*, untuk selanjutnya disingkat GS sebagai tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut:

1. Tim Pengembang Sekolah (TPS) mengadakan rapat untuk menentukan beban pekerjaan yang harus dilakukan dalam mewujudkan GS.
2. Menentukan indikator atau karakteristik atau ciri-ciri yang harus ada dalam GS.
3. Mengadakan inventarisasi atau mendaftar apa saja hal-hal yang disebutkan dalam ciri-ciri GS sudah ada, sebagai modal untuk sampai pada tujuan, yaitu GS yang diinginkan. Hasil dari inventarisasi diklasifikasi menurut kondisi dalam rentangan persentase.
  - a. Jika dari hasil inventarisasi menunjukkan bahwa persentase indikatornya banyak yang 100 atau kurang sedikit, maka berarti bahwa tugas GS terpikirkan sebagai ringan. Pengembangan menuju GS tinggal terfokus pada indikator yang persentasenya rendah saja.
  - b. Sebaliknya jika hasil inventarisasi menunjukkan bahwa banyak indikator dengan persentase rendah, maka TPS harus membuat perhitungan atas dasar perhitungan untung rugi. Apabila diharuskan bahwa semua sekolah harus GS, maka sekolah tidak boleh langsung mengatakan tidak bisa sebelum melakukan inventarisasi. Manfaat dari inventarisasi indikator adalah diketahuinya besar kecilnya setiap indikator mencapai taraf pencapaian sebagai komponen GS.
4. Langkah selanjutnya apabila pengembangan GS berlanjut dalam arti bahwa di antara indikator angka persentasenya ada yang tinggi dan ada yang rendah, maka TPS lalu mendaftar indikator dari unsur yang akan dikembangkan sesuai dengan urutan prioritas indikator berdasarkan daya dukung yang tersedia. Yang dimaksud

dengan daya dukung adalah hal-hal yang membantu kelancaran pelaksanaan pengembangan, yang pada umumnya berupa dana, tenaga dan ketersediaan waktu.

Sebelum kita mulai melangkah dalam mengembangkan GS, marilah kita identifikasi dahulu apa indikator dari GS itu. Indikator GS adalah hal-hal yang menunjukkan bahwa GS tersebut dalam keadaan baik, dan unsur-unsur pendukung GS baik itulah yang disebut indikator GS. Menurut sebuah GS dikatakan baik apabila:

1. Halaman sekolah cukup rindang sehingga warga sekolah yang melewati halaman sekolah tersebut tidak merasa kepanasan.
2. Di depan kelas ditanami pohon-pohon rindang sehingga anak didik yang belajar di ruang kelas merasa gerah ketika berada di dalam kelas dan mengikuti proses pembelajaran.
3. Selain pohon-pohon yang besar, di sekitar gedung sekolah terdapat ruangan yang dapat dijadikan taman, penuh dengan bunga-bunga berwarna-warni yang tertata dengan indah.
4. Warga sekolah mencintai pohon dan tanaman dalam taman, sehingga tidak ada daun atau batang yang kelihatan kering tidak diperhatikan oleh warga sekolah.
5. Warga sekolah peduli terhadap pohon dan tanaman sehingga tidak terlihat adanya daun yang gugur dibiarkan terinjak-injak dan berserakan di berbagai tempat.
6. Dari angket yang diedarkan oleh Tim Pengembang Sekolah diperoleh informasi bahwa kebanyakan warga sekolah menyatakan senang dan setuju dengan adanya rencana untuk pengembangan sekolah menjadi GS.

Pengembangan *Green School* yang pada waktu ini dikenal dengan Sekolah Adiwiyata. Pengembangan Sekolah Hijau atau *Green School*, saat ini menjadi primadona dari nilai tambah bagi perolehan tingkat akreditasi sekolah

#### **4. Budaya jujur**

Jujur adalah sebuah perilaku atau sikap manusia yang mempunyai definisi transparan, tidak ada yang ditutupi sebagai penghilang sebuah tingkah laku atau alasan kita kepada orang lain. Kejujuran akan memberikan hasil yang berlimpah untuk semua pihak. Banyak kasus timbulnya keserakahan akibat tidak adanya peran jujur dari pihak-pihak yang terlibat. Mungkin perlu mengambil contoh dari hal-hal kecil di lingkungan sekolah.

Adanya isu penyontekan masal sewaktu pelaksanaan ujian nasional merupakan indikasi bahwa ketidakjujuran sudah sampai pada peserta didik. Yang lebih parah lagi, jika penyontekan masal ini dilakukan karena anjuran guru dan kepala sekolah. Jika isu itu benar, berarti kebiasaan tidak jujur memang diajarkan dan direstui guru dan kepala sekolah/ madrasah.

Budaya menyontek sebagai salah satu bentuk penyimpangan primer yang lazim dilakukan para peserta didik harus segera dihentikan. Pihak sekolah harus tegas dan berani mengatakan 'tidak' pada kegiatan-kegiatan menyontek. Tidak kompromi terhadap kegiatan menyontek sebagai awal terbitnya model-model kecurangan yang lebih parah, harus menjadi gerakan nasional secara nyata. Dari bentuk ujian sederhana, seperti ulangan harian dan tes semester harus ada kontrol yang memadai. Sekolah harus bersinergi mewujudkan tekad bersih dari budaya

menyontek. Guru satu dengan yang lain bersinergi memiliki jiwa yang sama menghadapi bentuk penyimpangan tersebut. Media massa harus lebih masif mengangkat persoalan ini kepada khalayak, bahwasanya budaya menyontek adalah penyakit akut menyangkut mentalitas dan harga diri bangsa yang harus segera dihilangkan.

Di tingkat kepala sekolah dan guru, sinyalemen ketidakjujuran ini terjadi ketika ada penyelewengan penggunaan dana bantuan dari pemerintah. Beberapa kebiasaan tidak jujur yang terjadi di sekolah antara lain:

- a. ketidakjujuran peserta didik seperti berbohong, menyontek, tidak menepati janji, berpura-pura, pribadi 'bertopeng'/'bersandiwara',
- b. ketidakjujuran guru seperti tidak tepat janji, tidak disiplin waktu, terlambat rapat, 'mark up' dana konsumsi dan buku LKS, kebiasaan perilaku ABS (Asal Bapak Senang), tidak jujur mengelola keuangan,
- c. ketidakjujuran kepala sekolah seperti memanipulasi dana BOS, menggelapkan uang koperasi sekolah, kebiasaan bolos, kebiasaan mengerjakan di luar tupoksi di ruang kepala sekolah, sering membuat kesepakatan dengan pihak luar tanpa diketahui guru, dan
- d. ketidakjujuran sekolah seperti ketidakterbukaan aturan sekolah dengan orang tua, kurang transparan pada RKS, sering ada kesepakatan dengan jurnalis untuk kepentingan sekolah, dan
- e. ketidakjujuran kepala sekolah dalam mengimplementasikan jam mengajarnya pada KBM sehari-hari sesuai dengan data yang dientrikan pada Dapodik.

Pada dasarnya, banyak peserta didik, guru, kepala sekolah dan sekolah yang sudah menerapkan prinsip kejujuran sesuai harapan masyarakat dan kode etik kependidikan. Beberapa sikap dan perilaku jujur itu, antara lain:

- a. peserta didik enggan dan anti menyontek.
- b. terlaksananya kantin kejujuran dengan baik.
- c. guru dan kepala sekolah selalu disiplin dan tepat waktu dengan menerapkan semangat 'in' dan 'on' time.
- d. keterbukaan kepala sekolah dalam 'aliran dana' ke sekolah pada semua guru

Baik tidaknya seorang peserta didik sangat dipengaruhi oleh orang tua dan guru mereka. Oleh karena itu, kita harus mendidik peserta didik menjadi pribadi yang mumpuni di dalamnya termasuk pribadi yang jujur. Seseorang yang jujur akan lebih dihargai orang lain. Di mana pun dan kapan pun, orang jujur pasti akan sukses dan dihormati orang. Jadi, tanamkanlah kejujuran pada peserta didik sejak dini. Perubahan budaya memerlukan waktu, tetapi jika tidak dimulai dari hari ini, sikap jujur tidak akan pernah menjadi budaya bangsa

## **5. Budaya Tepat Waktu**

Tidak tepat waktu atau yang biasa disebut "ngaret" dewasa ini sudah memasuki fase yang sangat mengkhawatirkan. Padahal, kadangkala seseorang sudah menentukan sendiri janji, pukul berapa akan bertemu namun kenyataannya ia sendiri tidak tepat waktu dan melewati waktu yang dijanjikan. Orang itu melanggar janji dengan 1–3 jam mundur dari jadwal yang telah dijanjikan. Jika di Jakarta, biasanya sebagian besar

alasan terjadinya keterlambatan adalah karena lalu lintas macet. Padahal jika kita menjadi orang yang disiplin dan sudah tahu bahwa lalu lintas pasti macet, kita akan berangkat jauh lebih awal agar tidak terjebak kemacetan

Kebiasaan tepat waktu perlu dilatih dan dibiasakan sejak dini di sekolah. Dengan upaya ini, masyarakat Indonesia masa depan akan terbiasa seperti masyarakat negara maju, berkaitan dengan waktu yang memiliki dua terminologi yaitu kebiasaan janji “*on time*” (datang tepat waktu yang dijanjikan) dan kebiasaan janji “*in time*” (datang sebelum waktu yang dijanjikan seperti datang lebih awal 10 atau 20 menit).

Kebiasaan tepat waktu ini dapat dicontohkan oleh kepala sekolah dan guru yang selanjutnya dapat diterapkan pada semua peserta didik dan semua orang tua. Beberapa kegiatan yang sebaiknya dicontohkan untuk tepat waktu seperti:

- a. rapat guru tepat waktu
- b. belajar tepat waktu
- c. datang ke sekolah tepat waktu

## **B. Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif Di Sekolah**

Mengembangkan budaya kerja positif di sekolah memerlukan perjuangan yang tak kenal lelah. Komunikasi memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan budaya positif di sekolah. Secara umum, langkah-langkah pengembangan budaya positif di sekolah dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Sosialisasi dan pemahaman
2. Pembentukan komitmen
3. Penerapan secara terbatas (area atau substansi)
4. Evaluasi penerapan

Dalam upaya meningkatkan budaya kerja di sekolah yang efektif diperlukan 4 (empat) hal, yakni:

1. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*). kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dengan pemberian *reward and punishment* sesuai dengan kebutuhan. Pemberian motivasi kerja dalam bentuk *reward* harus sesuai dengan kemampuan sekolah, jenis tugas dan hasil kikerja, serta peraturan pelaksanaannya. Pemberian *punishment* harus disesuaikan dengan bentuk norma-norma yang dilanggar. Dengan *reward* dan *punishment* yang jelas, akan dibentuk sebuah budaya kerja di mana pendidik dan tenaga kependidikan akan berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak
2. Pembinaan: melalui pembinaan, seorang pendidik dan tenaga kependidikan akan lebih mengenal kultur yang ditetapkan pada lembaga pendidikan tersebut sehingga dia mudah beradaptasi di dalamnya. Jika budaya kerja dan partisipasi aktif seluruh warga sekolah bisa terbentuk dan terlaksana dengan baik yang bertujuan untuk melaksanakan dan menyukseskan proses pembelajaran, maka peran serta aktif peserta didik dalam manajemen sekolah dapat mendorong keterlibatan langsung peserta didik,
3. Kontrol, diperlukan untuk mengetahui apakah kultur yang ditanamkan oleh kepala sekolah masih berjalan atau sudah luntur dan ditinggalkan
4. Penegakan, apabila suatu kultur tidak berjalan maka diperlukan penegakan yang tegas. Sama halnya, sistem akan berjalan dengan baik jika ada yang menjalankannya

Dalam pelaksanaan membangun budaya kerja positif, kepala sekolah harus mengajak seluruh warga sekolah untuk merenungkan dan menghayati beberapa hal berikut ini:

1. bagaimana komitmen melaksanakan tugas mengelola sekolah;
2. Kepala sekolah, guru dan pegawai pada awal melamar pekerjaan berarti sudah bersedia dan mengikat diri untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing;
3. Mendahulukan kewajiban dari pada hak
4. Penegakan norma hukum dengan dukungan norma moral dari pelaksananya;
5. Pembinaan kepegawaian didasarkan apada sistem karier dan prestasi;
6. Pelanggaran aturan kepegawaian dikenakan sanksi sesuai undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Dalam upaya membentuk budaya kerja yang berkualitas dalam suatu lembaga pendidikan, harus memperhatikan beberapa ciri sebagai berikut:

1. orientasi warga sekolah harus bergerak di atas landasan yang benar sebagai prasyarat untuk mencapai budaya kerja positif yaitu mesti ada komitmen, mempunyai kesadaran dan bersedia menerima perubahan dan tiada batasan
2. komitmen dari segala lapisan warga kerja untuk meningkatkan kualitas adalah sebuah keharusan dan
3. melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati. Senantiasa menggalakkan warga kerja menghayati serta mempraktikkan program untuk meningkatkan kualitas

Budaya kerja positif menjadi asas peningkatan dan kualitas sebuah lembaga pendidikan. Pembentukan budaya kerja berkualitas hanya akan tercapai jika warga sekolah mempraktikkan etika kerja dan integritas yang menyeluruh dan positif.

### **C. Implementasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif di Sekolah**

Implementasi kegiatan merupakan realisasi strategi pengembangan budaya kerja positif yang telah ditetapkan di sekolah. Beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi adalah :

1. koordinasi persiapan implementasi
2. koordinasi pelaksanaan implementasi
3. koordinasi pantauan pelaksanaan implementasi
4. koordinasi perbaikan atau penyesuaian pelaksanaan implementasi
5. koordinasi penyusunan hasil implementasi

Pada pelaksanaan budaya kerja dan partisipasi aktif warga sekolah, pihak sekolah juga harus mendorong partisipasi masyarakat dengan memperhatikan dan mempertimbangkan keadaan sosial budaya dan sosial ekonomi masyarakat setempat, sehingga terbentuk hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat

Selain itu, dalam mengimplementasikan internalisasi budaya kerja positif di sekolah diperlukan parameter yang jelas dan menjadi bentuk perilaku segenap warga sekolah, di antaranya :

1. komitmen; menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung jawab dengan sepenuh hati.
2. kerja tim (*teamwork*); kerja sama yang dilandasi semangat saling menghargai dan menghormati untuk mencapai hasil yang terbaik.
3. profesional; menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya.

4. pelayanan; memberikan layanan terbaik kepada warga sekolah dengan sikap ramah, sopan, tulus dan rendah hati.
5. disiplin; melaksanakan tugas secara tepat waktu, tepat guna, dan tepat manfaat.
6. kerja keras; melaksanakan tugas dengan segala upaya untuk mencapai hasil terbaik.
7. integritas; membangun kepercayaan dengan kejujuran, tanggung jawab, moral, serta satu kata dengan perbuatan.

Dengan implementasi budaya kerja yang positif, maka dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, penuh rasa tanggung jawab, dan kekeluargaan (harmonis) sehingga diperoleh hasil kerja atau prestasi yang ideal sesuai dengan yang telah ditetapkan dan menjadi cita- cita bersama warga sekolah.

#### **D. Penutup**

Budaya kerja sangat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan sekolah. Budaya kerja sekolah ini dibangun oleh pola pikir, sikap, dan perilaku semua *civitas academica* sekolah: guru, kepala sekolah, peserta didik, dan aparat sekolah lainnya. Orang yang paling bertanggung jawab dalam membangun dan mengembangkan budaya sekolah positif adalah kepala sekolah, baik melalui sosialisasi program maupun melalui contoh nyata di lingkungan sekolah. Untuk keperluan ini, sekolah perlu membuat prosedur operasional standar untuk budaya kerja yang perlu dilakukan oleh setiap warga sekolah: kepala sekolah, guru, dan peserta didik .



### **TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Topik ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada Saudara untuk meningkatkan kepemimpinan dalam mengembangkan jejaring kemitraan sekolah. Kemampuan dalam pengelolaan mitra kerja ini sangat penting untuk meningkatkan pencapaian hasil dalam masing-masing bidang kerja yang menjamin keterlaksanaan program pengembangan sekolah. Penjelasan lebih lanjut dapat dicermati pada Bahan Bacaan Topik 3 tentang karakteristik mitra kerja sekolah terutama pada materi identifikasi dan manfaat serta strategi pengelolaan jejaring mitra kerja sekolah. Rancangan pembelajaran pada topik ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, antara lain: curah pendapat, diskusi, analisis dan simulasi.

Pada diklat ini disajikan langkah-langkah menyusun rencana pengembangan jejaring mitra kerja yang meliputi identifikasi berbagai macam hal yang berkaitan dengan pengembangan jejaring mitra kerja yang relevan dengan jenis dan jenjang sekolah, analisis manfaat jejaring berdasarkan hasil identifikasi, dan menyusun rancangan pengembangan jejaring kemitraan.

Pada tahap selanjutnya setelah Saudara selesai mengikuti diklat ini, diharapkan Saudara dapat mempraktikkan proses yang telah disimulasikan selama diklat di tempat tugas masing-masing. Pastikan bahwa Saudara melibatkan seluruh warga sekolah tanpa membedakan latar belakang mereka pada saat melaksanakan berbagai tugas tersebut.

Produk akhir dari topik ini adalah Saudara membuat desain program kerja Pengembangan Kemitraan (LK 15)

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri

#### **Kegiatan 11. Mengidentifikasi bentuk dan Pihak yang tepat sebagai Mitra Kerja Sekolah termasuk Komite Sekolah (curah pendapat, 45 menit)**

Saudara diminta untuk menuliskan gagasan pribadi, dengan menggunakan bentuk narasi, peta pikiran, maupun daftar kata-kata yang terlintas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada LK 11. Dalam konteks ini gagasan Saudara akan mendapatkan apresiasi tersendiri. Selanjutnya Saudara dapat memverifikasi jawaban yang dituliskan selama kegiatan pelatihan berlangsung dan juga melalui berbagai kegiatan yang berikutnya. Untuk berlanjut pada kegiatan selanjutnya Saudara hendaknya memiliki etos kerja yang tinggi dan niat yang ikhlas agar hasilnya memuaskan,.

Untuk membantu Saudara dalam memahami topik ini, Saudara dapat membaca Bahan Bacaan 3 tentang Jejaring Kemitraan dan suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan, serta Permendikbud nomor 75 tahun 2016 tentang Komite Sekolah, sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah.

**LK 11. Jejaring Kemitraan Sekolah**

1. Mengapa kemitraan merupakan tantangan dalam upaya pengembangan sekolah

2. Sikap dan perilaku seperti apa yang dapat mendukung terciptanya jejaring kerjasama dengan mitra kerja sekolah?

3. Siapa yang perlu dilibatkan dalam membangun jejaring mitra kerja disekolah?

4. Apa yang Saudara lakukan untuk menggerakkan warga sekolah dalam memperluas jejaring mitra kerja?

5. Bagaimana peran komite sekolah dalam penggalangan kemitraan?

6. Kegiatan apa saja yang dilaksanakan komite sekolah dalam menjalin jejaring kemitraan dengan berbagai pihak?

7. Jenis pertimbangan apa saja yang dilakukan oleh komite untuk peningkatan mutu di sekolah?

**Kegiatan 12. Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah  
(Berpikir reflektif, 75 menit)**

Setelah menuliskan berbagai hal mengenai kemitraan sekolah dalam kegiatan sebelumnya, selanjutnya Saudara diminta untuk melakukan refleksi peranan jejaring mitra sekolah melalui beberapa lembar kerja secara individu. Saudara dapat menggunakan LK 12a yang berupa Angket Refleksi Keterlibatan Mitra Kerja Sekolah. Perlu dipahami bahwa tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban bisa Saudara pilih namun perlu sikap kejujuran untuk memberikan jawaban apa adanya sesuai kondisi yang sebenarnya di tempat Saudara bekerja..

Sama halnya dengan langkah-langkah pada Kegiatan 6 dalam Topik 2 tentang “Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah”, Saudara perlu mengisi bidang kerja yang telah teridentifikasi sebagai kelemahan pada Kegiatan 2 Topik 1, yaitu “Menemukan kesenjangan antara kondisi riil dengan kondisi ideal melalui berfikir reflektif”. Pada saat mengisi angket refleksi kondisi kemitraan sekolah Saudara hendaknya

**LK 12a. Angket Kondisi Kemitraan Sekolah**

<b>BIDANG PENGELOLAAN</b>						
<b>Subbidang Perencanaan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Warga sekolah bekerja sama dengan masyarakat dan lembaga/institusi lain dalam merumuskan tujuan sekolah.					
2.	Masyarakat terlibat dalam proses identifikasi kebutuhan pengembangan sekolah.					
3.	Lembaga/institusi lain memberikan sumbang saran dalam proses penyusunan pengembangan sekolah.					
<b>Skor Subbidang Perencanaan</b>						
<b>Subbidang Pelaksanaan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Komite sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi bekerja berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan.					
2.	Warga sekolah berperan dalam pelaksanaan kegiatan sekolah.					
3.	Warga masyarakat terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah					
<b>Skor Subbidang Pelaksanaan</b>						
<b>Subbidang Pengawasan dan Evaluasi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Tim pengembang menyusun laporan keterlaksanaan secara transparan untuk diserahkan pada mitra kerja sekolah.					
2.	Komite terlibat dalam evaluasi keterlaksanaan program.					
3.	Warga masyarakat berpartisipasi aktif dalam mengawasi keterlaksanaan kegiatan.					
<b>Skor Subbidang Pengawasan dan Evaluasi</b>						
<b>SKOR TOTALPENGELOLAAN</b>						

<b>BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN</b>						
<b>Subbidang Kolaborasi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

1.	Pendidik dan tenaga kependidikan melibatkan mitra sekolah dalam berbagai kegiatan pembelajaran.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dengan masyarakat dalam menegakkan disiplin.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab moral dan sosial terhadap masyarakat.					
<b>Skor Subbidang Kolaborasi</b>						
<b>Subbidang Interaksi</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Warga sekolah saling berbagi cerita sukses dengan mitra sekolah.					
2	Pendidik menjalin jejaring komunikasi dengan mitra sekolah.					
3	Tenaga kependidikan berhubungan aktif dengan para mitra sekolah					
<b>Skor Subbidang Interaksi</b>						
<b>Subbidang Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Pendidik mengajak mitra sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam penyelesaian masalah.					
2	Masukan dari mitra sekolah digunakan oleh tenaga kependidikan untuk menyelesaikan tugas secara					
3	Pendidik dan tenaga kependidikan berinisiatif menjalin kerja sama dengan mitra di luar sekolah tanpa menunggu instruksi khusus.					
<b>Skor Subbidang Kinerja</b>						
<b>BIDANG SARANA DAN PRASARAN</b>						
<b>Subbidang Perencanaan</b>						

<b>Subbidang Proses</b>						
<b>No</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Para pendidik memanfaatkan kekuatan dan peluang dari mitra sekolah dalam proses pembelajaran.					
2.	Proses pembelajaran memperoleh dukungan penuh dari komite sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga terkait.					

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

3.	Mitra sekolah menyediakan bantuan untuk menjamin keberlangsungan proses pembelajaran.					
<b>Skor Subbidang Proses</b>						
<b>Subbidang Penilaian</b>						
<b>No</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait mempercayai instrumen penilaian yang digunakan.					
2.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait tidak ikut campur dalam penilaian hasil belajar.					
3.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait mempercayai hasil penilaian.					
<b>Skor Subbidang Penilaian</b>						
<b>Subbidang Kelulusan</b>						
<b>No.</b>	<b>Kenyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Komite sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga terkait mempercayai kualitas lulusan.					
2.	Tingkat pencapaian kompetensi peserta didik dapat memuaskan semua pemangku kepentingan.					
3.	Peserta didik telah mencapai kompetensi yang diharapkan komite sekolah, masyarakat, dan mitra terkait.					
<b>Skor Subbidang Kelulusan</b>						
<b>SKOR TOTAL BIDANG AKADEMIK</b>						

Setelah menghitung skor subbidang maupun skor bidang, tuliskan hasil tersebut dalam LK 12b Perlu diingat bahwa Saudara hanya mengisi hasil refleksi kemitraan pada bidang yang paling lemah menurut EDS.

**LK 12b. Hasil Refleksi Kemitraan Sekolah**

<b>Bidang</b>	<b>Subbidang</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Total</b>
PENGELOLAAN	Perencanaan		
	Pelaksanaan		
	Pengawasan dan Evaluasi		
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	Kolaborasi		
	Interaksi		
	Kinerja		
SARANA DAN PRASARANA	Perencanaan		
	Pengadaan		
	Perawatan dan Perbaikan		
PEMBIAYAAN	Sumber Dana		
	Alokasi Pembiayaan		
	Mekanisme Pertanggungjawaban		
AKADEMIK	Isi		
	Proses		
	Penilaian		
	Kelulusan		

**Kegiatan 13. Mengidentifikasi Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan (diskusi, 45 menit)**

Setelah Saudara mengetahui hasil refleksi dengan bidang yang terlemah, Saudara melanjutkannya dengan mengidentifikasi berbagai sumberdaya yang dapat pendukung penyelenggaraan pendidikan. Saudara dapat melakukan identifikasi sumber daya yang mendukung penyelenggaraan pendidikan dengan cara mendiskusikan dengan teman yang mengambil bidang yang sama. Dengan diskusi ini diharapkan mampu bertukar informasi agar hasilnya dapat berhasil guna dan berdaya guna, namun jika tidak ada

teman yang mengambil bidang yang sama Saudara dapat melakukannya secara individu. Hasil identifikasi dituliskan dalam LK 13 berikut :

**LK 13. Identifikasi Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan**

<b>PRIORITAS</b>	<b>Bidang:</b>	..... (misal bidang akademik)
	<b>Subbidang :</b>	.....(misal subbidang Proses)
<b>Sumber daya apa saja yang mendukung ?</b>	<b>Bentuk Dukungan</b>	<b>Mengapa demikian?</b>

**Kegiatan 14. Mengidentifikasi Peran Masing-masing Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan (diskusi, 45 menit)**

Belajar dari hasil diskusi sumber daya yang akan mendukung pendidikan yang telah Saudara lakukan pada LK 13, coba diskusikan kembali tentang siapa saja yang seharusnya terlibat dan apa perannya dalam peningkatan jejaring kemitraan pada masing-masing bidang. Khusus untuk kegiatan ini, keterlibatan dibatasi dalam lingkup manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, Saudara bisa berdiskusi dengan teman untuk saling memberi masukan mengenai peran yang diharapkan dari masing-masing pihak yang dapat mendukung kuatnya jejaring kemitraan sekolah, khususnya bidang yang paling besar potensi masalahnya. Dari hasil diskusi ini diharapkan mendapatkan perspektif yang berkaitan dengan optimalisasi peran *stakeholder*/seluruh sumber daya pendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Tuliskan hasil identifikasi tersebut dalam LK 14. Cara pengisiannya masih sama dengan yang sudah dilakukan pada kegiatan serupa pada Topik 2.

Sekarang bayangkan jika semua pihak yang terlibat benar-benar menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung kuatnya jejaring kemitraan sekolah. Seberapa efektifkah peningkatan kualitas hasil belajar? Jawaban dari pertanyaan



ini dapat Saudara temukan pada bahan bacaan mengenai kemitraan sekolah dalam modul ini.

**LK 14. Identifikasi Peran Sumber Daya**

PRIORITAS	Bidang:		
	Sub Bidang:		
Siapa yang terlibat ?	Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Apa Saja yang Mendukung	Mengapa demikian?	

**Kegiatan 15. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Kemitraan (Penugasan, 45 menit)**

Setelah berhasil mengeksplorasi strategi pada kegiatan sebelumnya, Saudara akan berlatih untuk membuat desain program kerja, pada saat penyusunan diharapkan Saudara memiliki kemampuan mengimplementasikan berbagai sumber dan hasil kegiatan lainnya agar hasilnya efektif dan efisien. Dengan mengoptimalkan data, sudah dapat dipastikan bahwa program yang disusun bisa terlaksana. Sebagai tindak lanjutnya buatlah desain program pengembangan kemitraan dengan menggunakan LK 15.

**LK 15. Desain Program Pengembangan–Kemitraan**

PRIORITAS	Bidang :		
	Subbidang:		
Pemegang Peran	Kekuatan	Peluang	Cara Memanfaatkan
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta didik			
Orang Tua			

**Kegiatan 16. Menyusun Implementasi Program Kemitraan Sekolah  
(Diskusi, 45 menit)**

Setelah Saudara menyusun Desain Kemitraan Sekolah, Saudara diminta untuk menyusun program implementasi kemitraan sekolah. Untuk melakukan kegiatan ini sebaiknya berdiskusi dengan Kepala Sekolah lain, agar memperoleh berbagai informasi lain dan pengetahuan baru sehingga Saudara tidak ragu lagi dalam mengimplementasikan program kemitraan sekolah. Apabila tidak bisa berdiskusi kerjakan secara individu dengan jelas dan terukur, kemudian tuliskan Program Implementasi tersebut dalam LK 16.

**LK 16. Implementasi Program Kemitraan Sekolah**

PRIORITAS	Bidang :			Nilai Karakter
	Subbidang:			
Pemegang Peran	Kelemahan	Ancaman	Cara Mengatasi	
Kepala Sekolah				
Pendidik				
Tenaga Kependidikan				
Peserta didik				
Orang Tua				

Catatan : \* centang ( V ) pada kolom nilai karakter apabila muncul sikap jujur dan memiliki komitmen tinggi

**Rangkuman Materi**

**Jejaring Kemitraan sebagai Tantangan Pengembangan Sekolah :**

**Jenis Kegiatan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

**1. Kegiatan eksternal.**

Kegiatan ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada instansi atasan dan masyarakat di luar sekolah

a. *Indirect act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui perantara media tertentu

b. *Direct act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui tatap muka, misalnya: rapat bersama dengan komite sekolah, konsultasi dengan tokoh masyarakat, melayani kunjungan tamu dan sebagainya.

## **2. Kegiatan internal**

Kegiatan ini merupakan publisitas ke dalam, sasarannya adalah warga sekolah yang bersangkutan yaitu para pendidik, karyawan, dan peserta didik

- a. *Indirect act* adalah kegiatan internal melalui penyampaian informasi melalui surat edaran; penggunaan papan pengumuman di sekolah; penyelenggaraan majalah dinding; menerbitkan buletin sekolah untuk dibagikan pada warga sekolah; pemasangan iklan/pemberitahuan khusus melalui media massa; dan kegiatan pentas seni.
- b. *Direct act* adalah kegiatan internal yang dapat berupa: rapat dewan guru; upacara sekolah; karyawisata/rekreasi bersama; dan penjelasan pada berbagai kesempatan.

### **Pendukung Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

Kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat bisa berjalan baik apabila di dukung oleh beberapa faktor, yakni:

- a. adanya program dan perencanaan yang sistematis,
- b. tersedia basis dokumentasi yang lengkap,
- c. tersedia tenaga ahli terampil dan alat, sarana, serta dana yang memadai,
- d. kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

### **Tahapan menjalin kemitraan**

1. Identifikasi mitra kerja sekolah,
2. Analisis mitra kerja sekolah,
3. Pembentukan komitmen,
4. Penyusunan perencanaan pengelolaan mitra kerja sekolah,
5. Implementasi pengelolaan mitra kerja sekolah,
6. Pantauan dan penilaian,
7. Konsolidasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah

### **Implementasi Strategi Pengelolaan Jejaring Mitra Kerja Sekolah**

Kegiatan implementasi merupakan realisasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah, beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi:

- a. koordinasi persiapan implementasi,
- b. koordinasi pelaksanaan implementasi,
- c. koordinasi pemantauan pelaksanaan implementasi,
- d. koordinasi perbaikan/penyesuaian implementasi,
- e. koordinasi penyusunan implementasi,

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 16, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 3 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silakan Saudara mempelajari kembali bacaan 3 yang berjudul Jejaring Kemitraan sebagai Tantangan Pengembangan Sekolah. Jika Saudara menginginkan hasilnya lebih baik, ajaklah teman untuk berdiskusi.

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 16, untuk menambah wawasan pemahaman Saudara silakan baca Bahan Bacaan 3, selanjutnya Saudara menjawab soal-soal latihan.

### **Latihan Soal**

(20 Menit)

#### **PETUNJUK :**

- 1) Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
- 2) Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c atau d di depan jawaban yang paling benar

#### **SOAL**

1. Kepala sekolah sedang mencatat dan menganalisis tentang kekuatan dan kelemahan dari warga sekolahnya, di antaranya kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua. Kemudian berfikir bagaimana cara memanfaatkan keempat komponen warga sekolah tersebut. Yang sedang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut adalah :
  - a. menganalisis hasil kemitraan sekolahnya
  - b. melakukan eksplorasi strategi kemitraan sekolah
  - c. melakukan refleksi terhadap kondisi kemitraan sekolahnya
  - d. membuat rencana program pengembangan kemitraan sekolah
2. Dalam rangka melaksanakan peserta didikan kemitraan sekolah dengan masyarakat, dan agar semua warga sekolahnya mengetahui tentang aktifitas dan prestasi, maka Sekolah A menerbitkan buletin, memasang iklan dan membuat pemberitahuan khusus melalui media massa, serta mengadakan kegiatan pentas seni. Hal ini termasuk kemitraan sekolah dengan masyarakat untuk jenis kegiatan.... .
  - a. eksternal *indirect act*
  - b. eksternal *direct act*
  - c. internal *indirect act*
  - d. internal *direct act*
3. Dalam rangka memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia, pihak sekolah mengundang para orang tua peserta didik untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan lomba, dan mengunjungi museum. Salah satu lomba yang dilakukan adalah pesan berantai yang diikuti oleh setiap kelompok sepuluh orang yang terdiri dari lima peserta didik beserta orang tuanya. Kegiatan ini termasuk tahapan pengelolaan mitra kerja sekolah... .
  - a. memulai kemitraan
  - b. membangun kemitraan
  - c. membangun visi bersama
  - d. mengimplementasikan kemitraan
4. Kepala sekolah selalu menyampaikan informasi secara objektif dan kontinyu tentang perkembangan sekolahnya kepada orang tua dan instansi terkait secara resmi. Hal ini dilakukan agar masyarakat merespon dan turut berpartisipasi dalam memberikan dukungan terhadap program-program sekolah. Yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut dikaitkan dengan kemitraan sekolah adalah ...

- a. asas kerja kemitraan sekolah dengan masyarakat.
  - b. faktor pendukung kemitraan sekolah
  - c. jenis kegiatan kemitraan sekolah
  - d. manfaat kemitraan sekolah
5. Pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Dalam kenyataan yang sering kita lihat umumnya kemitraan yang dilakukan oleh sekolah kepada masyarakat selalu berhubungan dengan “uang”. Sesungguhnya banyak bentuk kemitraan yang dapat dilakukan oleh sekolah yang “bukan uang” terutama yang mendukung penyelenggaraan proses pendidikan. Di bawah ini yang bukan merupakan bentuk cara kemitraan adalah ....
- a. mengundang pihak kepolisian untuk menjelaskan tentang tata tertib lalu lintas
  - b. mengundang pelukis untuk mengajarkan pada anak didik tentang dasar-dasar melukis
  - c. mengundang penerbit buku untuk menyiapkan bus yang akan digunakan *study tour* bagi guru- guru
  - d. mengundang tokoh agama untuk memberikan ceramah pada peringatan hari besar keagamaan
6. Dalam rangka membekali keterampilan peserta didik , sekolah melaksanakan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri dengan melibatkan tenaga ahli, sehingga peserta didik dapat memiliki ketrampilan sebagai bekal dalam memasuki dunia kerja.
- Kerja sama yang dilakukan sekolah ini adalah upaya untuk mewujudkan ....
- a. kemitraan dalam pengembangan sekolah.
  - b. pengembangan sekolah sebagai pusat pembelajaran
  - c. pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar
  - d. pengembangan sekolah sebagai pusat pendidikan
7. Untuk mewujudkan sekolah yang berwawasan lingkungan, dilakukan upaya antara lain: mencari dukungan dana dan barang jadi, pembuatan taman, pengadaan tong sampah dan tempat penampungan sampah sementara dan merelief dinding, menanam bunga dan jenis tanaman lainnya.
- Upaya yang dilakukan oleh sekolah tersebut, adalah ....
- a. menggali bentuk dukungan masyarakat
  - b. menggali bentuk dukungan masyarakat/*stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan
  - c. menggali dukungan moral dari berbagai pihak kepentingan
  - d. menggali dukungan moral dalam penyelenggaraan pendidikan
8. Guna meningkatkan motivasi peserta didik dalam PBM, sekolah mendatangkan dokter, polisi, bidan, tokoh agama, dll. dalam proses pembelajaran. Berdasarkan deskripsi tersebut, sesungguhnya sekolah sedang melakukan ....
- a. perencanaan yang sistematis
  - b. kemitraan dengan dunia usaha
  - c. kemitraan dengan masyarakat
  - d. peningkatan prestasi peserta didik
9. Kondisi sekolah B sangat memprihatinkan. Jumlah tenaga pengajar yang sangat terbatas, tenaga administrasi yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan jumlahnya, semangat belajar peserta didik yang sangat rendah meskipun faktor pendukung

lainnya sudah memenuhi SPM, mengakibatkan pelaksanaan pembelajaran berjalan tersendat-sendat

Berdasarkan fakta tersebut, sekolah B harus ....

- a. menggali sumber daya yang lengkap.
- b. menggali sumber daya khususnya kepala sekolah yang berkompeten
- c. menggali sumber daya dari pemangku kepentingan khususnya aspek pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. menggali sumber daya terutama tenaga kependidikan.

10. Tk Pembina kota X sudah tergolong sekolah yang maju dengan akreditasi A. Sekolah ini sudah melakukan kemitraan dengan beberapa lembaga maupun instansi yang sangat membantu perkembangan sekolah. Diantaranya adalah dengan dinas kesehatan, dinas kebersihan, dinas kehutanan, kepolisian, RRI, TVRI dll. Informasi ini selalu disampaikan oleh kepala sekolah bersama komite kepada orangtua peserta didik baru di awal tahun ajaran dalam rapat pertemuan dengan orangtua peserta didik baru. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah termasuk kegiatan... .

- a. eksternal indirect art
- b. eksternal direct art
- c. internal indirect art
- d. internal direct art

### **Bahan Bacaan 3. Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah**

#### **A. Pendahuluan**

Secara umum didefinisikan bahwa mitra kerja (*stakeholder*) adalah semua pihak yang berpartisipasi dalam proses produksi (penyelesaian pekerjaan) pada suatu unit kerja. Mitra kerja, bisa dalam bentuk perorangan atau lembaga.

Mengacu pada pengertian di atas, mitra kerja sekolah dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

Internal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di dalam sekolah, seperti: peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, termasuk pimpinan, pengurus yayasan bagi sekolah yang bernaung dibawah yayasan tertentu.

Eksternal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di luar sekolah, seperti: orang tua peserta didik, komite sekolah, masyarakat terdekat, SD, dunia usaha/industri, organisasi profesi guru seperti IGTKI, HIMPAUDI, LPTK, dan Dinas Pendidikan.

#### **B. Kemitraan Sekolah**

##### **1. Pengertian Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

Kemitraan sekolah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi yang diupayakan oleh sekolah agar dapat diterima di tengah-tengah masyarakat untuk mendapatkan aspirasi dan simpati dari masyarakat. Kemitraan dilakukan baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maupun kepentingan melanjutkan pendidikan bagi lulusan sekolah. Dalam menjalin kemitraan tersebut, sekolah maupun masyarakat sama-sama berperan aktif sesuai dengan kepentingannya. Jalinan kemitraan dapat dilakukan juga dengan lembaga pendidikan pada tingkatan di bawahnya maupun yang di atasnya. Misalnya, kemitraan yang dijalin TK dengan KB (Kelompok Bermain) dimaksudkan agar tamatan KB tersebut dapat memilih TK sebagai pilihan pendidikan lanjutannya, sedangkan kemitraan yang dijalin dengan SD dimaksudkan agar tamatan TK tersebut dapat melanjutkan pendidikan di SD pilihannya. Kemitraan yang dibangun oleh TK harus juga dilakukan dengan dunia usaha/industri untuk kepentingan praktik kerja industri, guru tamu, validasi kurikulum, dan pemasaran tamatan.

##### **2. Asas Kerja Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

- a. Objektif dan resmi. Informasi untuk masyarakat harus bersifat resmi dari instansi atau lembaga yang bersangkutan.
- b. Organisasi yang tertib dan berdisiplin. Hubungan sekolah dengan masyarakat akan berfungsi apabila tugas organisasi atau lembaga berjalan lancar, efektif serta terjaljian kerja yang efektif baik ke dalam maupun ke luar organisasi.
- c. Informasi mendorong munculnya keinginan untuk berpartisipasi dan memberikan dukungan kepada masyarakat.
- d. Kontinuitas informasi. Masyarakat harus memperoleh informasi secara kontinyu sesuai dengan kebutuhan.
- e. Respon yang timbul di kalangan masyarakat merupakan umpan balik dari informasi yang disampaikan dan mendapat perhatian sepenuhnya.

### **3. Jenis Kegiatan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

#### **a. Kegiatan eksternal.**

Kegiatan ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada instansi atasan dan masyarakat di luar sekolah. Ada dua kemungkinan yang bisa dilakukan dalam hal ini yakni:

- a) *Indirect act* merupakan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui bantuan media untuk menyampaikan informasi, seperti: televisi, radio, media cetak, pameran sekolah dan upaya independen dalam penerbitan majalah atau buletin sekolah.
- b) *Direct act* adalah bentuk penyampaian informasi dalam hubungan sekolah dengan masyarakat melalui tatap muka, misalnya: rapat bersama dengan komite sekolah, konsultasi dengan tokoh masyarakat, melayani kunjungan tamu dan sebagainya.

#### **b. Kegiatan internal.**

Kegiatan ini merupakan publisitas ke dalam, sasarannya adalah warga sekolah yang bersangkutan yaitu para pendidik, karyawan, dan peserta didik . Kegiatan ini juga dapat dilakukan dengan dua kemungkinan yakni:

- 1) *Indirect act* adalah kegiatan internal penyampaian informasi melalui surat edaran; penggunaan papan pengumuman di sekolah; majalah dinding; menerbitkan buletin sekolah; pemasangan iklan/pemberitahuan khusus melalui media massa, media elektronik dan media sosial; serta kegiatan pentas seni.
- 2) *Direct act* adalah kegiatan internal berupa: rapat dewan guru; upacara sekolah; karyawisata/rekreasi; dan penjelasan pada berbagai kesempatan.

### **4. Faktor Pendukung Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat**

Faktor yang mendukung hubungan sekolah dan masyarakat, meliputi:

- a. adanya program dan perencanaan yang sistematis,
- b. tersedianya basis dokumentasi yang lengkap,
- c. ketersediaan tenaga ahli terampil dan alat, sarana, serta dana yang memadai,
- d. kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

### **5. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Tujuan dari membangun hubungan antara sekolah dengan masyarakat, meliputi:

- a. meningkatkan kualitas hasil belajar dan pertumbuhan peserta didik ,
- b. memperkuat tujuan, meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan
- c. mendorong masyarakat untuk memberikan dukungan pada sekolah.

### **6. Tujuan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat yang Lebih Konkret**



- a. untuk meningkatkan kualitas hasil belajar dan pertumbuhan peserta didik ,
- b. berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang sekaligus menjadi desakan yang dirasakan saat ini, dan
- c. mengembangkan program sekolah ke arah yang lebih maju dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

#### **7. Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

- a. sekolah dengan pihak luar saling memahami kebutuhan,
- b. kegiatan yang membantu karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, dan
- c. kerja sama yang erat dengan masing-masing pihak dan ikut bertanggung jawab atas suksesnya usaha pihak lain.

#### **8. Sifat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

- a. hubungan timbal balik bermanfaat untuk kedua belah pihak,
- b. hubungan sukarela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (*integral*) dari masyarakat,
- c. hubungan bersifat kontinu atau berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat,
- d. hubungan ke luar sekolah bertujuan menumbuhkan simpati masyarakat terhadap sekolah, dan
- e. hubungan ke dalam sekolah menambah keyakinan pengertian para *civitas academica* tentang segala kepemilikan material dan non material sekolah.

### **C. Tahapan Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah**

Menurut Molloy, dkk. (1995 :62), upaya membangun kemitraan sekolah dengan orang tua dapat dilakukan dalam 4 tahap, yaitu:

#### **1. Memulai kemitraan**

Sekolah menganalisis kebutuhan peserta didik, orang tua, sekolah, serta menelusuri informasi tentang kemitraan yang pernah dilakukan sebelumnya antara sekolah dan orangtua, sehingga dapat menjadi acuan pada kegiatan selanjutnya.

Informasi lain yang perlu diketahui pihak sekolah adalah mengenai potensi orang tua sebagai mitra sekolah. Potensi yang dimaksud bisa dari berbagai sudut pandang, antara lain ekonomi, pekerjaan, keahlian dan pengalaman, kepentingan, minat, kegemaran, dan sebagainya. Potensi tersebut diharapkan dapat mendukung upaya-upaya pengembangan program sekolah ke arah yang lebih baik.

#### **2. Membangun kemitraan**

Pola persuasif menjadi pilihan dalam menarik perhatian orang tua tentang permasalahan peserta didik. Cara informal juga merupakan cara untuk membangun kemitraan antara sekolah dan orang tua sebelum mengarah kepada bentuk kegiatan yang formal. Efektivitas kemitraan antara sekolah dan orang tua dalam membangun kemampuan sosial peserta didik akan lebih dipertajam dengan hadirnya fasilitator yang memiliki keahlian dan bersifat netral, misal: pakar pendidikan tinggi dan praktisi. Kemitraan dapat diperluas menjadi jaringan dengan

melibatkan bagian-bagian masyarakat, misal unit pelayanan publik, media lokal, perusahaan komersial, wadah pelatihan, dll.

Tempat yang digunakan pun tidak hanya sekolah, contoh antara lain berupa perpustakaan publik, rumah sakit, kegiatan bazar, pameran daerah, karnaval, museum, kantor polisi, dan sebagainya. Merajut jaringan kemitraan memang bukan hal mudah, namun dampaknya tidak dapat dianggap sepele karena bisa menghadirkan dukungan yang lebih luas bagi sekolah. Pihak-pihak yang dilibatkan antara lain komite sekolah itu sendiri, pemimpin agama, mitra bisnis, organisasi publik, LSM dan organisasi lainnya, dan tokoh komunikasi.

### **3. Mengembangkan visi bersama**

Sekolah dan orang tua merancang visi, misalnya: berupa penanaman nilai-nilai karakter melalui enam aspek perkembangan anak usia dini. Sekolah dan orang tua merumuskan tujuan yang akan dicapai dan cara apa yang dilakukan guna meraihnya. Kegiatan tersebut dapat memunculkan tanggungjawab tentang pelaksanaan, keberlangsungan, dan keterkaitan kegiatan.

### **4. Mengimplementasikan perencanaan ke dalam tindakan kolaboratif**

Sebagai kegiatan kolaboratif, keterlibatan semua pihak sangat diperlukan. Sebagai contoh: untuk memperkuat hubungan peserta didik dan orang tua melalui peningkatan keterampilan komunikasi. Pada implementasinya, kegiatan yang dilaksanakan dapat menunjuk secara nyata interaksi antara peserta didik dan orang tua, meliputi perlombaan antara keluarga, pertemuan orang tua dengan pihak sekolah (parenting) yang dijadwalkan secara periodik yang berupa seminar, lokakarya pola asuh, berbagi informasi terkait dengan program sekolah maupun isu terbaru tentang anak usia dini, seperti pencegahan pelecehan seksual terhadap anak, pengaruh lingkungan dan media kepada perilaku anak usia dini, upaya membangun citra diri peserta didik di tengah masyarakat. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan mengajak peserta didik dan orang tua mengunjungi rumah sakit, museum, perpustakaan, kantor polisi, dan sebagainya.

#### **Tahapan menjalin kemitraan dapat dilakukan dengan kegiatan berikut:**

1. Identifikasi mitra kerja sekolah adalah kegiatan mendata orang atau kelompok yang potensial untuk diajak bergabung menjadi mitra kerja sekolah.
2. Analisis mitra kerja sekolah adalah kegiatan mencermati data hasil identifikasi dan ditindaklanjuti dengan menentukan prioritas.
3. Pembentukan komitmen adalah kegiatan pembentukan pemahaman terhadap permasalahan sekolah dan pembuatan kesepakatan dalam bentuk naskah kerja sama.
4. Penyusunan perencanaan pengelolaan mitra kerja sekolah; dapat berupa kegiatan penulisan aspek perencanaan secara rinci dan operasional sebagai acuan untuk implementasi. Aspek perencanaan meliputi: kegiatan, waktu, penanggung jawab, SDM yang dilibatkan, bahan dan peralatan, serta sumber dana.
5. Implementasi pengelolaan mitra kerja sekolah adalah tindakan merealisasikan rencana yang telah dicanangkan untuk diwujudkan menjadi kenyataan.
6. Pantauan dan penilaian adalah tindakan pengendalian terhadap implementasi yang sedang berlangsung.

7. Konsolidasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah dapat berupa tindakan pemantapan atau perbaikan terhadap langkah-langkah yang telah dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal.

#### **D. Implementasi Strategi Pengelolaan Jejaring Mitra Kerja Sekolah**

Kegiatan implementasi merupakan realisasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi adalah:

1. koordinasi persiapan implementasi,
2. koordinasi pelaksanaan implementasi,
3. koordinasi pantauan pelaksanaan implementasi,
4. koordinasi perbaikan atau penyesuaian pelaksanaan implementasi, dan
5. koordinasi penyusunan hasil implementasi

Pada bagian lain, kadang sekolah merasa tidak nyaman bermitra dengan orang tua. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi pihak sekolah. Menurut Preedy dalam Utari, keengganan tersebut disebabkan karena hal-hal sebagai berikut:

1. guru terbiasa melakukan pekerjaannya tanpa bantuan orang tua.
2. guru merasa sudah lelah mengajari peserta didik, sehingga keberatan jika disibukkan dengan kegiatan kemitraan.

#### **E. Penutup**

Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan, memiliki tugas mencerdaskan dan memanusiakan peserta didik. Upaya ini tidak ringan, sehingga sekolah harus memberdayakan semua potensi yang ada. Tak terkecuali potensi mitra kerja yang ada di lingkungannya, misalnya puskesmas, kepolisian, pertanian, peternakan, dan instansi pemerintah/swasta lainnya sesuai dengan kondisi lingkungan sekolah. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pembelajaran di sekolah. Melalui identifikasi mitra kerja potensial dan mengelola peran mereka secara efektif akan memberikan kontribusi yang besar bagi sekolah. Menciptakan hubungan harmonis dengan prinsip saling menguntungkan, merupakan kunci keberhasilan pengelolaan mitra kerja secara efektif.

#### **Referensi:**

Molloy, dkk. (1995 :62)

Utari, (<http://www.nwrel.org/request/feb01/networking.html>, 2001).

## **TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Topik ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada Saudara dalam melaksanakan setiap tahap pengembangan sekolah sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Pembelajarannya dirancang melalui berbagai kegiatan, antara lain: diskusi, analisis, dan simulasi.

Keberhasilan suatu kegiatan bisa tercapai apabila ada tahapan-tahapan yang cukup strategis, termasuk di dalamnya penyusunan program sekolah dalam upaya peningkatan kinerja sekolah.

Keterampilan menyusun langkah-langkah program pengembangan sekolah sangat penting bagi Saudara sebagai bahan acuan dalam penyusunan rencana program sekolah ke arah yang lebih baik berdasarkan hasil evaluasi diri. Program Pengembangan sendiri merupakan Rencana Kegiatan Sekolah yang akan menjadi pedoman bagi Saudara beserta tim pengembang sekolah dalam mengelola sekolah selama Saudara melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri. Oleh karena itu, dalam mengerjakan LK berikut pendapat dan penilaian yang obyektif terhadap sekolah Saudara sendiri sangat diperlukan

Produk akhir dari topik ini berupa proposal dan laporan program pengembangan sekolah, khususnya pada budaya kerja atau kemitraannya.

### **Kegiatan 17. Mengidentifikasi Permasalahan dalam Pengembangan Sekolah (diskusi, 75 menit)**

Sebelum memperdalam teknik memimpin pengelolaan perubahan, Saudara dipersilakan untuk membaca kisah praktik yang baik (*good practice*) seorang kepala sekolah yang tercantum pada bahan bacaan 5 dalam berikut ini.

Pada saat membaca kisah tersebut, Saudara diharapkan mampu mengidentifikasi fokus masalah yang dihadapi, pihak-pihak yang terkait, dan langkah-langkah penyelesaian yang dilakukan kepala sekolah secara bijak dan benar,

Setelah Saudara cermati, silakan berdiskusi, namun jika tidak memungkinkan saudara dapat melakukannya secara individu untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut ini:

Hasil diskusi dirangkum dan ditulis pada LK 17a Penulisan ini penting agar Saudara dapat memiliki gambaran mengenai langkah-langkah pengelolaan perubahan.

#### **Bahan Bacaan 4. Contoh *Good Practice***

#### **CONTOH: *GOOD PRACTICE* (PENGALAMAN PRIBADI YANG MENGESANKAN) DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH MEMBANGUN JATI DIRI PESERTA DIDIK BANGSA**

##### **MEMBANGUN JATI DIRI PESERTA DIDIK BANGSA**

*Indonesia Incorporated*

Wajah Peserta didik Indonesia di Ring Satu

Seminggu pertama, saya pernah menghitung peserta didik yang terlambat setelah bel pukul 7.45. Hasilnya, selama seminggu itu keterlambatan rata-rata mencapai 43 peserta didik, bahkan dalam satu hari pernah ada 91 peserta didik yang datang terlambat.

Saat istirahat, peserta didik dengan bebas keluar gerbang menyeberang ke *mall* untuk makan, meski ada kantin di sekolah, dan kembali sesuka hatinya sejam atau dua jam kemudian. Itu berarti mereka terlambat masuk ke pelajaran berikutnya.

Saya masih ingat menyaksikan peserta didik bergerombol se usai sekolah di tempat mereka memarkir mobil di sisi kanan sekolah dan merokok dengan tenang.

Kejadian-kejadian itu berlangsung sangat “alamiah.” Tidak ada ekspresi malu atau segan ditegur oleh guru yang berdiri memandangi mereka. Dengan santainya mereka berjalan masuk halaman, langsung ke kelas tanpa perasaan bersalah.

Sinyal siaga tiga langsung bergema di segenap sudut-sudut sekolah. Jika rasa malu dan rasa bersalah menghilang, reduplah karakter; dan jika karakter meredup, segalanya habislah sudah. Jelas, inilah pekerjaan rumah utama: membangun kepedulian terhadap masalah peserta didik.

Peserta didik-peserta didik ini adalah para *caraka*, cermin generasi muda Indonesia di luar negeri. Mewakili peserta didik-peserta didik bangsa setanah air, berasal dari seluruh pelosok Indonesia dengan berbagai latar belakang budaya dan sosial serta ekonomi, mereka membawa amanah untuk menjunjung tinggi nama baik Indonesia. Di sekolah ini tidak ada peserta didik kaya dan tidak ada peserta didik miskin, tidak ada peserta didik Sumatera, Jawa, Sulawesi, Kalimantan, Maluku, Nusa Tenggara, maupun Papua. Yang ada hanya satu, *Indonesia Incorporated*.

Peserta didik-peserta didik Garuda ini diharapkan tidak hanya mengembangkan kemampuan akademis sebagai peserta didik melainkan juga kemampuan non-akademis sebagai duta bangsa. Di pundak mereka terletak harapan tumbuh berprestasi sebagai masyarakat terpelajar sekaligus masyarakat berbudaya sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi negara: kehidupan yang cerdas.

Tantangan yang menanti adalah bagaimana Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL) mendidik peserta didik-peserta didik ini, memoles mereka luar dalam agar berkilau memantulkan wibawa bangsa Indonesia. Sejauh mana keadaan ini berubah dalam waktu

tiga tahun masa penugasan saya di SIKL adalah pertanyaan yang hanya bisa saya jawab dengan kesungguhan bekerja keras secara konsisten dan bekerja sama dengan seluruh komponen sekolah dan para pemangku kepentingan. Saya menyadari urgensi satu hal: landasan berpijak yang solid. Dengan lingkungan yang demikian beragam, diperlukan satu tonggak yang mampu mempersatukan mereka sebagai jati diri bangsa dan itu adalah Pancasila. Tidak ada tawar-menawar, tidak ada keraguan!

### ***Global Attitudes***

Sikap dan perilaku yang berterima secara universal

Pengalaman sebagai Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Jakarta mengajari saya banyak hal. Ketika Dunia Usaha/Dunia Industri (DUDI) menyeleksi peserta didik untuk keperluan magang satu semester di hotel, restoran, butik, atau di bengkel-bengkel industri lainnya, mereka tidak menanyakan rapor atau prestasi akademik. Yang pertama-tama diperhatikan justru sikap dan perilaku. Selain disiplin dan tanggung jawab, daya tahan, kejujuran, kegigihan, inisiatif, kreativitas, kesabaran, keramahan, kegembiraan, percaya diri, dan kemampuan berkomunikasi merupakan nilai-nilai yang diberi poin tinggi. Semua yang disebutkan ini merupakan nilai-nilai kewirausahaan yang membentuk sikap dan perilaku yang berterima secara universal, *global attitudes*. Yang menarik, peserta didik yang terpilih melalui seleksi jenis ini terbukti peserta didik-peserta didik yang sukses dalam tugas magang baik di dalam maupun di luar negeri, dan biasanya setelah lulus tidak akan lama menganggur. Karena itu, saya percaya bahwa pendidikan nilai harus menjadi bagian integral, bahkan utama di dalam sistem sekolah efektif.

Pendidikan nilai adalah bagian yang tidak terpisahkan di dalam pembelajaran peserta didik dari hari ke hari; dan itu bukan hanya milik eksklusif peserta didik menengah kejuruan karena pada waktunya semua peserta didik akan terjun ke masyarakat. Nilai-nilai universal yang ditanamkan sejak usia sekolah akan menentukan kualitas mereka sebagai individu, sebagai warga negara, dan sebagai warga dunia; dan itu tidaklah sulit karena bangsa Indonesia telah memiliki Pancasila sebagai dasar untuk menumbuhkan *the core values* untuk membangun jati diri setiap peserta didik bangsa, mulai dari generasi mesin cetak sampai generasi *web*. Fungsi *x* sebagai faktor penentunya adalah konsistensi dalam mencontohkan.

### **Perubahan Paradigma Pendidikan**

Kecerdasan jiwa memimpin kecerdasan otak

Harus diakui bahwa peserta didik-peserta didik sekarang, generasi *z* atau generasi *net*, memiliki ciri-ciri yang amat berbeda dari generasi sebelumnya. Yang paling menonjol adalah keterampilan memanfaatkan berbagai *gadget* teknologi, membuat mereka memiliki kemudahan mengakses informasi. Mereka hidup dalam dunia maya tanpa batas negara. Dalam konteks inilah mereka sesungguhnya sudah masuk dalam kelompok warga dunia selain sebagai warga suatu negara dan sebagai individu.

Pendidikan seharusnya membekali peserta didik-peserta didik dengan mengacu kepada tiga kepentingan ini, agar kelak mereka memiliki kemampuan untuk bertahan hidup di zamannya nanti, suatu masa yang hanya tepi-tepinya saja yang dapat disentuh oleh para pendidik sekarang; sementara bagian tengahnya “pengetahuan dan teknologi yang tumbuh super cepat” tak tersentuh dan tak dapat diramalkan. Di tengah perubahan dunia yang permanen, hidup di masa depan adalah sebuah ketidakpastian, dan di tengah ketidakpastian inilah guru didaulat untuk memegang amanah untuk mempersiapkan para

peserta didik untuk suatu masa yang bahkan ia sendiri pun tidak mengetahuinya. Sungguh sebuah paradoks!

Tak tersentuhnya inti masa depan membuat paradigma pendidikan di sekolah berubah. Kerja optimal harus dilakukan di sisi yang dapat disentuh. Saya selaku pendidik, justru pembinaan tepi-tepi masa depan inilah yang merupakan fondasi yang amat menentukan kualitas seorang manusia. Di tangan guru yang baik, tepi-tepi tadi adalah tanah liat yang dapat dibentuk menjadi bingkai, pagar, atau pembatas takbenda yang melingkupi peserta didik dan berfungsi sebagai alat kontrol diri yang membuatnya mampu membedakan antara baik dan buruk, memberinya pertimbangan untuk memilih hanya yang baik saja, dan menjadikannya manusia yang bermanfaat bagi diri, sesama, dan lingkungannya. Inilah yang disebut karakter, watak, atau akhlak. Karena itu, pekerjaan utama seorang guru adalah menanam nilai-nilai budi di persemaian hati peserta didik-peserta didik untuk membentuk karakter; hal yang berlaku secara universal.

Perubahan paradigma pendidikan inilah yang saya tawarkan di SIKL. Karakter, watak, atau akhlak dikedepankan. Jadi, BAIK dahulu! Saya percaya, peserta didik-peserta didik yang baik akan melakukan apa yang sepatutnya dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Mereka akan belajar, disiplin, peduli, dan menghargai; dan kelak ketika tiba waktunya bagi mereka untuk mempraktikkan pengetahuannya, mereka tetap akan dibimbing oleh akhlak BAIK. Dengan kata lain, yang saya tawarkan di SIKL adalah kecerdasan jiwa, yang memimpin kecerdasan otak. Ini bukan sesuatu yang baru. Hanya terlupakan. Lagu Indonesia Raya menegaskan, "Bangunlah jiwanya. Bangunlah badannya," dan Pancasila memaparkannya dalam lima sila. Tugas saya selaku kepala sekolah hanyalah mengurai dan mengimplementasikannya secara konkret dan terukur, memenuhi amanah para pendiri bangsa.

### **Membangun jiwa**

#### *The Living Curriculum*

Pendidikan pertama-tama membangun jiwa, baru badan. Kunci tugas mulia ini ada di tangan para pendidik yang bekerja pada unit-unit kecil yang bernama sekolah. Sudah berlalu masa di mana guru berperan sebagai sumber yang memindahkan ilmu yang ada di kepalanya kepada peserta didik berdasarkan tuntutan kurikulum yang rapuh, karena fungsi pengajaran itu telah diambil alih oleh *Google* mahatahu. Dengan *web* dan berbagai *gadget* teknologi, generasi *net* sering kali tahu lebih banyak daripada gurunya. Yang tidak bisa dilakukan oleh komputer saat ini adalah menanamkan nilai-nilai budi. Sebabnya sederhana saja. Penanaman nilai-nilai budi hanya bisa dilakukan melalui keteladanan. Mencontohkan.

Pada titik ini, seorang guru tidak hanya mengetahui nilai-nilai budi terkait dan menunjukkannya kepada peserta didik, tetapi juga berpegang teguh pada nilai-nilai tersebut dan menghidupkannya di dalam keseharian. Ia tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan, karena nilai itu hidup dalam dirinya dan menyatu dengan jiwanya. Dengan jiwa ia membangun jiwa-jiwa yang lain. Ia menjadi kurikulum yang hidup. Kurikulum Pancasila.

#### *Nemo Dat Quod Non Habet*

Mana mungkin menanam belimbing dan berharap memetik jeruk?

Sebagai kepala sekolah, saya tidak bertanya apa yang ingin saya lakukan, melainkan apa yang harus saya lakukan dalam waktu yang sangat singkat tersebut. Karena saya percaya pada keutamaan membangun jiwa, saya berkonsentrasi mencari cara terbaik untuk membangun rasa percaya diri dan harga diri segenap *civitas academica* SIKL terutama kebanggaan peserta didik akan Indonesia.

Yang saya lakukan sederhana saja. Sejak pertama datang, setiap pagi saya masuk ke kantor, menyelipkan kartu kehadiran, menyalami guru-guru, kemudian keluar berkeliling, ke kantin di bagian belakang SIKL menyapa dan menyalami peserta didik-peserta didik yang sudah datang mendahului saya, menanyakan apa kabar sambil menyebut nama yang saya ingat. Di siang hari ketika istirahat saya juga menyempatkan keluar kantor, melihat apa yang mereka makan di kantin, bertanya apa mereka suka makanan kantin, sekaligus mengamati perilaku mereka. Dari situ saya belajar apa yang harus saya lakukan untuk perubahan. Maka selama tiga tahun saya berdiri di depan kantor menunggu kedatangan peserta didik-peserta didik, menyalami sambil menatap wajah mereka mereka satu per satu dan mengucapkan "Selamat pagi, Peserta didik Garuda," atau "Selamat pagi Peserta didik Indonesia," atau "Assalamualaikum, peserta didik baik," atau "*Good morning, good children.*" Saya tetap di halaman ketika bel berbunyi, mengucapkan selamat belajar kepada peserta didik-peserta didik yang melewati dan menyalami saya. Saya selalu menatap mata peserta didik dengan penuh semangat sambil menepuk bahu mereka saat bersalaman.

Di tahun pertama saya melakukannya, mereka memandang saya dengan tatapan aneh, saling menatap dengan kawan-kawan di sekitar, seakan saya berasal dari negeri antah berantah. Tahun kedua, peserta didik-peserta didik sudah mulai terbiasa dan mereka mulai mendahului, bangkit dari duduk atau berhenti mengobrol dan mengulurkan tangan menyalami ketika melihat saya menghampiri. Di tahun ketiga, mereka menghampiri, terkadang balapan saling mendahului mencium tangan, bahkan mereka rela menghentikan permainan sekejap untuk menyalami, terutama peserta didik SD dan SMP. Kepada peserta didik SD yang berebutan memeluk, saya senantiasa membalas mendekap dan berbisik, "*I love you so much.*" Biasanya, berpasang-pasang mata bulat dan jernih menatap saya, seakan memastikan kebenaran ucapan di wajah saya; yang perlu saya lakukan hanya mengangguk dan tersenyum, dan itu membuat mereka berbinar, menyalam taksim untuk kemudian berlari bermain dengan gembira. Saya berbahagia mengetahui bahwa mereka tahu saya mencintai dan peduli kepada mereka.

Saya percaya, perlakuan demikian membuat peserta didik merasa dicintai, dinantikan, dihargai, dan ujung-ujungnya mereka merasa istimewa. Saya sungguh percaya bahwa peserta didik-peserta didik yang dibesarkan dengan perasaan sebagai peserta didik istimewa akan tumbuh dengan rasa percaya diri dan harga diri. Orang yang percaya diri dan memiliki harga diri akan memiliki motivasi untuk melakukan yang terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan martabatnya sebagai individu dan sebagai bangsa. Mereka yang dibesarkan di lingkungan yang menghargai, akan belajar menghargai orang lain. Mereka yang tumbuh di lingkungan yang mencintai dan peduli, akan memiliki cinta dan kepedulian, dan dengan demikian jauh dari kekerasan. Pada hakikatnya, hanya yang memiliki yang bisa memberi. Mereka yang tidak memiliki tidak akan mampu memberi, *Nemo dat Quod non habet*. Jadi teramat penting mencontohkan, dan memperlakukan peserta didik-peserta didik dengan apa yang kita harapkan dari mereka kelak. Mana mungkin menanam belimbing dan berharap memetik jeruk?



### **Nilai-Nilai Budi Pancasila sebagai Jati Diri Peserta didik Bangsa**

Membangun budaya sekolah melalui visi bersama

Bagi seorang pemimpin, visi yang SMART merupakan hal yang *sine qua non*. Visi apa yang SMART: Khas (*Specific*), Terukur (*Measurable*), Terjangkau (*Achievable*), Masuk akal (*Realistic*), dan Terikat waktu (*Time bound*) dalam kurun waktu yang tinggal dua tahun? Saya tidak mau jargon, dan tidak menginginkan pamflet. Setelah setahun di SIKL, saya baru benar-benar memahami apa yang perlu dilakukan dan akan saya bawa ke mana sekolah ini. Melalui analisis yang mendalam tentang kondisi SIKL, pada rapat kerja di Port Dickson 2010, selaku kepala sekolah saya memimpin guru-guru untuk *vision casting* guna mengganti visi lama SIKL, “Membangun Kader Bangsa yang Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Cakap, Kreatif dan Kompetitif di Era Globalisasi.” Hasilnya adalah sebuah visi baru yang lebih ringkas. “Sekolah Indonesia Kuala Lumpur sebagai Institusi Pendidikan Dasar dan Menengah yang Berbudi dan Berbudaya, Terakreditasi, dan Berkualitas Internasional.” Pada 2012, setelah visi akreditasi dan indikator berkualitas internasional terpenuhi, visi SIKL diperingkas: “Berbudi dan Berbudaya.”

Untuk mencapai visi, maka misi SIKL dirumuskan dalam empat tugas utama: Memperkuat pendidikan nilai budi sebagai jati diri generasi penerus bangsa; Melestarikan, mengembangkan, dan mempromosikan seni budaya Indonesia; Memenuhi delapan Standar Nasional Pendidikan;

Melakukan kerja sama internasional untuk pengembangan kurikulum berwawasan global yang mengakomodasi kepentingan nasional

SIKL Berbudi dan Berbudaya diwujudkan melalui penanaman nilai-nilai budi (*the core values*) yang bersumber dari falsafah negara: Pancasila. Dari masing-masing sila diturunkan sepasang nilai budi. Dari sila pertama: kejujuran dan disiplin. Dari sila kedua: kasih sayang dan kepedulian. Dari sila ketiga: keanekaragaman dan respek. Dari sila keempat: demokrasi dan tanggung jawab. Dari sila kelima: profesionalisme dan kepatutan

Kejujuran dan kedisiplinan, yang diturunkan dari sila pertama dalam bentuk terukur, dihidupkan dalam keseharian peserta didik, mulai dari mengontrol diri untuk membedakan mana yang hak dan mana yang bukan, sampai ke ulangan dan ujian nasional.

Pelaksanaan UN di SIKL 2010, 2011, dan 2012 benar-benar bersih. Naskah ujian biasanya datang seminggu sebelum pelaksanaan dan saya meletakkannya begitu saja di ruangan saya. Tak ada pengamanan khusus, namun saya menjamin dengan kehormatan saya sebagai abdi negara, tak seorang guru pun membuka naskah-naskah tersebut karena nilai budi telah disepakati bersama. Menghormati kesepakatan untuk jujur juga merupakan cermin kedisiplinan.

Di SIKL tidak ada pengawas silang, namun saya sendiri tidak pernah kuatir dengan kecurangan karena guru-guru mengawasi dengan penuh dedikasi, memastikan UN dilaksanakandengan penuh integritas. Karena itu, berapa pun jumlah paket UN untuk setiap mata pelajaran tidak berpengaruh pada peserta didik . Mereka belajar dengan sungguh-sungguh karena sejak awal mereka disadarkan bahwa UN adalah milik mereka, dan di hari H, mereka mengerjakan soal dengan integritas tinggi dan guru hanya bisa mendoakan.

Kasih sayang dan kepedulian adalah sepasang nilai terukur dari Sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab. SIKL diharapkan menjadi lingkungan tanpa kekerasan fisik maupun

verbal. Kekerasan fisik bukan model pengajaran yang berterima di lingkungan sekolah/madrasah Indonesia, akan tetapi kekerasan verbal, yang akibatnya bisa jauh lebih parah dan berkepanjangan, sering kurang diperhatikan.

Seorang guru pantang menyebut peserta didik “goblok,” misalnya. Sebab, ucapan itu bergaung jauh di bawah kesadaran peserta didik, membuatnya percaya bahwa ia memang “goblok.” Memanfaatkan teori *labelling* ini, saya suka menyapa peserta didik dengan frasa Peserta didik BAIK, Peserta didik GARUDA, dan Peserta didik INDONESIA untuk membangkitkan semangat positif potensial yang mereka miliki, sekaligus mengingatkan dari hari ke hari bahwa mereka adalah peserta didik-peserta didik Indonesia yang sangat berharga, bahwa mereka dilahirkan sebagai peserta didik-peserta didik Garuda yang mampu menembus awan dan melanglang buana tanpa batas sebagai penjaga keutuhan bangsa dan masa depan negara Indonesia.

Mendidik peserta didik dengan senyum disertai kesiapan untuk ditanya peserta didik kapan saja, merupakan salah satu bentuk kepedulian yang berkembang di SIKL. Bahkan peserta didik yang sudah lulus pun masih diurus oleh guru karena kepedulian tadi, contohnya, mencarikan bea peserta didik. Orang tua melaporkan bahwa peserta didik-peserta didik merasa tenang belajar karena guru-guru buka “klinik 24 jam.” Sesuatu yang amat patut dihargai.

Kepedulian peserta didik juga terlihat dalam mengumpulkan dana untuk teman yang sakit atau tertimpa musibah. Peserta didik -peserta didik SD kelas lima tahun ajaran lalu, misalnya, dengan inisiatif sendiri, berjualan coklat di lingkungan SIKL dan hasilnya untuk membantu teman yang sedang dalam pengobatan kanker. Untuk tujuan yang sama, mereka juga memegang kotak amal di hari Jumat, mengetuk hati jamaah yang shalat di SIKL. Saya percaya peserta didik- peserta didik yang dibesarkan dengan kasih sayang dan kepedulian akan menjauhi segala bentuk kekerasan.

Keanekaragaman dan respek, pasangan nilai budi ketiga yang diturunkan dari Sila Persatuan Indonesia, amat diperlukan mengingat perbedaan latar belakang warga belajar SIKL, baik dari segi etnis maupun dari segi sosio-ekonomi. Warga SIKL berasal dari Sabang sampai Merauke. Latar belakang lima agama besar: Islam yang mayoritas (95%), Kristen, Katholik, Budha, dan Hindu. Orang tua mereka bekerja sebagai *home staff* KBRI, diplomat dan nondiplomat, ekspatriat: profesional berbagai perusahaan besar di Malaysia, pilot, dosen dan peneliti, pedagang pasar, buruh bangunan, tukang cuci, dan sebagainya. Nilai-nilai ini harus digaungkan setiap hari dan diperkuat dengan contoh terutama oleh orang nomor satu di SIKL: Kepala Sekolah.

Respek, peserta didik belajar menghargai dan menerima orang lain seutuhnya sebagai satu paket, ikhlas tanpa keterpaksaan. Sebagai kepala sekolah, saya membangun kedekatan dengan semua jenjang, guru, tenaga admin, tenaga kebersihan, sopir, maupun satpam/sekuriti. Di SIKL peserta didik-peserta didik *home staff*, misalnya, bergandengan tangan dengan peserta didik sekuriti, peserta didik-peserta didik ekspatriat bermain dan bersenda gurau dengan peserta didik-peserta didik pedagang kaki lima di pasar Chowkit dan peserta didik tukang cuci, mengikis semua sekat sosial yang dulunya memisahkan mereka.

Di SIKL, peserta didik saya beri label yang sama: Peserta didik Baik, Peserta didik Garuda, Peserta didik Indonesia. Jika peserta didik ditanya, mereka peserta didik apa, dipastikan jawaban mereka cuma salah satu dari tiga frasa tersebut. Terkait pelabelan ini,

saya sangat emosional. Saya memiliki harapan yang tinggi bahwa dari SIKL label ini bergaung ke seluruh Sekolah Indonesia Luar Negeri (SILN) lainnya dan menempel di benak setiap peserta didik bangsa di tanah air. Kecintaan peserta didik SIKL pada tanah air diperkuat dengan menyanyikan lagu nasional setiap pagi sebelum pelajaran dimulai. Senin: Indonesia Raya pada upacara; Selasa: Tanah Airku; Rabu: Bagimu Negeri; Kamis: Satu Nusa Satu Bangsa; dan Jumat: Himne Guru

Demokrasi dan tanggung jawab yang merupakan turunan dari sila keempat, Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, diajarkan di SIKL dalam bentuk pendidikan politik; bahwa peserta didik-peserta didik memiliki hak suara

yang sama, hak suara yang berharga, hak suara yang harus dipakai secara bertanggung jawab untuk kebaikan bersama. Dalam skala sekolah, mereka mempraktikkannya ketika memilih Ketua OSIS. Menarik menyaksikan Pemilihan Ketua OSIS tahun 2011/2012. Para calon berkampanye dari balkon, peserta didik dan guru mendengarkan di halaman sekolah sambil mendongak ke atas. Seru! Perhitungan suara yang dilaksanakan secara terbuka dan transparan juga mendidik peserta didik untuk memahami dinamika demokrasi. Mereka memilih berdasarkan kompetensi dan program para calon dengan kesadaran penuh, tanpa intrik, tanpa campur tangan guru.

Yang lebih menarik adalah bahwa yang terpilih sebagai Ketua OSIS justru peserta didik dari golongan minoritas, etnis Cina beragama Budha: Raymond Pangestu. Saat ini, hanya ada empat peserta didik beretnis Cina di SIKL. Dua Kristen, dan dua Budha: Raymond (SMA) dan adiknya Ivan (SMP), yang juga mencalonkan diri sebagai Ketua OSIS, bersaing dengan kakaknya, terpilih di tempat ketiga dan menjadi Wakil Ketua II. Mereka memilih bukan untuk golongan, melainkan untuk figur yang mereka percayai dan bangga mewakili SIKL dan untuk kepentingan bersama di SIKL. Mereka bebas dari isu golongan dan agama. Mereka bebas dari intrik yang memecah belah. Mereka peserta didik-peserta didik yang sangat murni.

Tidak hanya dalam pemilihan ketua OSIS, peserta didik juga membangun keberanian untuk meminta pertimbangan. Kasus berikut bisa menjadi contoh. Ada dua peserta didik kelas ujian (SMA) yang terancam dikeluarkan karena berulang kali melanggar peraturan dan bobot pelanggarannya sudah melampaui batas yang ditentukan. Rapat Dewan Guru merekomendasikan pengembalian ke orang tua masing-masing. Sebelum keputusan akhir diambil oleh Kepala Sekolah, peserta didik Kelas XII IPA dan IPS meminta pertemuan dengan kepala sekolah melalui wakil kepala sekolah ke peserta didik dan guru BK.

Penuh semangat saya mengabulkan permohonan mereka dan meminta kepada Pembina OSIS untuk merekam pertemuan tersebut. Saya terkejut karena mereka mengajukan permohonan agar kedua teman mereka diberi kesempatan untuk mengikuti Ujian Nasional (UN). Mereka memberikan pembelaan dengan argumentasi yang meyakinkan, misalnya, "X melakukan tindakan itu karena mungkin terdorong oleh ..... dan karena itu kami bisa mengerti," dan "Apakah dengan dikeluarkan, teman-teman kami ini akan menjadi lebih BAIK?" Bahkan mereka yang dirugikan secara langsung pun rela memaafkan.

Sikap berani dan percaya diri, jiwa korsa, rasa tanggung jawab angkatan, dan kesetiakawanan membuat mereka terlihat begitu bermartabat. Jatuh hati kepada peserta

didik-peserta didik ini, saya memberikan penghargaan yang tinggi. Untuk pertama kalinya dalam karir keguruan saya, saya melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dengan peserta didik-peserta didik. Saya meminta mereka membantu keduanya belajar agar lulus UN, dan mereka semua harus belajar lebih keras agar bisa lulus 100%, dan memberi saya kebanggaan. Mereka berjanji, dan saya mengabulkan permohonan mereka.

Profesionalisme dan kepatutan adalah pasangan nilai budi kelima yang diturunkan dari sila kelima, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia.

Di SIKL, Nilai profesionalisme dan kepatutan lebih diterapkan dalam perlakuan berbasis kinerja. Jika tidak patut naik kelas atau lulus, misalnya, seorang peserta didik –tidak peduli peserta didik siapa-tetap tidak naik kelas. Seorang peserta didik diplomat pernah saya berikan “sangsi” untuk belajar, tidak boleh bermain bola, seusai sekolah selama beberapa hari karena beberapa nilainya berada di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), yang membuatnya terancam tidak naik kelas.

Hal lain yang berkaitan dengan nilai budi ini, untuk mengimbangi sanksi atas pelanggaran, sekolah menganugerahkan penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi, baik di bidang akademis maupun non-akademis. *Penghargaan Student of the Years* diberikan kepada peserta didik-peserta didik di setiap jenjang atas dasar pertimbangan perilaku dan prestasi.

### **Prestasi Menyusul Perilaku**

Dengan kecerdasan jiwa memimpin kecerdasan otak, dalam dua tahun ini SIKL berhasil mempertahankan prestasi sebagai Juara Umum Lomba Apresiasi dan Kreasi Sekolah Indonesia Luar Negeri. Peserta didik-peserta didik yang biasa-biasa saja dengan tingkat IQ rata-rata ini, juga berhasil merebut berbagai medali di bidang olahraga, antara lain dalam kompetisi antardojo karate dan taekwondo, serta kompetisi antar-sekolah internasional. Mereka juga tampil gemilang di bidang seni, seperti Indonesian Festival di Penang 2010 dan 2012; dan Malam Seni dan Budaya Indonesia 22 Juni 2012 yang dihadiri Wakil Menteri Penerangan, Informasi, dan Kebudayaan Malaysia dan diliput oleh RTM, TV1 Malaysia. Di bidang akademik, pengakuan mutu datang dari universitas-universitas terkemuka di tanah air dan setempat. Di tanah air, lulusan SIKL diterima di UGM, IM Telkom, dan UPI. Di negara setempat, selain diterima di jurusan bergengsi seperti ekonomi, geologi, hubungan internasional, sains olahraga, jurnalistik, dan teknik industri, University of Malaya (UM), lulusan SIKL juga diterima di International Islamic University (UIA), Lim Kok Wing University, Taylor University, dan HELP University

Selain itu, SIKL diminta oleh UM menjadi sekolah rujukan bagi calon-calon kepala sekolah Malaysia dan Thailand, yaitu mahapeserta didik S2 Institute of Educational Leadership, UM dan mahapeserta didik S2 dan S3 Department of Education Chulalongkorn University untuk belajar *Leadership Good practice* (praktik-praktik yang baik tentang kepemimpinan). SIKL juga menjadi tempat belajar bahasa dan budaya Indonesia bagi peserta didik dari Victoria, Australia. Pada November 2011, dua guru dari Ferny Grove High School, Brisbane berkunjung ke SIKL untuk meminta SIKL menjadi Sister School FGHS, dan SIKL sudah memenuhi undangan *homestay* mereka di awal Juli 2012. Mereka akan datang tahun depan.

Selain prestasi, SIKL juga menerima penghargaan. Dalam rangka peringatan Hari Kemerdekaan RI, dua guru SIKL Ibu Karnaini dan Ibu Aan Mulyani menerima penghargaan dari Kemendikbud sebagai guru berdedikasi 2012. Semua prestasi dan pengakuan dari

berbagai pihak berawal dari penanaman nilai-nilai budi Pancasila melalui keteladanan, yang dilakukan secara terus-menerus dengan penuh kesabaran, yang berujung pada pembentukan karakter dan menuai prestasi.

## **SIMPULAN**

### **Berkarya dan Belajar**

Saya amat percaya pada dua hal. Yang pertama, bahwa setiap peserta didik Indonesia terlahir sebagai peserta didik-peserta didik Garuda, burung mitologi lambang NKRI, yang dalam dunia nyata menurut pandangan saya dapat disetarakan dengan rajawali, yang senantiasa membuat saya terpesona.

Dalam mendidik peserta didik, seorang guru patut meniru induk rajawali yang mengasuh peserta didik-peserta didiknya dengan sabar secara individual, menyuapi mereka satu per satu, dan mengajarnya terbang. Didikan dan asuhan demikian akan membuat mereka mampu merentangkan sayap, terbang menembus angkasa raya, melanglang buana, dan memanfaatkan cakar, paruh, serta matanya yang terasah tajam untuk menguasai jagad raya.

Peserta didik-peserta didik Indonesia yang dididik dan diasuh dengan benar akan menjadi garuda-garuda yang membawa Indonesia menempati posisi terhormat dan bermartabat melebihi bangsa-bangsa maju di dunia. Sebaliknya, kekeliruan dalam mendidik dan mengasuh membuat sayap-sayap peserta didik Garuda hanya mampu mengepak tanpa mampu mengangkat tubuh, paruhnya hanya mampu mematuk cacing dan bebijian, dan kakinya hanya piawai mengais sampah bersama ayam. Hidup bersama ayam membuat mereka meniru perilaku ayam, hidup seperti ayam, dan berakhir seperti ayam.

Yang kedua, saya amat percaya bahwa setiap peserta didik Indonesia pada dasarnya sudah dilahirkan cerdas. Didikan dan asuhan yang benar menjadikan kecerdasan mereka tumbuh menjadi akal budi yang penerapannya berujung pada akal sehat. Bagaimana jika didikan dan asuhannya keliru? Kecerdasannya tetap tumbuh, cuma arahnya bertolak belakang, menjadi akal bulus yang berujung pada akal busuk. Keduanya amat dekat, tumbuh dari bibit dan akar yang sama. Perlakuan dan lingkungan membuatnya berbeda. Oleh karenanya, saya sangat fanatik pada *the living maxim* SIKL, yakni "BAIK dahulu!" Peserta didik-peserta didik yang baik memiliki kesadaran akan tanggung jawab dan disiplin sebagai peserta didik. Lingkungan yang baik akan menciptakan kontrol otomatis jika ada yang berperilaku menyimpang: rasa malu. Malu kalau terlambat, malu kalau tidak belajar, malu kalau nyontek, malu kalau buang sampah sembarangan, malu kalau berkelahi, apalagi tawuran. Pelan tetapi pasti, ketertiban akan terbentuk. Ketika disiplin dan tanggung jawab sudah tumbuh, keinginan untuk berprestasi tinggal menunggu waktu. Dan itulah yang terjadi di SIKL.

Alhamdulillah, memasuki tahun ketiga, perubahan itu sudah bisa dirasakan. peserta didik SIKL tumbuh sebagai peserta didik-peserta didik yang lebih santun. Tidak hanya kepada guru dan kepala sekolah, mereka juga menaruh hormat kepada staf admin, tenaga kebersihan, sekuriti, dan sopir. Mereka juga terlihat lebih berbahagia. Tawa dan canda mereka lebih lepas, tingkat kehadiran di kelas lebih tinggi, dan hubungan antar-peserta didik lebih demokratis tanpa sekat sosio-ekonomi dan tanpa sekat kedaerahan. Di SIKL hanya ada Peserta didik Garuda, Peserta didik Indonesia, dan Peserta didik BAIK. Luar biasa. Jika di ruang-ruang kelas mereka belajar untuk tahu dan di kegiatan ekskul dan PBL (*project-based learning*) mereka belajar melakukan, di halaman SIKL mereka belajar

untuk menjadi dan belajar untuk hidup harmonis. Dengan kata lain, di SIKL telah terjadi proses pembelajaran yang memenuhi empat pilar belajar yang direkomendasikan oleh UNESCO: *Learning to know, Learning to do, Learning to be, dan Learning to live in harmony.*

Tidak hanya berubah, peserta didik-peserta didik SIKL juga, mereka lebih dekat dengan guru. Kedekatan ini membuat pembelajaran lebih efektif dan guru lebih bersemangat. Orang tua melaporkan bahwa dari peserta didik-peserta didik mereka mengetahui guru-guru buka klinik 24 jam pada musim ulangan umum. Di kantin pun peserta didik-peserta didik belajar dan guru dengan senang hati mendampingi mereka kapan pun. Di rumah, peserta didik-peserta didik juga mengalami perubahan perilaku. Orang tua juga melaporkan peserta didik yang tadinya tidak mau mendengarkan menjadi peserta didik yang patuh dan penuh perhatian. Peserta didik-peserta didik juga mengubah saya. Saya belajar membalas salim takzim mereka dengan respek yang sama tingginya, ditambah dengan bunga kasih sayang yang saya sendiri tidak tahu kapan timbulnya. Mencintai peserta didik-peserta didik SIKL ternyata membuat hidup saya juga makin berarti. Saya mulai membangun optimisme untuk menyebarkan pengalaman saya ke sekolah/madrasah di tanah air, berbagi dengan para guru dan kepala sekolah tentang apa yang terjadi di SIKL.

Meski demikian, jalan menuju perubahan tidak selalu sederhana. Diperlukan kesabaran yang panjang dari berbagai pihak untuk merasakan perbaikan, dan tidak semua orang memiliki kesabaran. Penantian menimbulkan kebosanan, yang pada titik tertentu dapat menimbulkan berbagai prasangka dan gosip yang tidak kondusif, dan sasarannya tentu saja kepala sekolah. Tidak mudah mengabaikan surat kaleng, gosip, dan obrolan di *facebook* dan *twitter* yang cukup sering mendiskreditkan secara pribadi. Menghadapi semua itu, ada kalanya saya tersenyum saja, ada kalanya melotot, ada kalanya berteriak, ada kalanya menghantam dengan beradu argumentasi, dan yang paling sering, tertawa sambil bersyukur. Angin hanya meniup pohon-pohon yang tinggi.

Adaptasi dari “Memorandum Akhir Tugas sebagai Kepala sekolah Indonesia, Kuala Lumpur (2009-2012)” yang ditulis oleh Elsie Y. A. Sheyoputri, M.Hum. (Ph.D. Candidate, Institute of Educational Leadership University of Malaya)

## **PENUTUP**

Dalam sekolah yang produktif, seluruh keputusan dan tindakannya selalu ditetapkan berdasarkan pertimbangan ilmiah dan keahlian bukan kekuasaan, sehingga keterampilan kepala sekolah selaku pemimpin diperlukan dalam melaksanakan pengembangan sekolah. Pengembangan sekolah yang memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya akan membawa perubahan positif bagi sekolah. Potensi-potensi itu antara lain: pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dukungan masyarakat, sumber dana yang pengelolaannya dilakukan secara transparan dan akuntabel, serta kurikulum dan proses pembelajaran yang berkualitas.

Sekolah unggul dan bermutu menjadi harapan masyarakat. Oleh karena itu, dalam mengembangkannya perlu melibatkan seluruh *stakeholders* dan keterampilan manajerial kepala sekolahnya yang andal. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang andal sangat berpengaruh terhadap pencapaian sekolah yang unggul dan bermutu

## **LK 17a Hasil Diskusi *Good Practices***

1. Apa saja masalah yang berhasil Saudara temukan?

2. Siapa saja yang terlibat dalam permasalahan tersebut?

3. Bidang apa yang menjadi prioritas kepala sekolah dalam kisah *good practices* tersebut?

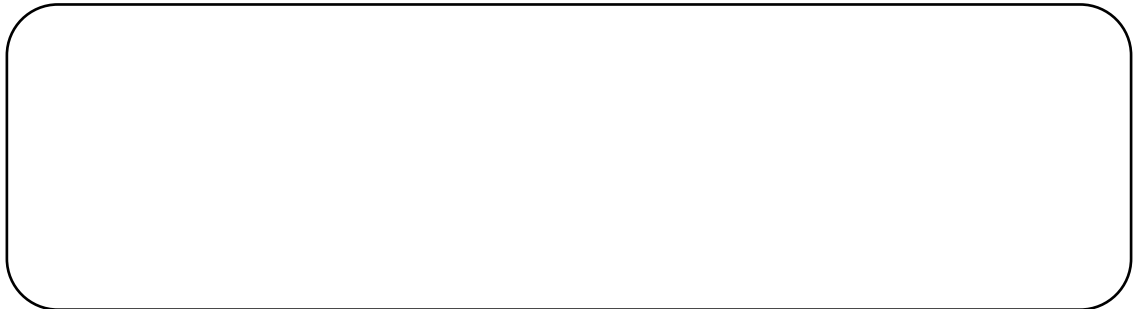
4. Apa saja langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk **mewujudkan** kondisi yang ideal?

5. Bagaimana sikap berbagai pihak terkait terhadap perubahan yang terjadi? Bagaimana kepala sekolah menyikapinya

Setelah berdiskusi, silakan membaca bahan bacaan mengenai program pengembangan sekolah untuk mencari jawaban atas pertanyaan berikut ini dan menuliskannya pada LK 17b:

**LK 17b Peran kepala sekolah dalam kegiatan pengembangan sekolah**

1. Apa peran kepala sekolah dalam perencanaan dan pengembangan sekolah?



2. Apa kaitannya dengan berbagai kegiatan yang telah Saudara lakukan pada topik-topik sebelumnya?



**Kegiatan 18. Menentukan Prioritas Bidang Pengembangan  
(Penugasan, 45 menit )**

Jika Saudara mencermati hasil dari kegiatan sebelumnya, tampak bahwa kepala sekolah perlu memilah berbagai kasus, mengenali akar permasalahannya, mengetahui kondisi ideal yang ingin diwujudkan, dan menata pemecahan masalah secara bijak. Ada beberapa di antara masalah tersebut yang hanya dapat diselesaikan dengan perubahan kebijakan. Perubahan ini tentu akan berdampak pula pada sikap dan perilaku warga sekolah. Dampak tersebut perlu dipertimbangkan dalam pengembangan sekolah.

Pada kegiatan ini, Saudara akan berlatih untuk menentukan prioritas dalam mengembangkan sekolah dengan menggunakan pertimbangan:

1. tingkat relevansinya dengan visi, misi, dan tujuan sekolah;
2. tingkat relevansinya dengan peningkatan kualitas hasil belajar;
3. besaran dampak yang ditimbulkan jika permasalahan tidak segera diselesaikan;
4. kesiapan sumber daya, baik yang berupa alat, keuangan, maupun manusia.

Pertimbangan tersebut Saudara gunakan untuk memilih satu dari dua rencana pengembangan sekolah yang telah disusun dalam Topik 2 tentang Budaya Kerja dan Topik 3 tentang Kemitraan. Pada saat menentukan pilihan Saudara dapat juga



bertukar pikiran dengan teman sejawat agar mendapat bahan perbandingan dan didahului membaca suplemen pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak, sehingga keputusannya bisa dipertanggungjawabkan. Pilihan ini akan menjadi bekal bagi Saudara dalam melaksanakan tugas-tugas berikutnya. Saudara dapat menggunakan LK 18 sebagai alat bantu dalam menetapkan program kerja yang perlu dijadikan prioritas.

**LK 18. Instrumen Penempatan Pogram Kerja**

<b>Aspek Pertimbangan</b>	<b>Budaya Kerja*</b>	<b>Kemitraan*</b>
Relevansi		
- Visi, Misi dan Tujuan		
- Kualitas Hasil Belajar		
Dampak		
- Sistem / Organisasi		
- Individu		
Kesiapan Sumber Daya		
- Manusia		
- Alat		
- Keuangan		
- Lingkungan		
Jumlah		
Prioritas		
*isi dengan angka 1–10. Semakin besar angka menunjukkan tingginya tingkat relevansi, dampak, atau kesiapan.		

**Kegiatan 19. Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan  
(diskusi, 75 menit)**

Implementasi program pengembangan sekolah senantiasa berimplikasi pada perubahan yang harus dialami oleh semua warga maupun berbagai pihak terkait. Pemimpin yang menunjukkan kepercayaan diri, terampil, memahami semua aturan kependidikan merupakan ciri pemimpin sukses. Sebagai seorang pimpinan hendaknya mampu mengidentifikasi kekhawatiran orang-orang yang akan terkena dampak pengembangan sekolah, orang-orang tersebut perlu diikutsertakan agar memberi informasi yang tepat, sehingga bisa berpartisipasi dengan perubahan yang akan, sedang, dan telah terjadi..

Untuk meminimalkan dampak yang mungkin terjadi, Saudara perlu mengidentifikasi para pemangku kepentingan yang dapat menjadi kelompok kunci dalam gerakan perubahan.

Kelompok kunci yang positif adalah orang-orang yang dapat diminta untuk menjadi motor penggerak. Kelompok ini terdiri dari pihak dan/atau orang yang secara nyata memiliki pengaruh besar terhadap berbagai aspek di sekolah dan mendukung gerakan perubahan yang menjadi konsekuensi dari implementasi program pengembangan sekolah.

Sementara kelompok kunci yang negatif adalah orang-orang yang dapat berisiko menjadi pihak oposisi dalam implementasi program pengembangan. Kelompok ini terdiri dari pihak dan/atau orang yang memiliki pengaruh besar namun tidak tertarik untuk berubah.

Khusus pada kegiatan ini, Saudara dipersilakan untuk mendiskusikan dengan para pemangku kepentingan yang telah Saudara identifikasi pada tugas sebelumnya. Saudara hanya perlu berdiskusi dengan pemangku kepentingan tentang tantangan yang sudah diidentifikasi sebagai prioritas pengembangan. Jika tantangan budaya kerja adalah prioritas pengembangan, maka kemitraan tidak perlu didiskusikan. Demikian juga sebaliknya. Namun jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi, Saudara dipersilakan untuk melakukannya secara individu.

Sebagai alat bantu, silakan berdiskusi dengan menggunakan matriks pada LK 19a. Matriks ini dapat Saudara gunakan untuk mengisi masing-masing kotak dalam matriks dengan orang-orang yang berkategori sebagai berikut:

- Kotak 1 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung namun besar pengaruhnya.
- Kotak 2 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung namun relatif berpengaruh.
- Kotak 3 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung dan kecil pengaruhnya.

- Kotak 4 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung namun besar pengaruhnya.
- Kotak 5 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung namun relatif berpengaruh.
- Kotak 6 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung dan kecil pengaruhnya.
- Kotak 7 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung namun kecil pengaruhnya.
- Kotak 8 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung dan relatif berpengaruh.
- Kotak 9 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung dan besar pengaruhnya.

**LK 19a Matriks Pemangku Kepentingan**

<b>Tingkat Pengaruh</b>	Besar	(kotak 1)	(kotak 4)	(kotak 9)
	Sedang	(kotak 2)	(kotak 5)	(kotak 8)
	Kecil	(kotak 3)	(kotak 6)	(kotak 7)
		Kecil	Sedang	Besar

**Tingkat Dukungan**

Keterangan: Kotak diisi dengan nama orang sesuai dengan tingkat pengaruh dan dukungannya terhadap sekolah

Perlu diingat bahwa kelompok kunci yang positif adalah orang dan/atau pihak yang berada pada kotak nomor 9, sementara yang negatif adalah kotak nomor 3.

Setelah membuat matriks di atas, Saudara dapat melanjutkan dengan diskusi untuk membuat rencana yang dapat menjamin keterlaksanaan program pengembangan. Saudara perlu memahami bahwa keberhasilan dari pengembangan sekolah adalah komunikasi yang efektif dalam sosialisasi tentang pentingnya perubahan terhadap peningkatan kualitas sekolah.

Berikut ini adalah panduan bagi Saudara untuk membuat perencanaan persiapan implementasi program pengembangan yang telah diprioritaskan.

- Kelompok yang telah diidentifikasi sebagai kunci positif dilibatkan sebagai motor penggerak perubahan, sehingga dapat membantu sosialisasi dan keterlaksanaan program pengembangan.
- Kelompok yang telah diidentifikasi sebagai kunci negatif perlu didekati untuk dapat menumbuhkan kepercayaan terhadap program pengembangan, sehingga memberikan dukungan.
- Orang dan pihak yang berada diantara kedua kelompok kunci perlu didekati untuk dapat memberikan dukungan dan bersedia terlibat dalam implementasi program pengembangan.

Kegiatan yang telah Saudara laksanakan di Kegiatan 9 pada Topik 2 dan Kegiatan 15 Topik 3 dapat menjadi bekal dalam penyusunan rencana persiapan implementasi program pengembangan. Lembar kerja berikut adalah salah satu contoh format yang dapat membantu Saudara dalam membuat rencana persiapan implementasi program pengembangan sekolah

Satu pertanyaan yang perlu Saudara jawab dalam kolom strategi adalah, “Apa yang harus dilakukan jika pihak tersebut tidak mendukung dan/atau tidak bersedia terlibat program pengembangan?”

**LK 19b Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan**

Sumber Daya	Pihak yang Dilibatkan	Tujuan Pelibatan	Strategi Pelibatan	Indikator Keberhasilan	Target Waktu	Penanggung Jawab

Setelah membuat rencana persiapan, tinjaulah kembali desain program yang telah Saudara buat pada topik 2–4. Perhatikan apakah persiapan implementasi, yang didalamnya termasuk sosialisasi program, sudah tercantum dalam kegiatan yang akan dilakukan. Selain sosialisasi, kesuksesan pengembangan sekolah juga ditentukan oleh adanya kualitas komunikasi antara Saudara sebagai pimpinan, dengan tim pengembang. Oleh karena itu, pastikan bahwa pertemuan rutin dimasukkan dalam rencana kegiatan. Pertemuan ini dapat berfungsi sebagai sarana koordinasi maupun interaksi kolaboratif antara berbagai pihak yang terlibat dalam program pengembangan sekolah.

Bila perlu, Saudara disarankan untuk melakukan revisi terhadap desain yang sudah dituliskan pada kegiatan 10 dalam topik 2 atau kegiatan 16 topik 3 (tergantung tantangan yang menjadi prioritas). Hasil revisi program dapat Saudara tuliskan dalam LK 19c.

**LK 19c Rencana Program Pengembangan Sekolah**

Kegiatan	Indikator Keberhasilan	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Sumber Daya Manusia	Bahan	Peralatan	Sumber Dana

**Kegiatan 20. Pembahasan dan Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan  
(diskusi, 65 menit)**

Setelah rencana persiapan implementasi disusun (LK 19b), Saudara dipersilakan berdiskusi tentang implementasi program pengembangan dengan teman-teman kepala sekolah lainnya, pada saat diskusi ini setiap orang memiliki hak dan kewajiban yang

sama. Ciptakan suasana saling menghormati, toleran, tidak memaksakan kehendak sendiri dan mau menerima saran atau pendapat peserta lain sehingga hasilnya akan lebih baik dan bermakna. Pastikan bahwa diskusi/berfikir secara individu tersebut berusaha menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- a. Bagaimana menjamin kualitas keterlaksanaan dari program ini?
- b. Bagaimana memastikan bahwa perubahan yang sedang berlangsung tidak mendapatkan penolakan dari warga sekolah?

Sebagai alat bantu dalam menjamin kualitas keterlaksanaan, Saudara dapat menggunakan lembar kerja berikut untuk membuat rencana pemantauan keterlaksanaan program dan situasi kerja yang terjadi pada para pihak yang berkepentingan. Silakan mencoba mengisi LK 20a.

Jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi Saudara dipersilakan untuk memikirkannya secara individu, walaupun dengan bekerja sendiri Saudara harus yakin mampu melaksanakannya karena setiap individu memiliki kelebihan, sebagai anugerah Yang Maha Kuasa,

**LK 20a Rencana Monitoring**

Kegiatan	Waktu	Tempat Monitoring	Sumber Informasi	
			Informan	Dokumen

Selain format rencana monitoring, berikut ini adalah alat bantu bagi Saudara dalam melakukan pemantauan keterlaksanaan. Perhatikan bahwa pada kolom kendala dan tindak lanjut juga diisi dengan reaksi dari warga sekolah terhadap sumber daya yang dimanfaatkan dalam kegiatan pengembangan. Silahkan Saudara mengisi LK 20b.

**LK 20b Format Monitoring**

Kegiatan	Sumber daya	Tanggal		Kendala	Tindak lanjut	Penanggung jawab
		Rencana	Realisasi			

Hasil dari pemantauan keterlaksanaan tersebut dapat Saudara gunakan sebagai dasar dalam setiap pertemuan rutin yang telah direncanakan didikan pada kegiatan sebelumnya. Oleh karena itu, silakan melakukan simulasi rapat rutin (jika memungkinkan) dengan menggunakan format monitoring yang telah terisi. Saudara dapat meminta pendapat dari fasilitator atau peserta lain mengenai kemampuan dalam memimpin pembahasan mengenai keterlaksanaan, hambatan, dan pemecahan masalah berdasarkan format monitoring. Pastikan bahwa notulen rapat didokumentasikan dengan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat evaluasi bersama dengan format monitoring.

**Kegiatan 21. Evaluasi Program Pengembangan  
(diskusi, 60 menit).**

Silakan berdiskusi tentang implementasi program pengembangan sekolah. Pastikan bahwa diskusi tersebut berusaha menjawab pertanyaan: bagaimana mengukur kualitas keterlaksanaan dari program ini?

Secara sederhana, Saudara dapat membandingkan rencana yang sudah disusun pada Kegiatan 19 dalam topik ini dengan kenyataan yang Saudara temukan dan tuliskan pada format monitoring dan kenyataan yang Saudara peroleh dan laporan atau pihak yang terlibat dan telah didokumentasikan dalam dokumen notula rapat.

Pastikan bahwa evaluasi tersebut memuat input dari warga sekolah untuk menuliskan deskripsi rencana kegiatan dan keterlaksanaannya. Saudara harus memiliki keyakinan bahwa dampak positif bagi setiap warga sekolah adalah indikator utama dalam menentukan keberhasilan suatu program pengembangan. Dampak negatif bisa menunjukkan program pengembangan masih perlu disempurnakan, dengan demikian

diperlukan adanya perubahan pola pikir dan langkah pasti untuk melakukan perbaikan program maupun pelaksanaan.

Lembar kerja berikut dapat digunakan sebagai alat bantu Saudara dalam melakukan evaluasi. Silakan mencoba mengisi LK 21 yang terdapat pada modul ini. Khusus pada kegiatan ini, sehubungan dengan sifatnya sebagai simulasi, maka dampak hanya dibahas dari sisi peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, komite, masyarakat, dan lembaga lain di sekitar sekolah

**LK 21. Evaluasi Program Pengembangan**

Kegiatan	Proses		Sumber Daya						Dampak	% Keberhasilan
			Manusia		Alat		Keuangan			
	Rencana	Riil	Rencana	Riil	Rencana	Riil	Rencana	Riil		

**Rangkuman Materi**

**Program Pengembangan Sekolah**

Menurut Robbins, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Adapun perubahan bisa terjadi secara terencana atau tidak direncanakan. Perubahan terencana merupakan kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Tujuan dari perubahan



terencana: (1) mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan (2) mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Sedangkan perubahan yang tidak terencana biasa terjadi karena bencana alam, perubahan dari mitra kerja atau pesaing atau karena situasi yang mengharuskan terjadinya perubahan.

### **Model Pengembangan Sekolah**

Pada dasarnya pengembangan sekolah dapat didefinisikan secara sederhana sebagai perubahan kondisi fisik dan nonfisik sekolah dari kondisi yang tidak aman, nyaman, dan asesibel menjadi lebih baik aman, nyaman, dan asesibel bagi semua warga sekolah.

### **Pengembangan Sekolah Berbasis Pemberdayaan**

Manajemen pemberdayaan sekolah merupakan pilihan yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Prinsip pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah sekolah. Untuk itu, diperlukan perubahan kebijakan di bidang manajemen dengan prinsip kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki, kualitas sekolah akan selalu terjamin karena sekolah sebagai sistem kerja akan selalu dinamis dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Memberdayakan lingkungan sekolah artinya setiap individu merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah.

Menurut Stewart pemberdayaan tersebut dilakukan dalam hal: (1) mengembangkan visi bersama; (2) mendidik; (3) menyingkirkan rintangan-rintangan; (4) mengungkapkan; (5) menyemangati; (6); melengkapi; (7) menilai; dan (8) mengharap

### **Komponen-Komponen Dalam Pengembangan Sekolah**

Yang menjadi komponene pengembangan sekolah adalah : komponen kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga Kependidikan, kesiswaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, dan layanan khusus.

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 21, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 4 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silakan Saudara mempelajari kembali Bacaan 4 yang berjudul Program Pengembangan Sekolah

### **Latihan Soal (15 menit)**

PETUNJUK :

- 1) Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
- 2) Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c atau d di depan jawaban yang paling paling benar

Soal

1. Untuk mengembangkan perangkat yang menunjang organisasi pembelajar di sekolah, diperlukan kepemimpinan organisasi yang kuat, sistem organisasi yang mantap, komitmen individu warga sekolah, penciptaan budaya belajar/budaya sekolah, memperpendek sistem birokrasi, serta meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan personil. Dalam rapat dengan dewan guru, kepala sekolah meminta kepada semua personil sekolah agar bisa hadir di sekolah lebih awal dari jam masuk sekolah, selalu menjadi teladan bagi peserta didik, selalu bertegur sapa dan bersalaman dengan peserta didik sebelum masuk kelas, serta melaksanakan pembelajaran yang membuat peserta didik aktif. Yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut adalah dalam rangka mengembangkan ....
  - a. budaya sekolah
  - b. dukungan warga sekolah
  - c. kemitraan sekolah dengan masyarakat
  - d. melaksanakan tugas rutinitas sebagai kepala sekolah.
  
2. Setiap akhir tahun ajaran Pak Nardi sebagai kepala sekolah selalu melihat kembali program yang sudah dilaksanakan. Melihat mana yang sudah tercapai dan mana yang belum. Beliau juga selalu melaporkan hasilnya kepada semua warga sekolah baik internal maupun eksternal sesuai kenyataannya tanpa ditutup-tutupi. Dari apa yang dilaporkan Pak Nardi selalu meminta saran dan masukan dari semua warga sekolah. Apa yang dilakukan Pak Nardi adalah ...
  - a. merumuskan prinsip-prinsip evaluasi pengembangan
  - b. melaksanakan prinsip-prinsip evaluasi pengembangan
  - c. menggali kemitraan dalam pengembangan sekolah
  - d. menggali bentuk dukungan masyarakat.
  
3. Implementasi program pengembangan sekolah senantiasa berimplikasi pada perubahan yang harus dialami oleh semua warga maupun berbagai pihak terkait. Awal dari perubahan yang sukses biasanya adalah pemimpin yang menunjukkan kepercayaan diri, terampil, dan dapat dipercaya. Sebagai seorang pimpinan, harus dapat mengidentifikasi kekhawatiran orang-orang yang akan terkena dampak pengembangan sekolah  
Berdasarkan ilustrasi di atas, sebagai kepala sekolah harus menjadi ...
  - a. inspirasi, memberi motivasi dalam melakukan perubahan
  - b. inspirasi dan motivasi dalam melakukan pembinaan untuk warganya
  - c. inspirasi dan memberi motivasi dalam melakukan perubahan yang akan, sedang dan telah terjadi.
  - d. pembimbing dan Pembina yang handal.
  
4. Kepala sekolah perlu menjadi inspirasi, memberi motivasi, dan membimbing warga sekolah dan pihak-pihak terkait untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang akan, sedang, dan telah terjadi. Setiap program pengembangan sekolah akan membawa individu dalam organisasi pada posisi transisi.  
Berdasarkan ilustrasi tersebut adalah salah satu ....
  - a. implementasi program pengembangan sekolah
  - b. program pengembangan sekolah
  - c. program kemitraan sekolah dengan *stake holder*
  - d. program membuat jejaring dengan pihak terkait

5. Berikut ini yang bukan merupakan tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah :
- a. menggali dana dari masyarakat
  - b. memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik
  - c. menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah
  - d. memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas dan kehidupan masyarakat

## **Bahan Bacaan 5. Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah**

### **Pendahuluan**

Pengembangan sekolah hendaknya diarahkan untuk menuju terbentuknya insan Indonesia yang cerdas komprehensif dan kompetitif, yaitu insan yang cerdas secara spiritual, emosional dan sosial, intelektual dan kinestetik serta memiliki daya saing di dunia internasional.

Untuk mewujudkan hal tersebut masing-masing sekolah harus mempunyai Program Pengembangan Sekolah (PPS) yang dirumuskan dengan mempertimbangkan visi dan misi sekolah, potensi sekolah, serta disesuaikan dengan aturan atau kebijakan pemerintah daerah dan pusat. PPS disusun dengan melibatkan komponen sekolah dan *stakeholder* (komite sekolah). Tapi banyak PPS yang disusun belum sesuai permasalahan mendasar yang dihadapi sekolah. Hal ini berakibat pada berlangsungnya proses pendidikan di sekolah, seperti: ritual rutin yang tidak berbeda dari tahun ke tahun.

Sekolah-sekolah yang ada di Indonesia menilai keberhasilan yang diukur dari jumlah peserta didik yang lulus ujian nasional, serta prestasi akademis dan non akademis melalui kejuaraan yang pernah diraih peserta didik. Tapi hal tersebut juga belum menyentuh pokok masalah yang dihadapi peserta didik pada kegiatan belajar mengajar, kesulitan yang dihadapi guru sebagai pelaksana pengajaran, dan ketersediaan pendidikan yang mengakomodasi disparitas kemampuan dan minat belajar peserta didik .

### **Model Pengembangan Sekolah**

Pada dasarnya pengembangan sekolah merupakan suatu perubahan kondisi fisik dan nonfisik sekolah dari kondisi tidak baik menjadi baik. Perubahan tersebut dilihat dari segi kuantitatif dan kualitatif. Pengembangan sekolah dari segi kuantitatif dapat dilihat dengan penambahan luas, kapasitas/daya tampung, jumlah peserta didik dan guru, fasilitas sekolah, dan lain-lain. Sedangkan pengembangan dari segi kualitatif terlihat dari semakin kokohnya karakter peserta didik, semakin termotivasi untuk belajar sehingga prestasi akademik peserta didik meningkat (bukan stagnan atau menurun) luasnya wawasan peserta didik dalam menyampaikan pendapat, bertambahnya semangat, etos kerja dan komitmen guru, serta semakin besarnya rasa memiliki sekolah di kalangan peserta didik, guru, dan lain-lain.

Teori dan konsep pengembangan sekolah merupakan aspek yang harus dipelajari dalam bidang manajemen pendidikan. Teori pengembangan sekolah dapat diterapkan di semua kondisi dan jenis sekolah. Oleh karena itu, pengembangan sekolah akan lebih baik jika lahir dan berkembang dari sebuah kesadaran tentang adanya kondisi/situasi/status yang harus diperbaiki.

### **Pengembangan Sekolah Sebagai Pusat Belajar**

Sekolah berdasarkan fungsinya merupakan lembaga untuk mendidik dan mentransfer ilmu pengetahuan, seni budaya, teknologi, serta mewariskan nilai moral dan kearifan lokal kepada peserta didik melalui kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah. Sekolah bukan hanya tempat mengajarkan ilmu, berinteraksinya guru dan peserta didik, atau alat negara untuk memproduksi tenaga kerja.

Berdasarkan fungsi sekolah sebagai lembaga untuk mentransfer ilmu/seni dan pewarisan nilai, sekolah harus dikembangkan dengan mempertimbangkan aspek kebendaan, manusia, dan lingkungan. Aspek kebendaan meliputi sarana/fasilitas dan kondisi keuangan sekolah; aspek manusia meliputi kemampuan guru dan pengelola sekolah, input peserta didik, dan kondisi/kemampuan orang tua dan masyarakat, aspek lingkungan meliputi kondisi daerah, karakter lokal, dan kebutuhan masyarakat.

Kemudian bagaimana kondisi sekolah di Indonesia? bagaimana pemerintah memfungsikan sekolah berdasarkan fungsi tersebut? bagaimana konsep pengembangan sekolah? Di Indonesia sekolah masih dinilai sebagai lembaga formal yang berfungsi untuk mempersiapkan manusia Indonesia untuk mengisi lapangan pekerjaan. Sistem sekolah masih dikaitkan erat dengan kebutuhan ekonomi, sehingga kriteria kompetensi lulusan sekolah selalu menggunakan indikator yang digunakan pada dunia ekonomi. Contoh: IPK (di perguruan tinggi) atau nilai UN (SMA) menjadi persyaratan kualifikasi kerja dalam proses seleksi pencari kerja.

Oleh karena itu, sistem pembelajaran di sekolah lebih mengedepankan prestasi, dan peserta didik cenderung belajar hanya untuk mengejar IPK dan nilai UN yang tinggi. Lalu, proses yang terjadi sebenarnya adalah peserta didik serius belajar dan rajin mengerjakan PR dan tugas-tugasnya, bukan dengan tujuan untuk memahami sebuah ilmu karena kesadaran bahwa ilmu itu penting, melainkan karena ingin mendapatkan IPK/nilai ujian yang tinggi. Pandangan awam adalah IPK tinggi linier dengan status pekerjaan yang tinggi atau keamanan ekonomi. Pada jenjang TK misalnya orang tua dan sebagian besar masyarakat mengedepankan kemampuan calistung anak daripada pengembangan aspek perkembangan yang lainnya, akibatnya pengenalan calistung diberikan pada anak tanpa lagi mempertimbangkan apakah anak sudah siap menerimanya, dan cara yang dilakukan juga tidak lagi diberikan dengan cara yang menyenangkan.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah telah dilakukan dengan memperbaiki kualitas guru melalui program sertifikasi guru. Dalam hal ini pemerintah bertujuan untuk memperbaiki kualitas pendidikan dan pengajaran di Indonesia. Program pemerintah ini telah salah diterima di lapangan. Berbagai kegiatan guru mengikuti seminar, menyelenggarakan penelitian tindakan kelas, menulis karya ilmiah tidak bertujuan mengembangkan keahlian dibidang keilmuan guru masing-masing, tapi hanya bertujuan untuk memperoleh sertifikasi guru, yang identik dengan peningkatan pendapatan guru tanpa diikuti dengan kualitas guru.

### **Pengembangan Sekolah Berdasarkan Kebijakan *Top Down***

Pengembangan sekolah berdasarkan kebijakan *top down* (dari atas ke bawah) merupakan salah satu model yang biasa diterapkan di lapangan. Contoh: kebijakan tentang sekolah berbasis manajemen, komite sekolah, pengembangan sekolah bertaraf internasional, standar ISO dalam manajemen sekolah, ujian nasional, dan lain-lain.

Pengembangan sekolah berdasarkan model ini memiliki berbagai manfaat dan kekurangan. Manfaat yang diperoleh, yaitu: (1) lahirnya keseragaman model model pengembangan sekolah pada satu negara, sehingga dapat memberikan kemudahan dalam mengontrol dan mengevaluasi; (2) memberikan kemudahan dalam melaksanakannya, hal ini sebabkan karena pada model ini sudah disiapkan petunjuk pelaksanaannya dari pusat. Sedangkan kekurangan model ini antara lain: (1) kondisi setiap sekolah tidak sama, sehingga kebijakan yang diterapkan belum tentu cocok untuk setiap sekolah; (2) pengontrolan ketat dari pemerintah, menyebabkan pengelola sekolah kurang kreatif. Hal ini disebabkan karena hanya menjalankan apa yang sudah ditetapkan; (3) penerapan sebuah kebijakan tidak menjadi solusi permasalahan di sekolah bersangkutan.

Hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 2007, menjabarkan bahwa beberapa sekolah yang membuat komite sekolah hanya bertujuan untuk dapat mencairkan dana BOS dan peran komite sekolah selesai ketika dana BOS sudah cair. Kasus tersebut memberikan gambaran bahwa komite sekolah dilaksanakan tanpa kesadaran dari pihak sekolah tentang fungsi dan tujuan dari kebijakan tersebut. Yang harus ditekankan adalah sebuah esensi dari kebijakan komite sekolah berupa partisipasi dan keterlibatan orang tua serta masyarakat dalam pengembangan sekolah. “bentuk” partisipasi tidaklah mutlak, tapi yang bersifat mutlak adalah “keberadaan”. Beberapa sekolah tidak memiliki komite sekolah dengan alasan tertentu, tapi bukan berarti bahwa sekolah tersebut sepi dari partisipasi masyarakat.

Kebijakan pemerintah terkait dengan Ujian Nasional (UN) dapat mengubah pemahaman guru tentang konsep mendidik yang ideal. Mendidik bertujuan untuk memberikan pemahaman yang optimal yaitu mampu mengantarkan peserta didik tidak sebatas pada level “mengerti”, tetapi pada level “sanggup/bisa/dapat” menerapkan ilmu yang diperolehnya dalam kasus yang dihadapi. Contoh: pelajaran matematika, peserta didik SMA sudah diperkenalkan dengan konsep integral dan dapat mencapai level “mengerti” setelah belajar sebanyak 2-3 kali pertemuan dengan dibuktikan dengan kemampuan mengerjakan soal-soal latihan. Dan untuk memutuskan apakah peserta didik sampai pada level “bisa/sanggup/dapat”, maka harus dibuktikan dengan kemampuan menyelesaikan kasus sehari-hari yang memerlukan penguasaan integral untuk memecahkan. Jika ilmu atau pengetahuan yang diajarkan kepada peserta didik baru pada tahap untuk menyelesaikan soal ujian, maka proses mendidik yang diterapkan belum tuntas.

Kebijakan ujian nasional tidak boleh mengabaikan fungsi dan tujuan mendidik yang ideal. Hasil diskusi dengan beberapa guru dan kepala sekolah menyatakan ujian nasional menghalangi guru untuk mendidik secara ideal. Pendidikan yang dilaksanakan di sekolah bertujuan agar peserta didik lolos ujian nasional. Disadari ataupun tidak, kebijakan ini menyebabkan guru mengesampingkan tujuan mendidik yang ideal dan lebih mengajari peserta didik tentang bagaimana menyelesaikan soal ujian nasional saja. Akibatnya guru gagal mengantarkan peserta didik untuk mencintai ilmu dan memahami ilmu sebagai alat bantu dan penunjang hidup mereka.

### **Pengembangan Sekolah Unggul**

Konsep sekolah unggul berangkat dari proses manajemen yang didesain agar sekolah memiliki konsistensi visi dengan misinya dan konsistensi tujuan dengan target yang diimplementasikan dalam program kerja, dengan mengakomodasi keinginan lingkungan strategis mengacu pada ukuran kualitas yang ditentukan. Sekolah unggul menggambarkan ukuran kualitas dari semua indikator yang menggambarkan substansi, yaitu kualitas seperti apa yang mungkin didapatkan oleh sekolah yang bersangkutan dengan manajemen dan potensi internal maupun eksternal yang mengitari sekolah tersebut. Kondisi objektif yang menggambarkan bahwa persoalan kualitas kehidupan kerja pada sekolah sepenuhnya diaplikasi.

Menurut Wise, sekolah unggul memberikan gambaran yang jelas tentang jenis pendidikan yang diterima di sekolah dan konsep pengujian yang diundangkan tidak terlalu berlebihan. Ciri-ciri dari sekolah unggul antara lain pengurusannya tidak terlalu birokratif, tetapi lugas, berorientasi pada visi dan misi, serta memiliki improvisasi yang menggiring guru menjadi inovatif dan kreatif. Keunggulan menggambarkan kemampuan sekolah khususnya kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya dan para guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga dapat meningkatkan citra dan nama baik serta kualitas dan harga diri sekolah.

Hasnun (2010) memberikan kriteria tentang sekolah bermutu sebagai berikut :

- a. Berfokus pada pelanggan. Maksudnya mampu melayani komponen sekolah (guru, tenaga kependidikan, peserta didik ) dan secara eksternal mampu melayani keinginan masyarakat, orang tua dan pihak-pihak tertentu.
- b. Berupaya menghindari masalah dan mencegah masalah yang muncul.
- c. Memiliki sumber daya manusia yang memadai (guru bermutu, peserta didik berprestasi, hasil ujian rata-rata meningkat).
- d. Memiliki strategi dan pola kerja yang terukur.
- e. Mennjadikan persoalan atau masalah yang muncul sebagai bahan perbaikan berikutnya.
- f. Selalu memiliki perencanaan yang matang.
- g. Melakukan perbaikan dengan melibatkan semua pihak.
- h. Mendorong guru untuk berperan dan memiliki tanggung jawab.
- i. Melakukan evaluasi kinerja guru secara terjadwal.
- j. Kepala sekolah, guru, guru pembina, guru pembimbing memiliki program yang jelas dengan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan sekolah.

Selanjutnya Fasli Jalal mengidentifikasikan harapan dari sekolah unggul adalah: (1) mampu memberikan layanan optimal kepada seluruh peserta didik dengan berbagai perbedaan bakat, minat, dan kebutuhan belajarnya; (2) mampu meningkatkan secara signifikan kapabilitas yang dimiliki peserta didik menjadi aktualisasi diri yang memberikan kebanggaan; (3) mampu membangun karakter kepribadian yang kuat, kokoh, dan mantap dalam diri peserta didik ; (4) mampu memberdayakan sumber daya yang ada secara optimal dan efektif; (5) mampu mengembangkan jejaring (*networking*) yang luas kepada *stakeholder*; (6) mampu mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar; dan (7) responsif terhadap perubahan

Untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah unggul dan bermutu, beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian serius oleh penyelenggara sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah adalah: (1) konsep perbaikan mutu yang dilakukan

secara berkelanjutan; (2) efektivitas dan efisiensi dalam manajemen sekolah; (3) efisiensi keuangan dan ketepatan penggunaannya; (4) akuntabilitas manajemen dan finansial; dan (5) profesionalisme. Aspek-aspek ini memberi gambaran bahwa sekolah sepanjang waktu akan terus melakukan perubahan. Hal ini berarti bahwa sekolah tersebut selalu menjaga kualitasnya, baik proses manajemen maupun pelayanan pembelajarannya.

Fasli Jalal mendeskripsikan sosok sekolah unggul sebagai sekolah yang memiliki dimensi kognitif, keterampilan, nilai, dan hubungan yang interaktif. Sekolah yang memiliki dimensi kognitif adalah sekolah dan warga sekolah menguasai pengetahuan dan kompetensinya terus berkembang secara berkelanjutan. Dalam hal dimensi keterampilan, pembelajaran yang dilakukan mengarah kepada keterampilan hidup (*life skill*), berpikir kreatif dan inovatif. Pada dimensi nilai, warga sekolah memiliki sikap yang positif terhadap diri sendiri, orang lain, lingkungan serta memiliki moral dan etos kerja yang baik. Sedangkan pada dimensi hubungan yang interaktif, sekolah selalu bersikap dialogis dan memiliki hubungan yang terbuka.

Peningkatan mutu dalam sekolah unggul menjadi sistem nilai, yaitu merupakan produk lembaga yang berakar dari sikap mental yang bertanggung jawab. Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi setiap personel harus dijaga dengan baik. Secara teoritis maupun empiris, sekolah yang berkualifikasi unggul akan dihadapkan pada persaingan dalam bentuk kebijakan, program dan kegiatan yang membuat sekolah lebih unggul daripada sekolah lainnya yang sejenis. Persaingan kualitas dibutuhkan agar sekolah tetap konsisten menjaga mutu sebagai keunggulannya

Dalam implementasi konsep sekolah unggul akan muncul berbagai masalah internal yang harus dihadapi. Permasalahan tersebut antara lain menyangkut kemampuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dengan menyerap kebutuhan dan keinginan para peserta didik dalam meningkatkan mutu dan prestasi. Kepala sekolah perlu melakukan kerja sama dengan berbagai pihak dalam menggunakan prosedur dan ketentuan yang benar untuk mencapai tujuan. Keberhasilan kepala sekolah ini dapat diukur dari iklim pembelajaran yang dilakukan guru dalam mempengaruhi, mengajak, dan mendorong para guru, staf, peserta didik dan personel lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan kreatif dan inovatif.

Kriteria sekolah unggul harus dapat membuka ruang kreativitas dan inovasi bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya yang merupakan bagian dari pemberdayaan dan pementapan otonomi guru sebagai profesional kependidikan. Selain itu, sekolah harus mampu mengidentifikasi keinginan pelanggan, seperti: (1) para peserta didik menginginkan agar kegiatan pembelajaran dapat memberikan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara mudah dalam suasana belajar yang menyenangkan karena sekolah mampu merumuskan mekanisme pembelajaran yang dapat menumbuhkan semangat belajar dan prestasi peserta didik yang memadai; (2) orang tua peserta didik menginginkan hasil belajar peserta didiknya sepadan dengan biaya yang dikeluarkan oleh orang tua dan pemerintah; (3) masyarakat menginginkan agar hasil belajar mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja; dan (4) guru menginginkan tersedianya fasilitas dan sarana pembelajaran yang diperlukan secara memadai.

Mengembangkan sekolah menjadi sekolah unggul dan bermutu sesuai dengan harapan masyarakat adalah terbukanya secara luas ruang kreativitas dan inovasi bagi guru dan



semua warga sekolah, hasil belajar peserta didik yang terus meningkat serta memiliki daya saing yang tinggi, baik dalam prestasi akademis maupun non-akademis.

### **Pengembangan Sekolah Berbasis Pemberdayaan**

Penelitian Bank Dunia 1997 mencatat tiga faktor yang membuat manajemen sekolah tidak efektif, yaitu: (1) umumnya kepala sekolah memiliki otonomi sangat terbatas untuk mengelola sekolahnya atau dalam mengalokasikan sumber daya; (2) kepala sekolah kurang terampil mengelola sekolah dan (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal dukungan masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Manajemen pemberdayaan sekolah merupakan pilihan yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Prinsip pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah sekolah. Untuk itu, diperlukan perubahan kebijakan di bidang manajemen dengan prinsip kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Istilah memberdayakan (*empower*) menurut Merriam Webster mengandung dua arti, yaitu *to give power or authority to* dan *to give ability to or enable*. Pengertian pertama diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, sedangkan dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Pemberdayaan merupakan aktivitas yang disengaja untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam konteks organisasi, pemberdayaan merupakan sebuah kewenangan yang diberikan sehingga organisasi dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Pemberdayaan organisasi dapat pula dilakukan melalui proses pendelegasian wewenang, yang dimaksudkan agar organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, memiliki etos kerja tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki, kualitas sekolah akan selalu terjamin karena sekolah sebagai sistem kerja akan selalu dinamis dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Memberdayakan lingkungan sekolah artinya setiap individu merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah. Menurut Stewart pemberdayaan tersebut dilakukan dalam hal:

- (1) Mengembangkan visi bersama dimaksudkan untuk menyatukan persepsi di lingkungan warga sekolah sehingga mengetahui dan memahami tujuan, sasaran, dan target yang hendak dicapai sekolah secara bersama-sama.
- (2) Mendidik merupakan langkah selanjutnya dalam pemberdayaan sehingga keterampilan dan mutu guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan kinerja sekolah. Pendidikan dan pelatihan akan menciptakan standar kinerja yang dibutuhkan termasuk dalam penempatan personel yang sesuai dengan kualifikasi.
- (3) Menyingkirkan rintangan-rintangan dalam konteks sumber daya manusia merupakan upaya untuk menciptakan sinergi dan perlawanan yang terjadi akibat warga sekolah yang merasa terancam oleh perubahan karena adanya kebijakan sehingga terjadi peningkatan kinerja dan produktivitas

- (4) Makna yang terkandung mengungkapkan bahwa perlunya seluruh warga sekolah mengetahui seluruh kegiatan pemberdayaan dan pengembangan sekolah yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Mengungkapkan pemberdayaan seharusnya dilakukan secara jujur dan benar sehingga tidak menimbulkan salah persepsi terhadap kebijakan-kebijakan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan.
- (5) Menyemangati personel dengan memberikan kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan rasa percaya diri personel tersebut sehingga mereka akan memberikan kontribusi dalam produktivitas. Pemberian semangat diperlukan dalam upaya pemberdayaan sehingga tujuan, sasaran, maupun target yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal dan optimal.
- (6) Melengkapi merupakan sarana dan langkah penting dalam melakukan pemberdayaan. Melengkapi tugas staf dengan kelengkapan yang maksimal, keuangan yang memadai, kondisi fisik dan perlakuan yang manusiawi akan memberikan dukungan terhadap kinerja yang optimal. Tidak melakukan pengawasan yang ketat dan memberikan kelonggaran untuk mengambil keputusan memungkinkan staf melakukan inisiatif dalam meningkatkan kinerja.
- (7) Menilai merupakan langkah strategis dalam melakukan pemberdayaan. Menilai dilakukan untuk mengetahui sejauh mana proses dan prosedur organisasi berjalan secara konsisten. Menilai kinerja secara terus-menerus akan memberikan kesempatan yang besar bagi staf untuk melakukan perbaikan sehingga kinerja staf dan organisasi secara simultan akan meningkat.
- (8) Mengharapkan seluruh rencana dapat dilaksanakandan berhasil adalah impian dari semua manajemen puncak. Oleh karena itu, mengurangi berbagai hambatan dan tantangan dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan keharusan yang tidak dapat diabaikan. Hambatan dan tantangan yang bersifat internal biasanya muncul dari adanya perlawanan terhadap perubahan atau berbagai kebijakan yang dipandang tidak bermanfaat.

Implementasi kedelapan butir pemberdayaan di atas, dapat dilakukan secara benar dan tepat jika kepala sekolah mampu mengidentifikasi berbagai hal yang dapat meningkatkan kinerja sekolah secara maksimal dan optimal. Pemberdayaan dimulai dari perencanaan dengan melibatkan staf, baik secara individu maupun kelompok sesuai dengan kebutuhan, sejalan dengan visi dan misi sebagai landasan kerja.

### **Kepemimpinan Transformatif dalam Pengembangan Sekolah**

Kepemimpinan transformatif dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Menurut Sadler, *transformational leadership is the proces of engaging the commitment of employees in the context of shared values and share vision*. Atau kepemimpinan tranformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai dan visi organisasi. Dari pendapat tersebut ada tiga hal yang merupakan inti dari kepemimpinan transformatif, yaitu komitmen, berbagi nilai dan berbagi visi. Sedangkan pendapat Bass, *transformational leadership contains four component: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation,*

*intellectual stimulation, and individualized consideration.* Ada empat komponen dalam kepemimpinan transformational yaitu (1) karisma atau mengidealkan pengaruh (sifat atau tingkah laku), (2) motivasi yang mendatangkan inspirasi, (3) rangsangan intelektual, dan (4) memberikan pertimbangan kepada individu.

Seorang pemimpin transformatif akan berupaya memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformatif dapat memberikan pengalaman yang berharga karena akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

Seorang kepala sekolah dapat menerapkan model kepemimpinan transformatif dalam melakukan tugas kepemimpinannya. Hidayat dan Machali memberikan alasan sebagai berikut:

1. Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
2. Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*).
3. Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
4. Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
5. Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
6. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
7. Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Sebagai pemimpin transformatif, seorang kepala sekolah memiliki kesempatan yang luas dan waktu luang untuk mengembangkan sekolah karena akan mendapatkan dukungan yang luas dari warga sekolah; warga sekolah akan menjadi warga pembelajar yang dinamis dan selalu menerima perubahan.

### **Komponen-Komponen Dalam Pengembangan Sekolah**

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan masalah teknis tetapi mencakup persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan maupun efisiensi dan efektivitas sumber daya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas harus dilakukan secara menyeluruh dalam berbagai komponen yang ada di sekolah. Komponen-komponen yang perlu dikembangkan tersebut adalah:

#### **1. Komponen Kurikulum dan Pembelajaran**

Kurikulum dan pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum, merupakan bagian yang harus dikembangkan. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional biasanya sudah dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, namun yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kebutuhan sekolah, kebutuhan masyarakat dan kebutuhan dunia kerja termasuk di dalamnya mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Kurikulum sekolah dalam bidang pendidikan dasar dan menengah harus dikembangkan sesuai dengan relevansinya pada setiap tingkatan pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar pengembangannya disesuaikan dengan kebutuhan setiap jenjang pendidikan. Mengingat kurikulum merupakan substansi utama dalam pendidikan, maka agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong guru untuk menyusun dan terus-menerus menyempurnakan strategi pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran yang ada di sekolah. Hal yang perlu dikembangkan dan disempurnakan seperti: perencanaan kegiatan pembelajaran, pembuatan kalender pendidikan, penjadwalan, silabus, program tahunan/semester, sampai kepada penilaian.

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran di sekolah harus menjamin efektivitas dan efisiensinya yaitu dengan mengoptimalkan kualitas. Kualitas bisa optimal tergantung kepada kepala sekolah dan guru-gurunya dapat mengelola kurikulum dengan sebaik-baiknya, dengan penggunaan metode pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berlangsung dalam suasana gembira, demokratis, dan menyenangkan (*joyfull teaching and learning*) akan mendorong prestasi belajar peserta didik .

Khusus bagi SMK, kurikulum yang dikembangkan harus divalidasi oleh institusi pasangan sebagai mitra, di mana kompetensi lulusan harus sesuai dengan dengan kebutuhan lapangan kerja yang telah dipersyaratkan oleh Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI). Hasil belajar peserta didik khususnya pada lini produktif harus sesuai dengan standar industri.

## **2. Komponen pendidik dan tenaga kependidikan**

Tugas utama kepala sekolah ialah membina dan mengembangkan agar pendidikan dan pembelajaran menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu, tugas utama kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah bagaimana bisa mengelola pendidik dan tenaga kependidikan menjadi aset yang berharga.

Pengembangan Sekolah dalam komponen pendidik dan tenaga kependidikan dimulai dari proses perekrutan, pengorganisasian, pemberdayaan, pelatihan, orientasi dan penempatan, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi. Ada beberapa teknik dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu: (1) melalui usaha sendiri, seperti belajar melalui buku, majalah atau kursus-kursus; (2) melalui kelompok profesi bidang sejenis seperti MGMP/KKG, PGRI, dan lain-lain; (3) *InHouse Training*, penataran, tugas belajar, latihan keahlian; (4) lokakarya, seminar, tugas belajar, latihan keahlian; dan (5) promosi: diberi jabatan dengan beban dan tanggung jawab yang lebih besar daripada jabatan semula.

## **3. Komponen peserta didik**

Pengembangan Sekolah dalam bidang peserta didik dimulai dari penerimaan peserta didik baru, pencatatan peserta didik di Sekolah sampai peserta didik tersebut lulus.

Pengembangan kepesertadidikan bertujuan mengatur berbagai kegiatan peserta didik dan kegiatan pembelajaran agar berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur.

Sutisna (1985) menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam bidang kepeserta didik an adalah:

- a) Kehadiran anak didik di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- b) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan ke kelas dan program studi.
- c) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d) Program supervisi bagi anak didik yang mempunyai kelainan (kebutuhan khusus), seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- e) Pengendalian disiplin anak didik.
- f) Program bimbingan dan penyuluhan
- g) Program kesehatan dan keamanan.
- h) Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.
- i) Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar peserta didik baik secara akademik maupun non-akademik merupakan bagian pengembangan kepeserta didik an akan tetapi ukuran terhadap perubahan perilaku peserta didik menjadi lebih baik dari sebelumnya, tidak bisa dipisahkan dari kegiatan komponen kepeserta didik an.

#### **4. Komponen keuangan dan pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel serta penggalian sumber dana untuk membiayai pendidikan sangat diperlukan.

Menurut Mulyasa (2009), sumber keuangan dan pembiayaan suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik ; dan (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Dalam rangka melatih kewirausahaan dan memberdayakan fasilitas sekolah supaya peserta didik terlatih dengan budaya kerja industri, di SMK/MAK dapat dikembangkan kegiatan kewirausahaan (*unit produksi/teaching factory/bussines center*) dalam pembelajaran peserta didik sehingga dapat menjadi sumber keuangan sekolah.

Dalam konteks implementasi manajemen berbasis sekolah, pengelolaan keuangan harus dilakukan secara transparan dan akuntabel mulai dari perencanaan, penggunaan, pengawasan dan pertanggungjawaban agar dana benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran, serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Jones (1985) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menimbulkan efek samping yang merugikan.

Untuk kepentingan pertanggungjawaban, kepala sekolah berperan sebagai otorisator dan ordinator. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran, sedangkan ordinator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Dalam melakukan kegiatannya, kepala sekolah dibantu oleh bendahara yang bertugas melakukan penerimaan, penyimpanan uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat pembukuan dan pertanggungjawaban.

## **5. Komponen Sarana Prasarana**

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan khususnya proses pengajaran, seperti gedung, ruang kelas, perabot, peralatan laboratorium, peralatan bengkel serta alat-alat dan media pengajaran. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran seperti kebun, taman, halaman sekolah/ madrasah, jalan menuju sekolah; tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran seperti kegiatan olahraga, maka disebut sarana pendidikan.

Pengembangan sarana dan prasarana adalah kegiatan merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah/ madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran. Lahan, bangunan dan perlengkapan Sekolah harus menggambarkan kurikulum sekolah sehingga dalam pengembangannya harus menunjang jalannya proses pembelajaran.

## **6. Komponen hubungan Sekolah dengan masyarakat**

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas dan kehidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, ada banyak cara yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka menarik simpati masyarakat dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.

Jika hubungan Sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar hubungan itu selalu terjaga dengan baik, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Maju mundurnya sumber daya manusia di suatu daerah tidak hanya tergantung pada upaya-upaya yang dilakukan sekolah tetapi juga tergantung dari partisipasi masyarakat di sekitarnya terhadap pendidikan. Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin maju pula sumber daya manusia di daerah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di daerah tersebut semakin rendah pula sumber daya manusia di daerah itu. Oleh karena itu, masyarakat hendaknya dilibatkan dalam pembangunan pendidikan di daerahnya

Menurut Sobry (2012), ada tiga pengelompokan hubungan antara sekolah dan masyarakat yaitu hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional. Hubungan edukatif adalah hubungan kerja sama antara sekolah dengan orang tua peserta didik agar tidak terjadi perbedaan prinsip dan pertentangan yang mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada peserta didik sehingga antara pihak Sekolah dan orang tua memiliki arah yang sejalan dalam melaksanakan pendidikan. Pada SMK/MAK hubungan edukatif dapat diperluas dengan sinkronisasi kurikulum, praktik kerja industri, atau penyaluran lulusan agar hasil pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan memenuhi standar kualifikasi pekerjaan.

Hubungan kultural merupakan usaha kerja sama antara Sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling memberi dan mengembangkan kebudayaan masyarakat di sekolah itu berdiri. Sedangkan hubungan institusional merupakan usaha kerja sama antara Sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lainnya, baik lembaga pemerintah maupun swasta seperti hubungan kerja sama sekolah dengan sekolah lain, sekolah dengan lembaga pemerintahan serta dunia usaha/industri.

## **7. Komponen Layanan Khusus**

Yang dimaksud dengan layanan khusus adalah pengembangan sekolah dalam hal-hal khusus yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran, seperti: perpustakaan, kesehatan, lingkungan hidup, dan keamanan sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang begitu cepat menyebabkan guru tidak bisa melayani seluruh kebutuhan peserta didik, seperti kebutuhan mendapatkan informasi dan kebutuhan belajar secara mandiri, kebutuhan sarana internet, pelayanan kesehatan, lingkungan sekolah yang indah, bersih, aman, dan nyaman, kebutuhan sarana ibadah, kantin sehat kebutuhan pelayanan khusus yang terbikai dalam program kekhususan bagi peserta didik yang berkebutuhan khusus. Di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif dikenal istilah program kekhususan yang ditujukan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Penentuan program kekhususan berdasarkan hasil asesmen peserta didik. Sekolah menyelenggarakan program kekhususan untuk mencapai berbagai tujuan terkait dengan kemandirian peserta didik dan proses pembelajaran di sekolah/kelas.

Program kekhususan dapat dilaksanakan oleh sekolah inklusif bekerja sama dengan pusat sumber atau sekolah luar biasa terdekat. Contoh program kekhususan yang dapat diselenggarakan oleh sekolah adalah program baca tulis braille dan orientasi mobilitas bagi peserta didik dengan hambatan penglihatan. Program baca tulis braille bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan membaca dan menulis huruf braille bagi peserta didik dengan hambatan penglihatan, sedangkan program

orientasi dan mobilitas diberikan agar peserta didik tersebut dapat mandiri. Orientasi dan mobilitas memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi peserta didik dengan hambatan penglihatan untuk mengenali situasi sekitarnya dan berpindah dari satu tempat ke tempat yang lain.

Penyelenggaraan program kekhususan bagi peserta didik berkebutuhan khusus merupakan implementasi dari Program Pembelajaran Individual (PPI) yang dikembangkan oleh guru kelas, guru pembimbing khusus (GPK), orang tua, dan/atau tenaga profesional seperti psikolog, tenaga terapi, dokter.

Untuk melayani kebutuhan khusus tersebut, pihak sekolah dapat meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan instansi-instansi terkait yang ada di wilayah setempat

## **REFLEKSI**

Setelah melaksanakan kegiatan *In 1* pada modul ini, Saudara diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini :

1. Materi apa saja yang sudah Saudara dipelajari di kegiatan *In 1* ?
2. Apa hal baru yang bisa Saudara lakukan dalam Pengembangan Sekolah di tempat bekerja?
3. Apa pengaruh dan manfaatnya bagi yang Saudara peroleh setelah mempelajari topik-topik *In 1* terkait dengan tugas pokok Saudara sebagai kepala TK?
4. Apa yang akan Saudara lakukan terkait dengan Pengembangan Sekolah agar hasil pembelajaran *In 1* dapat dilaksanakan di TK Saudara?

## **RENCANA TINDAK (45 Menit)**

Kegiatan ini merupakan akhir dari tahap *In 1*, yaitu tahap di mana Saudara dapat belajar melalui simulasi. Setelah rangkaian kegiatan *In 1* ini selesai, Saudara akan masuk ke tahap *On*. Tahap tersebut dirancang untuk memberikan pengalaman langsung di sekolah tempat Saudara bertugas. Proses belajar melalui pengalaman ini akan didampingi oleh mentor (pengawas) yang menjadi fasilitator Modul ini. Oleh karena diperlukan kerja sama yang baik dengan mentor, Saudara harus menuliskan rencana pelaksanaan kegiatan *On* pada akhir *In 1* ini. Lembar kerja yang digunakan adalah LK di bawah ini. Selain demi kelancaran proses pendampingan, lembar kerja ini dapat Saudara gunakan sebagai panduan kerja pada saat melaksanakan urutan tugas dalam tahap *On*.

### **LK. 22 Format Rencana Tindak Lanjut**

Nama : .....



**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Instansi : .....

<b>Topik</b>	<b>Uraian Kegiatan</b>	<b>Tujuan Pelaksanaan</b>	<b>Target</b>	<b>Waktu Pelaksanaan</b>

## **BAGIAN III**

# **TAHAP *ON THE JOB LEARNING***

---

### **Pengantar**

Pada tahap *On The Job Learning (On)*, Saudara akan melaksanakan kegiatan sesuai rencana tindak yang telah dibuat pada saat pembekalan. Kegiatan tersebut meliputi : Memimpin proses penyepakatan pemetaan kesenjangan antara hasil EDS dengan Profil sekolah, memimpin perumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah, melakukan Refleksi Budaya Kerja, melakukan Analisis Budaya Kerja Positif, melakukan Refleksi Kondisi Kemitraan di sekolah, melakukan identifikasi Sumber Daya Pendukung Penyelenggara Pendidikan, melakukan Identifikasi Peran serta Sumber Daya Pendukung, melakukan Implementasi Program Kemitraan Sekolah, memimpin Penyusunan Implementasi Program Pengembangan, simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan, melakukan Evaluasi Program.

Praktikkanlah integrasi nilai-nilai utama Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), yang terdiri atas: 1) religius, 2) nasionalis, 3) mandiri, 4) gotong royong, dan 5) integritas. Pertimbangkan pula prinsip pendidikan inklusif yaitu (1) kehadiran; (2) penerimaan; (3) partisipasi; dan (4) pencapaian baik akademik maupun non-akademik untuk semua anak termasuk anak berkebutuhan khusus sebagai langkah terbaik untuk memastikan pelaksanaan perlindungan kesejahteraan anak. Pendidikan inklusif mengakomodasi semua kebutuhan anak dengan tidak mempersoalkan keadaan fisik, kecerdasan, sosial, emosional atau kondisi-kondisi lain. Prinsip-prinsip pendidikan inklusif ini juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik

Selama melakukan *On The Job Learning*, libatkan pengawas Pembina Saudara untuk mendapatkan arahan, bimbingan dan supervisi. Saudara juga dapat membuka kembali materi penguatan, serta mempelajari latihan-latihan soal dan bahan bacaan.

Pada akhir Tahap *On*, Saudara membuat laporan dan mempersiapkan bahan-bahan untuk mempresentasikan hasil yang telah diperoleh. Selain itu, lakukan pula penilaian diri berdasarkan kegiatan, bukti fisik dan tugas yang telah Saudara lakukan.

## **TOPIK 1. VISI, MISI DAN TUJUAN**

Setelah selesai melakukan kegiatan pada *In 1*, pada topik ini Saudara melatih keterampilan dalam memimpin tim pengembang sekolah atau stakeholder lainnya untuk menyepakati pemetaan kesenjangan hasil EDS sebagai acuan untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah.

### **Kegiatan 1. Memimpin Proses Penyepakatan Pemetaan Kesenjangan antara hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil sekolah (Praktik, 45 menit )**

Saudara diharapkan mampu memimpin pembahasan tentang pemetaan kesenjangan antara hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil sekolah di tempat Saudara bekerja dengan melibatkan semua stakeholder. Bertindaklah sebagai fasilitator dan harus memiliki keyakinan bahwa proses pemetaan tersebut akan lebih efektif dan efisien sebagai bahan penyusunan Visi, Misi dan Tujuan . Diharapkan aspek yang dikaji harus menyangkut 8 SNP. Untuk kegiatan ini saudara bisa menggunakan LK 2. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

### **Kegiatan 2. Memimpin perumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah (Praktik, 60 menit )**

Setelah Saudara melakukan pemetaan kondisi riil sekolah, bimbinglah tim pengembang sekolah untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang sesuai dengan harapan dan dapat menutup kesenjangan yang telah dipetakan pada kegiatan sebelumnya. Saudara dapat menuliskannya di LK-4 yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*.

## **TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Kegiatan pada topik ini merupakan lanjutan *In 1*, Saudara perlu mengadakan pertemuan untuk melakukan praktik mengenai budaya kerja sebagai suatu tantangan dalam pengembangan sekolah, Untuk melakukan kegiatan sebaiknya membentuk tim untuk menggandakan, menyebarkan, dan menganalisis data untuk memperoleh gambaran tentang kondisi sekolah Saudara dari sudut pandang warga sekolah. Hasil analisis disajikan dalam bentuk yang sama dengan yang pernah Saudara buat pada saat mengikuti pelatihan *In 1*. Pada topik ini hanya ada 2 (dua) kegiatan, yaitu; Melakukan Refleksi Budaya Kerja dan Analisis Budaya Kerja Positif.

**Kegiatan 3. Melakukan Refleksi Budaya Kerja  
(Praktik, 75 menit )**

Modul ini sebagai sarana berlatih dalam merencanakan pengembangan sekolah, Saudara diharapkan mampu melakukan refleksi budaya kerja ini dengan melibatkan *stakeholder* yang ada di sekolah, sehingga hasilnya bisa dipertanggungjawabkan keabsahannya, pada akhir rapat disepakati bahwa refleksi budaya tersebut bisa dijadikan acuan, Kemudian Saudara hanya perlu memilih satu subbidang untuk dijadikan pijakan pada kegiatan-kegiatan selanjutnya. Sementara dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, semua bidang dan Subbidang yang belum memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) maupun Standar Nasional Pendidikan (SNP) harus dijadikan dasar dalam perencanaan kegiatan dan anggaran sekolah. Lembar Kerja yang digunakan adalah LK 6a dan 6b yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 4. Melakukan Analisis Budaya Kerja Positif  
(Praktik, 60 menit )**

Setelah mendapat bekal pengetahuan selama kegiatan *In 1*, Saudara diharapkan mampu melibatkan semua pemangku kepentingan di sekolah, untuk menganalisis berbagai tantangan dalam pengelolaan budaya kerja positif dan menemukan cara untuk mengatasi atau bahkan memanfaatkannya. Laksanakan kegiatan tersebut dengan cara musyawarah dan mufakat sehingga hasilnya bisa dijadikan sebagai bahan untuk pengembangan sekolah yang lebih baik. Hasil kegiatan dituangkan pada LK 9. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM  
PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Untuk melaksanakan kegiatan di topik 3 ini, Saudara diminta mempraktikkan proses yang telah disimulasikan selama tahap *In 1* di tempat bertugas. Saudara sebaiknya membentuk tim untuk menggandakan, menyebarkan, dan menganalisis data untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi sekolah dari pandang warga sekolah. Partisipasi ini penting agar Saudara dapat mengetahui pendapat warga sekolah mengenai jejaring kemitraan di sekolah tempat Saudara bertugas.

**Kegiatan 5. Melakukan Refleksi Kondisi Kemitraan di sekolah  
(Praktik, 45 Menit )**

Perlu Saudara pahami bahwa dalam merencanakan pengembangan sekolah diperlukan kerja sama yang baik dengan semua pemangku kepentingan.

Saudara diharapkan mampu melakukan refleksi kondisi kemitraan sekolah dengan melibatkan *stakeholder* yang ada di sekolah melalui forum rapat, sehingga hasilnya bisa dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan kondisi yang ada. Kemudian hasilnya disepakati bersama untuk kegiatan selanjutnya. Kemudian Saudara hanya perlu memilih satu subbidang untuk dijadikan pijakan pada kegiatan-kegiatan selanjutnya. Sementara dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, semua bidang dan Subbidang yang belum memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) maupun Standar Nasional Pendidikan (SNP) harus dijadikan dasar dalam perencanaan kegiatan dan anggaran sekolah. Hasil kegiatan dituangkan pada LK 12a dan LK 12b. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 6. Melakukan Identifikasi Sumber Daya Pendukung Penyelenggara Pendidikan  
(Praktik, 60 Menit )**

Ditempat kerja Saudara diminta untuk mengadakan pertemuan yang ditujukan untuk melakukan identifikasi sumber daya yang mendukung dalam mengembangkan jejaring kemitraan secara efektif. Agar hasil bermusyawarah dapat berhasil dan berdaya guna libatkanlah seluruh warga. Dari kegiatan tersebut perlu disepakati hanya memilih satu subbidang yang paling urgen sebagai acuan untuk kegiatan-kegiatan selanjutnya. Hasil kegiatan ini dituangkan pada LK 13. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 7. Melakukan Identifikasi Peran serta Sumber Daya Pendukung  
(Praktik, 60 Menit)**

Saudara diharapkan mampu melakukan identifikasi peran sumber daya yang mendukung sekolah ini dengan melibatkan seluruh warga yang ada di sekolah melalui musyawarah sehingga hasilnya bisa lebih baik sesuai dengan kondisi yang ada kemudian secara terbuka hasilnya disepakati untuk kegiatan selanjutnya. Kemudian Saudara hanya perlu memilih satu subbidang untuk dijadikan pijakan pada kegiatan-kegiatan selanjutnya. Gunakan LK 14 untuk memandu kegiatan yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 8. Melakukan Implementasi Program Kemitraan Sekolah  
(Praktik, 45 Menit )**

Ditempat kerja Saudara diharapkan mampu melakukan implementasi program kemitraan dengan melibatkan semua warga sekolah sehingga hasilnya bisa lebih baik , walaupun melibatkan warga sekolah namun Saudara dituntut untuk memiliki keberanian mengambil sikap dalam menentukan skala prioritas program, dan dapat menyusun program yang berbeda dengan sekolah lain dengan acuan yang ada. Untuk membantu kegiatan ini gunakan LK 16. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*.

## **TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH**

Kegiatan ini ditujukan untuk melatih Saudara sebagai kepala sekolah yang mampu memimpin proses awal perubahan. Pada topik ini ada 3 kegiatan yang harus dilaksanakan, Saudara dipersilakan melakukannya dengan melibatkan semua warga sekolah tanpa membedakan kelompok atau golongan. Perlu diingat bahwa dukungan dari semua warga sekolah merupakan kunci keberhasilan dari setiap upaya pengembangan sekolah.

### **Kegiatan 9. Memimpin Penyusunan Rencana Implementasi Program Pengembangan Sekolah (Praktik, 60 Menit )**

Di tempat kerja, Saudara mengadakan pertemuan untuk menyusun rencana implementasi program pengembangan sekolah dengan melibatkan semua warga sekolah sehingga hasilnya bisa memuaskan. Dalam pembahasan rencana program pengembangan sekolah harus dapat mengidentifikasi kekhawatiran orang-orang yang akan terkena dampak pengembangan sekolah. Dalam hal ini Saudara harus menjadi inspirator, motivator, dan membimbing warga sekolah dan pihak-pihak terkait untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang akan, sedang, dan telah terjadi. Setiap program pengembangan sekolah akan membawa individu dalam organisasi pada posisi transisi. Untuk membantu kegiatan ini gunakan LK 19a, 19b dan 19c. yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

### **Kegiatan 10. Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan Sekolah (Praktik, 60 Menit )**

Implementasi program merupakan realisasi dari sebuah perencanaan pengembangan yang pelaksanaannya harus bisa terukur dengan jelas, dan keterlaksanaannya perlu dilakukan pemantauan. Agar kegiatan ini bisa berhasil guna Saudara diharapkan mampu melibatkan semua warga sekolah untuk membahas rencana dan pelaksanaan program pengembangan. Pada saat melakukan musyawarah, ciptakan suasana diskusi yang sejuk dan harmonis, hilangkan sikap egois atau menang sendiri, serta beri kepercayaan kepada mereka berpartisipasi secara aktif melaksanakan kegiatan sesuai dengan kompetensi dan wewenangnya. Sebagai alat bantu gunakan LK 20 yang telah digunakan pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 11. Melakukan Evaluasi Program  
(Praktik, 60 Menit )**

Saudara diharapkan mampu melibatkan semua warga sekolah untuk membahas rencana dan pelaksanaan evaluasi program, Dengan cara rapat kerja atau musyawarah, pada saat rapat berlangsung Saudara memberikan arahan dan motivasi bahwa evaluasi program merupakan suatu kegiatan yang harus mutlak dilaksanakan sebagai implementasi manajemen mutu pendidikan. Kemudian hasilnya ditindaklanjuti sebagai bahan perbaikan selanjutnya. Untuk melakukan kegiatan ini gunakan LK 21 yang seperti pada kegiatan *In 1*

**Kegiatan 12. Menyusun Laporan dan Paparan Laporan  
(Praktik, 270 menit)**

Selama melakukan seluruh kegiatan *In 1* dan *On*, Saudara diminta mencatat beberapa hal sebagai dasar dalam penyusunan laporan, yaitu:

1. Waktu pelaksanaan dan para pihak yang terlibat.
2. Masalah yang dihadapi dan cara mengatasinya
3. Manfaat yang diperoleh dari praktik langsung di Sekolah.

Laporan disusun secara tertulis maksimal 10 halaman dan dikumpulkan pada saat kegiatan *In 2* dengan sistematika sebagai berikut:

Halaman Sampul

Lembar Pengesahan

Kata Pengantar

Daftar Isi

**I. PENDAHULUAN**

- A. Latar Belakang
- B. Tujuan
- C. Landasan Hukum

**II. PELAKSANAAN KEGIATAN**

- A. Waktu dan Tempat Pelaksanaan
- B. Hasil Pelaksanaan Kegiatan
  - Tagihan 1
  - Tagihan 2
  - dst
- C. Kendala/Hambatan dan Solusi
- D. Manfaat
  - 1. Bagi Diri Sendiri
  - 2. Bagi Peserta Didik
  - 3. Bagi Sekolah

**III. PENUTUP**

- A. Kesimpulan
- B. Saran

**LAMPIRAN**

- A. RTL
- B. Daftar Hadir
- C. Dokumen Foto
- D. Dokumen Pendukung Lainnya

**REFLEKSI**

Apabila Saudara sudah melakukan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan pada tahapan *On*, dipersilahkan untuk melakukan refleksi dengan menjawab pertanyaan di bawah ini :

1. Kegiatan apa yang paling menarik dan berkesan menurut saudara?
2. Apa manfaatnya bagi Saudara?
3. Apa rencana tindak lanjut yang akan Saudara lakukan setelah berlatih memimpin pengelolaan program pengembangan sekolah untuk meningkatkan kualitas hasil belajar secara sistematis, dinamis, fungsional, dan transparan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya ini?



## **BAGIAN IV**

### **TAHAP *IN SERVICE LEARNING* 2**

---

#### **Pengantar**

Pada tahap *In 2* ini Saudara berkumpul kembali sesama kepala sekolah untuk menyampaikan laporan dari setiap kegiatan yang telah dilaksanakan pada tahap *On*. Selanjutnya Saudara juga memaparkan hasil praktik dihadapan fasilitator.

#### **Kegiatan 1. Memaparkan Laporan Hasil Kegiatan (10 menit)**

Setelah melakukan semua kegiatan pada tahap *In 1* dan *On*, Saudara diminta untuk menyampaikan laporan secara tertulis dan juga memaparkan:

1. Waktu pelaksanaan dan para pihak yang terlibat.
2. Masalah yang dihadapi dan cara mengatasinya.
3. Manfaat yang diperoleh dari praktik langsung di Sekolah.
4. Rencana tindak lanjut

#### **Kegiatan 2. *Good Practice* dan Penguatan Konsep (20 menit)**

Saudara diminta untuk mempersiapkan paparan yang menyajikan praktik-praktik baik selama melaksanakan tugas yang tertera pada modul lini di sekolah masing-masing. Jika terpilih, maka Saudara akan menyajikan paparan tersebut agar dapat menjadi sarana belajar bagi semua peserta PKB KS. Jika Saudara tidak terpilih, silakan menyimak penyajian salah satu peserta terbaik yang dipilih oleh fasilitator. Pelajarilah hal-hal baik yang mungkin dapat diterapkan di sekolah.

#### **Kegiatan 3. Penilaian dan Umpan Balik Oleh Fasilitator 2 (20 menit)**

Setelah menyelesaikan semua tugas yang tertera pada modul, maka fasilitator akan melakukan penilaian dan memberikan umpan balik. Fasilitator memberikan penilaian setelah memeriksa tugas dan tagihan. Umpan balik akan diberikan oleh fasilitator sesuai dengan hasil pemeriksaan tagihan maupun penilaiannya.

**Kegiatan 4. Menyusun Rencana Tindak Lanjut *In 2*  
(15 menit)**

Setelah semua kegiatan selesai dilaksanakan, Saudara kembali diminta untuk menyusun rencana tindak lanjut untuk memastikan kelangsungan kegiatan ini secara berkelanjutan. Buatlah rencana tindak lanjut (RTL) yang sekurang-kurangnya memuat uraian kegiatan, tujuan pelaksanaan, indikator ketercapaian, dan waktu pelaksanaan.

Contoh Format Rencana Tindak Lanjut

No.	Uraian Kegiatan	Tujuan Pelaksanaan	Indikator Ketercapaian	Waktu Pelaksanaan

**REFLEKSI**

Setelah selesai melaksanakan kegiatan pada pembelajaran *In-on-in* pada modul ini, Saudara diminta untuk melakukan refleksi dengan cara menjawab beberapa pertanyaan dibawah ini:

1. Apa yang sudah Saudara pelajari dari kegiatan *In-on-in* pada modul ini?
2. Apa hal baru yang bisa Saudara lakukan dalam pengembangan sekolah di tempat Saudara bekerja?
3. Apa pengaruh dan manfaat yang Saudara peroleh setelah mempelajari modul PKB Pengembangan Sekolah terkait dengan tugas pokok Saudara sebagai Kepala Sekolah ?
4. Apa yang akan Saudara lakukan terkait Perencanaan dan Pengembangan Sekolah agar hasil pembelajaran *In-on-In* bisa dilaksanakan di sekolah Saudara?

## **KESIMPULAN MODUL**

Setelah mempelajari modul ini, Saudara sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dalam memimpin perencanaan dan pengembangan sekolah, peningkatan kualitas hasil belajar di sekolah tempat Saudara bertugas, melalui kegiatan diklat yang telah dilaksanakan.

Pada topik 1 tentang Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, dengan menggunakan instrumen EDS akan tercapai proses pemetaan kesenjangan antara kondisi riil dengan kondisi ideal, merumuskan visi yang inspiratif, misi yang menggugah, dan tujuan yang realistis dalam mengembangkan sekolah yang ideal yang menjunjung tinggi keberagaman.

Pada topik 2 tentang Budaya Kerja sebagai tantangan dalam pengembangan Sekolah, dengan mengidentifikasi pemegang peran dan keterlibatannya dalam pengembangan budaya kerja, proses penyusunan rencana pengembangan budaya kerja positif di sekolah dapat dilaksanakan.

Pada topik 3 tentang Jejaring kemitraan sebagai tantangan dalam pengembangan sekolah, dengan melakukan refleksi kondisi dan mengidentifikasi manfaat kemitraan sekolah, maka perencanaan pengembangan sekolah akan mudah terwujud dengan baik.

Sedangkan pada topik 4 tentang tahap-tahap pengembangan sekolah, melalui kegiatan penyamaan persepsi dan penentuan skala prioritas bidang pengembangan serta pembuatan rencana persiapan, maka keterlaksanaan setiap tahap pengembangan sekolah dalam mengelola perubahan (*change management*) akan dapat terlaksana dengan baik.

**KUNCI JAWAB  
MODUL PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>NO</b>	<b>JAWABAN</b>	<b>JENJANG</b>	<b>NO</b>	<b>JAWABAN</b>	<b>JENJANG</b>
1	A	TK	24	B	TK
2	B	TK	25	C	TK
3	D	TK	26	B	TK
4	B	TK	27	C	TK
5	C	TK	28	B	TK
6	D	TK	29	B	TK
7	B	TK	30	B	TK
8	A	TK	31	D	TK
9	D	TK	32	A	TK
10	C	TK	33	B	TK
11	B	TK	34	C	TK
12	A	TK			
13	A	TK			
14	A	TK			
15	D	TK			
16	D	TK			
17	C	TK			
18	B	TK			
19	C	TK			
20	D	TK			
21	A	TK			
22	C	TK			
23	A	TK			

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon. 2009. *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Bryson, John M. 2001. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasnun, Anwar. 2010. *Mengembangkan Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Data Media. Hamalik.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan. Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.
- Hofstede, Geert. 2011. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institution, and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications Inc.
- Jalal, Fasli. 2006. *Strategi dan Arah Pengembangan Sekolah Unggul*. Jakarta: Ditjen PMPTK Depdiknas
- Jones, Thomas H. 1985. *Introduction to School Finance Technique and Social Policy*. London: Macmillan Publishers
- Lezotte, Lawrence W. 1991. *Defining Effective Schools*. New Jersey: Erlbaum Associates Inc.
- Machali, 2012. *Pengelolaan Pendidikan. Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sekolah dan Madrasah*. Kaukaba: Sewon Bentul Yogyakarta.
- Meyer, Paul J. 2006. *Attitude is Everything*. Minnesota: The Leading Edge Publishing.
- Molloy, Patty, et al. 1995. *Building Home, School, Community Partnerships: The Planning Phase*. Texas: Office of Educational Research and Improvement, US Department of Education.
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sagala, Syaiful. 2005 *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: PT. Nimas Multima.
- Sheyoputri, Elslee Y.A. Ttt. 2009 – 2012. *Memorandum Akhir Tugas sebagai Kepala Sekolah Indonesia*, Kuala Lumpur
- Stewart, Aileen Mitchell. 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Edisi V*. Yogyakarta: Kanisius.
- Supriyadi, Gering dan Tri Guno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN RI
- Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan Langkah Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*. Lombok: Holistica.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.

## DAFTAR ISTILAH

<b>Istilah/Singkatan</b>	<b>Pengertian/Kejelasan</b>
Agen perubahan	Sebutan untuk pelaku yang melaksanakan <i>change management</i> atau manajemen perubahan.
Analisis data	Proses pengolahan, penyajian dan penafsiran data.
Belajar mandiri	Pembelajaran yang memposisikan pembelajar sebagai pemegang kendali, penanggung jawab, pengambil inisiatif dalam memenuhi dan mencapai keberhasilan belajarnya sendiri. dengan atau tanpa bantuan orang lain.
<i>Good practice (praktik-praktik yang baik)</i>	Pengalaman keberhasilan seseorang dalam suatu Pekerjaan yang sangat mengesankan
Budaya kerja positif	Budaya kerja yang bisa meningkatkan efektivitas sekolah dalam hal pengelolaan sekolah dan pembelajaran.
<i>Change management</i>	Suatu pendekatan terstruktur untuk pergeseran/ transisi individu, tim, dan organisasi dari keadaan sekarang ke masa depan yang diinginkan.
Evaluasi Diri Sekolah (EDS)	Evaluasi diri sekolah adalah proses yang mengikut sertakan semua pemangku kepentingan untuk membantu sekolah dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator kunci yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan ().
Implementasi program	Pelaksanaan rencana program kerja.
Kepemimpinan transformasional	Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi dengan penuh kesadaran berkeinginan menjadi organisasi yang lebih baik tanpa ada rasa terpaksa.
Mitra kerja	Pihak-pihak yang memiliki kepedulian yang sama dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.
Perancangan program Kerja	Proses penyusunan program kerja dan rencana kegiatan.
Refleksi	Strategi mendapatkan umpan balik dari suatu proses pembelajaran dan/atau setelah pelaksanaan pembelajaran.
Sekolah efektif	Sekolah yang dapat memanfaatkan seluruh sumberdaya dan potensi, dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.
Simulasi	Kegiatan yang menampilkan situasi/kondisi yang hampir sama dengan kejadian sesungguhnya.

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH**

<b>Istilah/Singkatan</b>	<b>Pengertian/Kejelasan</b>
Studi kasus	Upaya mempelajari konsep dari kasus-kasus yang Disajikan
Tagihan/tugas	Adalah tugas yang harus dikerjakan secara berurutan dalam setiap kegiatan untuk membantu menguasai kompetensi dalam Modul ini.
Tantangan perubahan	Proses pengambilan manfaat dari perubahan yang terjadi pada alam atau diri seseorang
Time on Task	Alokasi waktu yang digunakan secara efektif dan efisien untuk melakukan kegiatan pembelajaran seperti penyelesaian tugas, pelaksanaan tugas refleksi, penyelesaian ujian.

## **SUPLEMEN**

---

### **SUPLEMEN 1. PENGANTAR PENGUATAN PENDIDIKAN KARAKTER**

**Erry Utomo**

Wilayah Indonesia terdiri dari ribuan pulau dengan kondisi geografis yang bervariasi dan diwarnai oleh keanekaragaman budaya, adat istiadat, agama, maupun keyakinan. Keanekaragaman tersebut dapat menjadi keunggulan jika semboyan Bhinneka Tunggal Ika mewujudkan dengan baik pada setiap sendi kehidupan berbangsa. Sebaliknya, keberagaman akan menjadi bumerang jika perbedaan budaya, adat istiadat, agama, maupun keyakinan tidak dikelola. Gesekan yang mengarah pada konflik horisontal sangat mungkin terjadi jika bukannya persamaan namun perbedaan yang dikedepankan oleh masing-masing pengampu budaya, pemangku adat, pemeluk agama, dan penggiat keyakinan. Sila ke tiga Pancasila, yaitu Persatuan Indonesia, menjadi jauh dari kenyataan.

Pancasila sebagai ideologi sudah seharusnya menjadi rujukan dan pegangan utama dalam pengelolaan pendidikan, baik secara sistem di tingkat nasional maupun operasional di tingkat sekolah. Secara formal nilai-nilai Pancasila harus diterima, didukung, dihargai, dan diupayakan perwujudannya secara sungguh-sungguh di setiap sendi sekolah karena merupakan cita-cita hukum dan cita-cita moral seluruh bangsa Indonesia.

Untuk mendukung perwujudan cita-cita pembangunan karakter sebagaimana diamanatkan dalam Pancasila dan Pembukaan UUD 1945 serta mengatasi permasalahan kebangsaan saat ini, maka Pemerintah menjadikan pembangunan karakter sebagai salah satu program prioritas pembangunan nasional. Semangat itu ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019, yaitu “Penguatan pendidikan karakter pada anak-anak usia sekolah pada semua jenjang pendidikan untuk memperkuat nilai-nilai moral, akhlak, dan kepribadian peserta didik dengan memperkuat pendidikan karakter yang terintegrasi ke dalam mata pelajaran”. Hal ini menegaskan bahwa pendidikan karakter ditempatkan sebagai landasan untuk mewujudkan visi pembangunan nasional untuk mempersiapkan Generasi Emas di tahun 2045, yaitu “mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bertaqwa, bermoral, nasionalis, tangguh, mandiri, dan memiliki keunggulan bersaing secara global, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila.”

Pemerintah menyadari bahwa Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM) yang memperkuat pendidikan karakter semestinya dilaksanakan oleh semua sekolah di Indonesia, bukan saja terbatas pada sekolah-sekolah binaan, sehingga peningkatan kualitas pendidikan yang adil dan merata dapat segera terjadi. Penguatan Pendidikan Karakter (disingkat menjadi PPK) didefinisikan sebagai gerakan pendidikan di sekolah untuk memperkuat karakter peserta didik melalui harmonisasi olah hati (etik), olah rasa (estetik), olah pikir (literasi), dan olah raga (kinestetik) dengan dukungan pelibatan publik dan kerja sama antara sekolah, keluarga, dan masyarakat (Konsep dan Pedoman PPK, Kemendikbud, 2017).



Implikasi dari Gerakan PPK dalam konteks persekolahan, sebagaimana tertera pada Konsep dan Pedoman PPK (Kemdikbud, 2017), adalah:

- a. pertama adalah penguatan karakter peserta didik dalam mempersiapkan daya saing peserta didik dengan kompetensi abad 21 (4Cs), yaitu berpikir kritis (*critical thinking*), kreativitas (*creative thinking*), komunikasi (*communication*), dan kolaborasi (*collaborative*)
- b. pembelajaran bermakna yang dilakukan di dalam maupun luar sekolah yang diwujudkan pada kegiatan-kegiatan yang bersifat intra-kurikuler, ko-kurikuler, ekstra-kurikuler, dan pengkondisian, pembiasaan sekolah secara terus menerus (*habituation*), serta kegiatan-kegiatan sekolah yang terintegrasi dengan kegiatan komunitas antara lain seni budaya, bahasa dan sastra, olahraga, sains, keagamaan
- c. revitalisasi peran Kepala Sekolah sebagai manajer dan Guru sebagai inspirator PPK
- d. revitalisasi peran Komite Sekolah sebagai badan gotong royong sekolah dan partisipasi masyarakat
- e. penguatan peran keluarga melalui kebijakan pembelajaran 5 (lima) hari sekolah.

### **Nilai-nilai Pembentuk Penguatan Pendidikan Karakter**

Pengembangan nilai-nilai karakter, sebagaimana tertera pada Konsep dan Pedoman PPK (Kemdikbud, 2017), didasarkan pada pertimbangan bahwa pada hakekatnya perilaku seseorang yang berkarakter merupakan perwujudan fungsi totalitas psikologis yang mencakup seluruh potensi individu manusia (kognitif, afektif, dan psikomotorik) dan fungsi totalitas sosial-kultural dalam konteks interaksi (dalam keluarga, satuan pendidikan, dan masyarakat) dan berlangsung sepanjang hayat. Konfigurasi karakter dalam konteks totalitas proses psikologis dan sosial-kultural dapat dikelompokkan dalam: (1) olah hati (*spiritual & emotional development*); (2) olah pikir (*intellectual development*); (3) olah raga dan kinestetik (*physical & kinesthetic development*); dan (4) olah rasa dan karsa (*affective and creativity development*). Proses itu secara holistik dan koheren memiliki saling keterkaitan dan saling melengkapi, serta masing-masingnya secara konseptual merupakan gugus nilai luhur yang di dalamnya terkandung dalam 5 nilai-nilai utama PPK. Atas dasar itu, penguatan pendidikan karakter bukan sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah, lebih dari itu, yaitu menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang hal mana yang baik sehingga peserta didik menjadi paham (kognitif) tentang mana yang benar dan salah, mampu merasakan (afektif) nilai yang baik dan biasa melakukannya (psikomotor). Dengan kata lain, penguatan pendidikan karakter yang baik harus melibatkan bukan saja aspek “pengetahuan yang baik (*moral knowing*), akan tetapi juga “merasakan dengan baik atau *loving good (moral feeling)*, dan perilaku yang baik (*moral action*). Pendidikan karakter menekankan pada *habit* atau kebiasaan yang terus-menerus dipraktikkan dan dilakukan (Lickona, 2004).

Nilai utama Gerakan PPK yang saat ini dikembangkan dari kristalisasi pemikiran Ki Hadjar Dewantara tersebut adalah: religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan integritas (Kemdikbud, 2017). Secara detail, nilai-nilai utama PPK dapat diuraikan menjadi sub-sub nilai yang perwujudannya dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Nilai karakter religius ditunjukkan dalam perilaku mencintai dan menjaga keutuhan ciptaan: cinta damai, toleransi, menghargai perbedaan agama, teguh pendirian, percaya diri, kerja sama lintas agama, antibuli dan kekerasan, persahabatan, ketulusan, tidak memaksakan kehendak, melindungi yang kecil dan tersisih.

- b. Nilai karakter nasionalis merupakan cara berpikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa, menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya: apresiasi budaya bangsa sendiri, menjaga kekayaan budaya bangsa, rela berkorban, unggul dan berprestasi, cinta tanah air, menjaga lingkungan, taat hukum, disiplin, menghormati keragaman budaya, suku, dan agama.
- c. Nilai karakter mandiri merupakan sikap dan perilaku yang tidak bergantung pada orang lain dan mempergunakan segala tenaga, pikiran, waktu untuk merealisasikan harapan, mimpi dan cita-cita. Subnilai kemandirian antara lain etos kerja (kerja keras), tangguh tahan banting, daya juang, profesional, kreatif, keberanian, dan menjadi pembelajar sepanjang hayat.
- d. Nilai karakter gotong royong mencerminkan tindakan menghargai semangat kerjasama dan bahu membahu menyelesaikan persoalan bersama, memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, bersahabat dengan orang lain dan memberi bantuan pada mereka yang kurang mampu, tersingkir dan membutuhkan pertolongan. Subnilai gotong royong antara lain menghargai, kerjasama, inklusif, komitmen atas keputusan bersama, musyawarah mufakat, tolong menolong, solidaritas, empati, anti diskriminasi, anti kekerasan, sikap kerelawanan.
- e. Nilai karakter integritas merupakan nilai yang mendasari perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, memiliki komitmen dan kesetiaan pada nilai-nilai kemanusiaan dan moral (integritas moral). Karakter integritas meliputi sikap tanggungjawab sebagai warga negara, aktif terlibat dalam kehidupan sosial, melalui konsistensi tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran. Subnilai integritas antara lain kejujuran, cinta pada kebenaran, setia, komitmen moral, anti korupsi, keadilan, tanggungjawab, keteladanan, menghargai martabat individu (terutama penyandang disabilitas) (Konsep dan Pedoman PPK, Kemendikbud, 2017).

### **Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan PPK di Satuan Pendidikan**

Sekolah yang berkualitas baik memiliki identitas berupa '*branding*'. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menginginkan agar setiap sekolah memiliki *branding* yang unik dan khas. *Branding* menunjukkan kekuatan dan keunggulan sekolah berdasarkan potensi lingkungan, peluang yang ada (kualitas tenaga pendidik, fasilitas sarana dan prasarana sekolah yang mendukung, kualitas pembelajaran, dan infrastruktur lainnya), dukungan staf sekolah, orang tua, dan masyarakat. *Branding* sekolah dapat dikaitkan pilihan prioritas nilai sesuai nilai-nilai utama PPK didukung dengan jalinan nilai-nilai lainnya.

Peran Kepala Sekolah dalam penerapan PPK diawali melalui manajemen dan kepemimpinan sekolah, mengembangkan kolaborasi jaringan Tripusat Pendidikan (yaitu sekolah, rumah/orang tua/keluarga, dan masyarakat), menyusun kegiatan perubahan di sekolah berdasarkan 5 nilai-nilai utama PPK melalui mengidentifikasi kondisi yang ada/faktual dengan kondisi yang diharapkan, serta mampu mendesain "*branding* (penjenamaan)" sekolah.

Kepala Sekolah merupakan komunikator yang menghubungkan visi sekolah dengan keluarga dan masyarakat. Strategi pengembangan tripusat pendidikan ini perlu dilakukan komunikasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, terutama orang tua, komite sekolah, dan tokoh-tokoh penting di lingkungan sekitar sekolah. Menjalin relasi yang baik dengan lembaga-lembaga Pemerintahan dan non-pemerintahan serta dengan komunitas-komunitas yang memiliki potensi untuk membantu program PPK di sekolah. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan kegiatan PPK adalah sebagai sumber-sumber pembelajaran yang sangat bermanfaat untuk dibelajarkan oleh peserta didik. Kemampuan kepala sekolah diibaratkan semacam *conductor* orkestra yang mengarahkan dan mengembangkan ekosistem sekolah. Ekosistem sekolah yang dimaksudkan adalah peran kepala sekolah untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Kemitraan dengan komunitas dan masyarakat menjadi kunci keberhasilan PPK seperti melalui akuntabilitas dan transparansi penggunaan anggaran. Kemandirian sekolah bisa diartikan dalam konteks kemandirian ekonomi dan anggaran dalam menerapkan PPK. Program PPK tidak akan berhasil tanpa melibatkan jaringan tripusat pendidikan. Pelibatan publik pendidikan sangat dibutuhkan agar PPK memperoleh dukungan semua pihak berupa dana, tenaga, pemikiran, keahlian, dan pemikiran. Kemampuan mengembangkan jaringan tripusat pendidikan merupakan kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah dan didukung oleh pengawas dalam rangka mengembangkan PPK secara mandiri dan gotong royong (Kemdikbud, 2017).

Untuk mengelola dukungan dari masyarakat sekitar sekolah maka kepala sekolah harus menjadi inspirator dan komunikator yang menghubungkan sekolah, orangtua, dan masyarakat dalam rangka pengembangan PPK. Fungsi *transformatif* kepala sekolah disini adalah mendorong terjadinya perubahan melalui manajemen perubahan di sekolah, pengembangan budaya sekolah, dan kepemimpinan sekolah dalam melaksanakan PPK. Pengembangan budaya sekolah (*school culture*) akan terbentuk jika ada figur keteladanan kepala sekolah melalui sikap, perilaku, tutur kata, dan pengelolaan organisasi. Kepemimpinan dalam konsep Ki Hadjar Dewantara merupakan contoh yang patut ditiru, yaitu *Ingarso sung tuladha* bahwa seorang kepala sekolah harus menjadi contoh/teladan, *Ing madya mangun karsa* seorang kepala sekolah mampu memberi semangat, motivasi, mampu menciptakan aman dan nyaman di lingkungan sekolah, dan *Tut Wuri handayani* Seorang kepala sekolah mampu mendorong semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah harus memberikan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leader*) yang berfokus pada lima nilai utama PPK dan dipraksiskan melalui supervisi akademik dalam kegiatan intra kurikuler dan supervisi manajerial pada kegiatan kokurikuler serta ekstra kurikuler secara efektif dan berkelanjutan (dilakukan secara kolaborasi antara kepala sekolah dan pengawas sekolah). Kepala sekolah diharapkan juga dapat menganalisis kekuatan/kelemahan potensi penerapan PPK melalui sumber daya pendidik, seperti potensi minat bakat peserta didik, layanan peserta didik yang berkebutuhan khusus, potensi pedagogik guru dalam menggunakan metode pembelajaran, manajemen kelas, pembelajaran melalui tematik terpadu di SD/MI dan mata pelajaran di SMP/MTs, daya dukung unit layanan di sekolah, seperti perpustakaan, bimbingan konseling/BK, Unit Kesehatan Sekolah/UKS, dsb.

## **SUPLEMEN 2.**

# **PENGANTAR PENDIDIKAN INKLUSIF DAN PERLINDUNGAN KESEJAHTERAAN ANAK**

**Emilia Kristiyanti**

### **A. Pendahuluan**

Semua anak berhak untuk memperoleh kesempatan yang sama dan seluas-luasnya untuk tumbuh dan berkembang secara optimal, baik fisik, mental maupun sosial. Dalam hal ini negara memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa hak tersebut dilindungi sehingga kesejahteraan pada anak dapat tercapai.

Untuk mencapai kesejahteraan anak sesuai dengan yang diinginkan maka pendidikan di keluarga dan lingkungan memegang peranan yang penting. Pola didik di sekolah dan pola asuh di keluarga berperan sangat penting dalam mengembangkan potensi akademik dan non-akademik seorang anak. Keyakinan bahwa pendidikan yang baik merupakan pendidikan yang berfokus pada kurikulum (*curriculum centered*) harus segera ditinggalkan dan mulai menerapkan pendidikan inklusif yang berfokus pada semua anak/peserta didik (*children/students centered*) tanpa memandang suku, bahasa, agama, jender, keadaan fisik, keadaan kesehatan, status sosial, dan ekonomi.

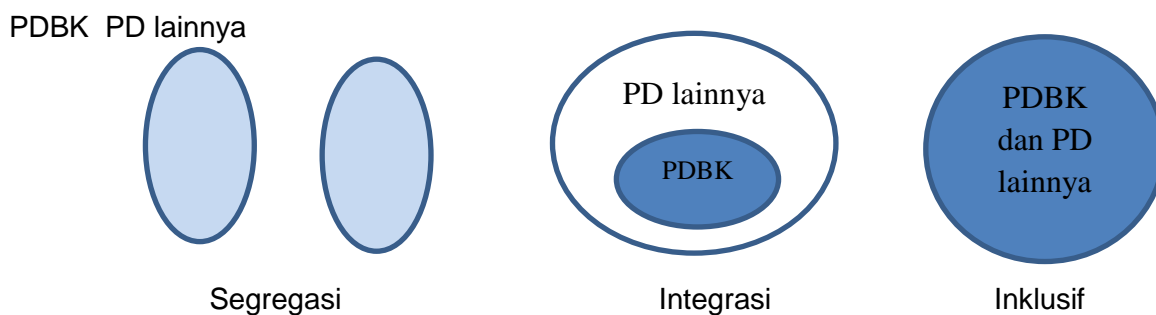
Tulisan ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dasar kepada kepala dan pengawas sekolah mengenai konsep pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak; sejarah pendidikan inklusif dan perlindungan kesejahteraan anak; dan penyelenggaraan pendidikan inklusif sebagai cara terbaik untuk memastikan dilaksanakannya perlindungan kesejahteraan anak.

### **B. Konsep Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak**

#### **Konsep Pendidikan Inklusif**

Di beberapa negara pendidikan inklusif masih diterjemahkan hanya terbatas kepada sebuah pendekatan yang dilakukan untuk memberikan layanan bagi peserta didik penyandang disabilitas yang berada pada sistem pendidikan umum (Ainscow, Mel. & Miles, Susie, 2009). Pendidikan inklusif memiliki makna yang lebih jauh dari sekadar memasukkan anak penyandang disabilitas di sekolah reguler. Pendidikan inklusif harus dimaknai sebagai penerimaan tanpa syarat semua anak dalam sistem pendidikan umum.

Pendidikan inklusif bukanlah sistem pendidikan integrasi yang 'berganti baju' dan juga berbeda dengan sistem pendidikan segregasi. Perbedaan mendasar terdapat pada lokasi pembelajaran, sikap guru, sikap tenaga kependidikan, dan keadaan lingkungan sekolah serta kurikulum yang dipergunakan. Ilustrasi yang dapat menggambarkan perbedaan antara pendidikan segregasi, integrasi, dan inklusif adalah sebagai berikut:



Gambar 1: perbedaan segregasi, integrasi, dan inklusif

Pada sistem pendidikan segregasi, peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK) dipisahkan dengan peserta didik (PD) lainnya baik lokasi maupun kurikulum yang digunakan. Sistem pendidikan segregasi di Indonesia di kenal dengan sistem pendidikan khusus atau sistem pendidikan luar biasa. Pada sistem integrasi, anak/peserta didik berkebutuhan khusus belajar bersama dengan peserta didik lainnya namun sekolah sedikit atau bahkan sama sekali tidak dibebankan untuk melakukan adaptasi atau penyesuaian dalam memenuhi kebutuhan anak/peserta didik yang berkebutuhan khusus. Sebaliknya, anak/peserta didik berkebutuhan khusus diharapkan dapat beradaptasi dengan sistem pendidikan yang hampir tidak diubah untuk mengakomodir kebutuhan mereka. Ketidakmampuan anak/peserta didik berkebutuhan khusus untuk menyesuaikan diri dengan sistim sekolah akan menyebabkan hilangnya kesempatan mereka untuk memperoleh pendidikan. Praktik di beberapa negara, sistem pendidikan integrasi diselenggarakan dengan mengumpulkan anak/peserta didik berkebutuhan khususnya dalam hal ini penyandang disabilitas di kelas tersendiri yang dinamai kelas khusus. Adapun lokasi kelas khusus tersebut berada di lingkungan sekolah reguler.

Sebaliknya pada sistim pendidikan inklusif, anak/peserta didik berkebutuhan khusus belajar bersama dengan anak/peserta didik lainnya di kelas yang sama tanpa adanya pembedaan. Peserta didik menjadi pusat perencanaan pendidikan sehingga apapun yang direncanakan dan dikerjakan oleh guru dan tenaga kependidikan selalu berdasarkan pada kebutuhan peserta didik. Pada sistem pendidikan inklusif, guru memastikan bahwa anak/peserta didik berkebutuhan khusus dapat hadir, diterima oleh guru dan anak/peserta didik lainnya, berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di kelas bersama dengan peserta didik lainnya, dan memperoleh pencapaian yang maksimal sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik. Penyesuaian-penyesuaian untuk mengakomodir kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus terjadi pada ranah (1) sikap, misalnya sikap yang lebih positif terhadap perilaku tertentu peserta didik, atau tidak meremehkan potensi mereka penyandang disabilitas dan mereka yang termasuk dalam kategori cerdas berbakat; (2) informasi, misalnya penggunaan format atau media yang sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik agar dapat mengakomodir kebutuhan khusus yang ada misalnya *braille* bagi anak/peserta didik dengan hambatan penglihatan; penggunaan bahasa isyarat bagi anak/peserta didik dengan hambatan pendengaran; dan menggunakan bahasa yang lebih sederhana dalam berkomunikasi dengan anak/peserta didik dengan hambatan intelektual; (3) struktur bangunan fisik, misalnya bangunan dengan landaian (*ramp*) atau *lift* untuk akses bagi mereka penyandang hambatan gerak.

Istilah anak/peserta didik berkebutuhan khusus memiliki cara pandang yang lebih luas dan positif terhadap peserta didik atau anak/peserta didik yang memiliki kebutuhan yang

sangat beragam. Berdasarkan sifatnya, kebutuhan khusus dibagi menjadi (1) kebutuhan khusus permanen dan (2) kebutuhan khusus temporer. Kebutuhan khusus yang permanen adalah kebutuhan yang terus-menerus ada dan melekat pada anak/peserta didik, misalnya anak/peserta didik dengan hambatan penglihatan akan kesulitan dalam membaca dan menulis dengan menggunakan huruf biasa. Namun kebutuhan khususnya akan teratasi pada saat ia menggunakan huruf braille untuk membaca dan menulis. Sedangkan kebutuhan khusus yang bersifat temporer adalah kebutuhan khusus yang sifatnya sementara, misalnya anak/peserta didik yang tidak dapat melanjutkan pendidikannya karena alasan ekonomi. Kebutuhan khusus anak tersebut akan hilang setelah dia memperoleh bantuan ekonomi. Contoh yang lain, peserta didik baru masuk kelas 1 Sekolah Dasar yang berkomunikasi dalam bahasa ibunya (contoh bahasa: Sunda, Jawa, Bali atau Madura dsb) di rumah, akan tetapi ketika belajar di sekolah terutama ketika belajar membaca permulaan, menggunakan bahasa Indonesia. Keadaan seperti itu dapat menyebabkan munculnya kesulitan dalam belajar membaca permulaan dalam bahasa Indonesia bagi anak/peserta didik tersebut. Oleh karena itu ia memerlukan layanan pendidikan yang disesuaikan (pendidikan kebutuhan khusus) sehingga kebutuhan khususnya dapat dihilangkan. Apabila hambatan belajar membaca akibat alasan di atas tidak mendapatkan intervensi yang tepat maka ada kemungkinan anak/peserta didik tersebut akan menjadi anak/peserta didik dengan kebutuhan khusus permanen.

Ditinjau dari penyebabnya, maka kebutuhan khusus dapat dibagi dua bagian, yakni (1) kebutuhan khusus yang berasal dari diri sendiri dan (2) kebutuhan khusus akibat dari lingkungan. Salah satu penyebab munculnya kebutuhan khusus dari diri sendiri adalah disabilitas. Sedangkan kebutuhan khusus yang berasal dari lingkungan misalnya anak mengalami kesulitan belajar karena tidak dapat konsentrasi dengan baik dan penyebabnya misalnya suasana tempat belajar yang tidak nyaman.

Di samping itu, kebutuhan khusus juga dapat dibedakan menjadi (1) kebutuhan khusus umum, (2) kebutuhan khusus individu, dan (3) kebutuhan khusus kekecualian. Kebutuhan khusus umum adalah kebutuhan khusus yang secara umum dapat terjadi pada siapapun, misalnya karena sakit tidak bisa belajar dengan baik. Sedangkan kebutuhan khusus individu (pribadi) adalah kebutuhan yang sangat khas yang dimiliki oleh seorang individu, misalnya seseorang tidak dapat belajar tanpa sambil mendengarkan musik. Adapun kebutuhan khusus kekecualian adalah kebutuhan khusus yang ada akibat disabilitas, misalnya kebutuhan berkomunikasi dengan bahasa isyarat bagi anak dengan hambatan pendengaran.

Pendidikan inklusif di suatu negara dibangun oleh 3 (tiga) pilar yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain, yaitu: (1) budaya; (2) kebijakan; (3) praktik. Di Indonesia tanpa kita sadari budaya pendidikan inklusif juga telah ada sejak lama. Semboyan 'Bhinneka Tunggal Ika' nyata menunjukkan bahwa Indonesia adalah bangsa yang menjunjung nilai-nilai inklusif, berbeda-beda tetapi tetap satu juga. Budaya inklusif yang ada di Indonesia juga telah didukung oleh perangkat-perangkat kebijakan terkait dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif baik ditingkat nasional maupun lokal (provinsi dan kabupaten/kota). Namun yang masih menyisakan pekerjaan rumah bersama adalah bagaimana praktik penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah dan masyarakat.

Pada tataran penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah, terdapat 4 prinsip yang harus selalu diperhatikan sebagai tolok ukur, yaitu (1) kehadiran; (2) pengakuan atau

penerimaan; (3) partisipasi; dan (4) pencapaian akademik dan non-akademik dari semua anak/peserta didik termasuk anak/peserta didik berkebutuhan khusus. Sekolah belum dapat disebut sebagai sekolah inklusif apabila ia hanya memasukkan anak/peserta didik berkebutuhan khusus ke dalam kelas.

### **Konsep Perlindungan Kesejahteraan Anak**

Menurut undang-undang nomor 35 tahun 2014 sebagaimana yang tercantum pada pasal 1, anak adalah seorang yang belum berusia 18 tahun termasuk anak yang masih di kandungan. Konsep perlindungan kesejahteraan anak lahir dari kesadaran bahwa anak perlu dilindungi guna mencapai sebuah tata kehidupan dan penghidupan yang menjamin pertumbuhan dan perkembangan yang wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial.

Membicarakan konsep perlindungan kesejahteraan anak maka kita perlu menguraikan apa yang dimaksud dengan perlindungan anak dan kesejahteraan anak. UU no. 35 tahun 2014 menyatakan bahwa perlindungan anak adalah serangkaian kegiatan untuk melindungi anak sejak dalam kandungan, agar dapat terjamin kelangsungan hidupnya, tumbuh dan berkembang serta terbebas dari perlakuan diskriminasi dan tindak kekerasan baik fisik, mental, rohani maupun sosial secara wajar sesuai dengan harkat dan martabatnya. Penyelenggaraan perlindungan anak harus berasaskan Pancasila dan berlandaskan Undang-Undang Dasar 1945 serta prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak yang meliputi: (1) non-diskriminasi; (2) kepentingan yang terbaik baik anak; (3) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (4) penghargaan terhadap pendapat anak. Adapun tujuan dari perlindungan anak adalah agar hak-hak anak terjamin sehingga mereka dapat hidup, tumbuh, berkembang, dan berpartisipasi secara optimal sesuai harkat dan martabatnya, serta terlindungi dari kekerasan dan diskriminasi demi terwujudnya anak Indonesia yang berkualitas, berakhlak mulia, dan sejahtera.

Kesejahteraan anak merupakan suatu tata kehidupan dan penghidupan anak yang dapat menjamin pertumbuhan dan perkembangan yang wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial (UU No Tahun 1979). Kesejahteraan anak dapat pula diartikan sebagai beberapa kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh masyarakat untuk menyampaikan perhatian khusus bagi anak-anak dan kesanggupan masyarakat untuk bertanggung jawab atas beberapa anak sampai mereka mampu untuk mandiri (Johnson & Schwartz, 1991)

Dengan berdasarkan kepada penjelasan-penjelasan di atas maka perlindungan kesejahteraan anak berarti segala upaya yang dilakukan oleh orang tua dan masyarakat sejak anak berada dalam kandungan dengan tujuan agar anak dapat tumbuh dan berkembang secara wajar, baik secara rohani, jasmani, maupun sosial. Oleh karenanya agar anak-anak dapat tumbuh dan berkembang secara wajar baik rohani, jasmani maupun sosial maka mereka harus memperoleh perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi dalam mengakses layanan publik dasar yaitu kesehatan dan pendidikan.

## **C. Sejarah Pendidikan inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak**

### **Pendidikan Inklusif**

Pendidikan Untuk Semua/*Education for All* dicetuskannya melalui deklarasi Pendidikan Untuk Semua/*Education for All* di pada konferensi pendidikan di Jomtien, Thailand pada pada tahun 1990. Walaupun belum eksplisit namun istilah pendidikan inklusif telah dimunculkan pada deklarasi ini. Deklarasi Pendidikan Untuk Semua (PUS) ini berangkat dari kenyataan bahwa di banyak negara : (1) kesempatan untuk memperoleh pendidikan masih terbatas atau masih banyak orang yang belum mendapat akses pendidikan, (2) kelompok tertentu yang terpinggirkan seperti kelompok disabilitas, etnik minoritas, suku terasing dan sebagainya masih terdiskriminasi dari pendidikan bersama.

Pada kenyataannya, penyelenggaraan hasil konferensi tersebut masih jauh dari yang diharapkan, khususnya yang terkait dengan kesempatan memperoleh pendidikan bagi para penyandang disabilitas. Oleh karena itu, pada tanggal 7-10 Juni 1994 di Salamanca, Spanyol, para praktisi pendidikan khusus menyelenggarakan konferensi pendidikan kebutuhan khusus (*Special Needs Education*) yang diikuti oleh 92 negara dan 25 organisasi internasional yang menghasilkan Pernyataan Salamanca (*Salamanca Statement*) yang menyatakan agar anak berkebutuhan khusus (*children with special needs*) mendapat layanan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas. Dalam konferensi ini istilah *inclusive education* (pendidikan inklusif) secara formal mulai diperkenalkan.

Indonesia merupakan salah satu negara yang menandatangani kedua deklarasi tersebut, sebagai konsekuensinya maka pemerintah berkewajiban untuk memastikan bahwa pendidikan inklusif diselenggarakan di Indonesia. Pada tahun 2004, pemerintah mendeklarasikan *Indonesia menuju Pendidikan Inklusif* di Bandung guna memperkuat usaha penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia. Saat ini penyelenggaraan pendidikan inklusif lebih dimantapkan dengan adanya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no.70 tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa, Undang-Undang no. 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas pada pasal 10, dan Undang-Undang no. 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak pada pasal 51.

### **Perlindungan Kesejahteraan Anak**

Pada tahun 1923 seorang aktivis perempuan bernama Eglantyne Jeb mendeklarasikan pernyataan hak – hak anak yaitu hak akan nama dan kewarganegaraan, hak kebangsaan, hak persamaan dan non diskriminasi, hak perlindungan, hak pendidikan, hak bermain, hak rekreasi, hak akan makanan, hak kesehatan dan hak berpartisipasi dalam pembangunan. Pada tahun 1924 deklarasi hak anak diadopsi dan disahkan oleh Majelis Umum Persekutuan Bangsa-Bangsa dan pada tahun 1948 deklarasi hak asasi manusia diumumkan.

Di Indonesia, undang-undang dasar 1945 telah mengatur kesejahteraan dan perlindungan anak, dimana dinyatakan bahwa anak terlantar dan fakir miskin dipelihara oleh Negara. Untuk memperkuat komitmen negara terhadap perlindungan anak, pemerintah mengeluarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1979 Tentang Kesejahteraan Anak yang telah mengatur tentang hak anak yaitu “anak berhak atas kesejahteraan, perawatan, asuhan dan bimbingan berdasarkan kasih sayang baik dalam keluarganya maupun dalam asuhan khusus untuk tumbuh dan berkembang dengan



wajar”, dan tanggung jawab orangtua yaitu bahwa “orangtua bertanggung jawab terhadap kesejahteraan anak”.

Pada tanggal 25 Agustus 1990, melalui Keppres 36/1990, Indonesia telah meratifikasi Konvensi Hak Anak (KHA) dan dikuatkan dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak yang mengatur tentang hak dan kewajiban anak, serta kewajiban dan tanggung jawab negara, pemerintah, masyarakat, keluarga, dan orangtua. Undang-undang tersebut kemudian disempurnakan dengan munculnya Undang-Undang no. 35 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak. Menurut Undang-Undang no. 35 tahun 2014, perlindungan anak adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi anak dan hak-haknya agar dapat hidup, tumbuh, berkembang, dan berpartisipasi, secara optimal sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan, serta mendapat perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi. Penyelenggaraan perlindungan anak berasaskan Pancasila dan berlandaskan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta prinsip-prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak meliputi: (a) non-diskriminasi; (b) kepentingan yang terbaik bagi anak; (c) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (d) penghargaan terhadap pendapat anak.

#### **D. Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak.**

Pendidikan inklusif adalah sistem pendidikan yang menghargai keberagaman. Dengan melaksanakan sistem pendidikan inklusif maka diharapkan perlindungan kesejahteraan anak terutama di bidang pendidikan dapat terlaksana. Pada praktik pendidikan inklusif, sekolah dan masyarakat sangat menghargai perbedaan dan keunikan dari setiap anak/peserta didik. Pendidikan inklusif merupakan salah satu cara untuk memastikan bahwa tidak ada lagi kekerasan dan praktek *bullying* yang merupakan bentuk perlakuan diskriminasi pada anak/peserta didik.

Pada tingkat persekolahan, sekolah yang menyelenggarakan sistem pendidikan inklusif dapat diperkenalkan melalui konsep sekolah yang ramah dan terbuka bagi semua anak/peserta didik dan memiliki guru dan tenaga kependidikan yang ramah dan terbuka kepada perubahan serta menghargai keberagaman. Keberagaman yang dimaksud dapat disebabkan karena status sosial ekonomi, disabilitas, bahasa, jender, agama, dan status kesehatan.

Sekolah inklusif adalah sekolah yang mampu mengakomodir kebutuhan semua anak termasuk kebutuhan khusus anak/peserta didik berkebutuhan khusus sehingga mereka dapat hadir di kelas, diterima oleh guru, tenaga kependidikan, dan sesama peserta didik, serta berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran serta menunjukkan pencapaian baik di bidang akademik maupun non-akademik. Dalam hal mengakomodir kebutuhan semua anak/peserta didik, sekolah harus selalu memperhatikan prinsip-prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak, yaitu: (1) nondiskriminasi; (2) kepentingan yang terbaik bagi anak; (3) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (4) penghargaan terhadap pendapat anak/peserta didik. Dengan demikian mereka dapat berkembang secara wajar, baik secara jasmani, rohani, dan sosial.

Penegasan bahwa pendidikan inklusif merupakan salah satu cara memberikan perlindungan hak pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus terutama anak penyandang disabilitas terdapat pada Undang-Undang no. 35 tahun 2014 pasal 51. Namun keberadaan anak/peserta didik berkebutuhan khusus di sebuah sekolah tidak serta merta membuat sekolah tersebut menjadi sekolah inklusif. Apabila sekolah menerima anak/peserta didik berkebutuhan khusus tanpa memastikan bahwa anak/peserta didik tersebut berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran sama dengan anak/peserta didik yang lainnya sehingga dapat memperoleh pencapaian sesuai dengan kemampuan anak/peserta didik maka sekolah tersebut belum dapat dikatakan sebagai sekolah inklusif. Keadaan demikian dapat menyebabkan kondisi dimana anak/peserta didik rentan terhadap tindakan kekerasan dan diskriminasi.

Praktik-praktik di sekolah inklusif sangat sesuai dengan prinsip dasar Konvensi Hak-Hak Anak yang meliputi: (a) non diskriminasi; (b) kepentingan yang terbaik bagi anak; (c) hak untuk hidup, kelangsungan hidup, dan perkembangan; dan (d) penghargaan terhadap pendapat anak. Tindakan *bully* dan kekerasan terhadap anak/peserta didik di sekolah inklusif diharapkan tidak akan terjadi karena pihak sekolah (guru dan tenaga kependidikan) memberikan pengertian kepada semua warga sekolah termasuk orang tua dan anak/peserta didik baik yang berkebutuhan khusus maupun anak/peserta didik lainnya tentang keberagaman yang ada dan hak asasi manusia yang perlu dihormati. Dengan demikian sekolah yang menyelenggarakan sistem pendidikan inklusif sudah pasti menerapkan hal-hal positif yang mendukung kesejahteraan anak. Ilustrasi di bawah ini menggambarkan hubungan pendidikan inklusif dengan perlindungan kesejahteraan anak.



Gambar 2 : Hubungan Pendidikan Inklusif (PI) dengan Perlindungan Kesejahteraan Anak (PKA).

Di sekolah inklusif semua peserta didik harus hadir dan terlibat dalam proses pembelajaran. Semua upaya untuk menghilangkan hambatan diarahkan untuk membantu peserta didik berkebutuhan khusus agar mereka dapat berpartisipasi, belajar, dan berprestasi sesuai dengan kemampuan mereka. Pencapaian tersebut dapat di bidang akademik maupun non-akademik. Menghilangkan hambatan pembelajaran, meningkatkan partisipasi, dan pencapaian anak/peserta didik tersebut dapat dilakukan dengan menyesuaikan waktu, tugas, bahan, strategi penyampaian, dan tingkat dukungan sesuai dengan kebutuhan anak/peserta didik berkebutuhan khusus sehingga mereka dapat memaksimalkan potensi akademik dan non-akademiknya. Lingkungan sekolah inklusif haruslah nyaman; menerima keberagaman; ramah dan tidak menengangkan; luas;

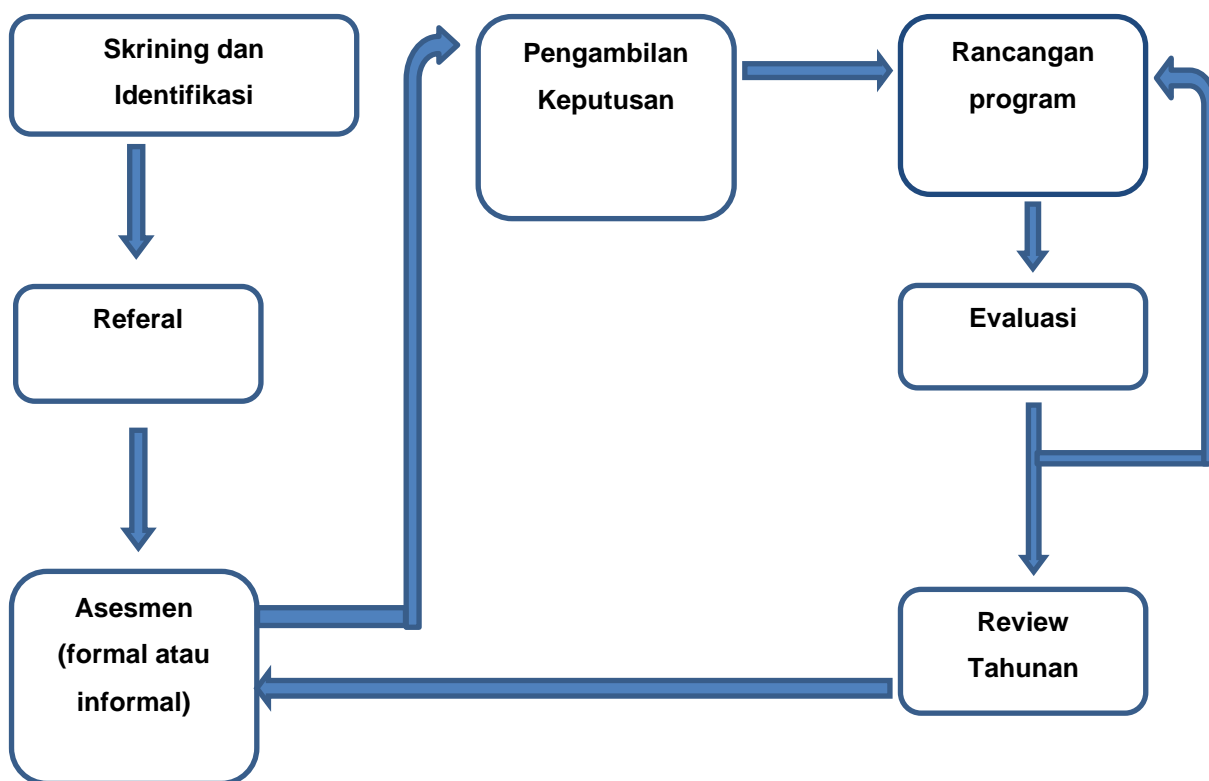
tenang; dan terorganisir/aman. Lingkungan sekolah yang inklusif harus memberikan manfaat bagi seluruh peserta didik dan komunitas sekolah lainnya.

Lingkungan yang aman dan nyaman serta tidak diskriminasi akan menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung terbentuknya pribadi anak yang sehat secara emosi dan sosial.

Sebagai langkah awal untuk menentukan kebutuhan anak/peserta didik dalam mewujudkan sekolah inklusif serta dalam usaha melindungi kesejahteraan seluruh anak/peserta didik maka guru, tenaga kependidikan dan orang tua perlu melakukan proses identifikasi dan asesmen. Identifikasi merupakan proses untuk menemu kenali keberagaman anak/peserta didik. Pada dasarnya identifikasi dapat dilakukan oleh siapa saja, baik orang tua, guru, maupun pihak lain yang dekat dengan anak/peserta didik. Penggunaan formulir penerimaan peserta didik baru (PPDB) dapat merupakan identifikasi awal. Selanjutnya guru dapat mengumpulkan bukti dari ulangan formatif dan sumatif yang telah dijalani anak/peserta didik serta pengamatan oleh guru. Sumber pembuktian dapat berasal dari (1) penilaian guru dan pengalaman anak/peserta didik; (2) kemajuan, pencapaian, dan perilaku anak/peserta didik; (3) perkembangan peserta didik dibandingkan dengan rekannya; (4) pendapat dan pengalaman orang tua; (5) pendapat anak/peserta didik itu sendiri; dan (5) pendapat dari luar. Namun sekolah tidak dapat melakukan labeling dengan mudah hanya karena anak tersebut tertinggal di bidang tertentu dalam kurikulum. Seorang anak dapat diidentifikasi sebagai anak berkebutuhan khusus apabila mereka menunjukkan sedikit atau tidak ada perkembangan di bidang tertentu secara konsisten meskipun telah diberi pengajaran dan intervensi terarah guna memenuhi kebutuhannya. Langkah selanjutnya, setelah proses identifikasi adalah asesmen.

Asesmen pendidikan adalah suatu proses yang sistematis dalam memperoleh informasi atau data melalui pertanyaan terkait perilaku belajar anak/ peserta didik dengan tujuan penempatan dan pengembangan pembelajaran (Wallace dan McLoughlin, 1981: 5). Tujuan melakukan asesmen adalah untuk melihat kebutuhan khusus anak/peserta didik dalam rangka penyusunan program pembelajaran sehingga dapat melakukan intervensi pembelajaran secara tepat. Hal ini tentunya dilakukan hanya demi kepentingan anak/peserta didik. Asesmen dapat dilakukan secara informal maupun formal. Aspek yang diamati lebih jauh dalam proses asesmen adalah persoalan belajar, sosial-emosi, komunikasi, dan motorik. Hasil akhir dari proses identifikasi dan asesmen adalah diperolehnya profil peserta didik berkebutuhan khusus. Profil peserta didik inilah yang akan dijadikan dasar bagi kepala sekolah, guru, dan orang tua dalam pengambilan keputusan guna penempatan dan pengembangan program pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik belajar peserta didik.

Pengambilan keputusan dilakukan oleh tim yang terdiri dari minimal guru kelas/mata pelajaran, kepala sekolah, dan orang tua. Sekiranya tersedia maka akan lebih baik apabila tim juga beranggotakan guru pembimbing khusus atau guru pendidikan khusus dan profesional (tenaga medis, psikolog, terapi dll). Pada saat proses pengambilan keputusan pun anak/peserta didik juga dilibatkan.



Gambar 3: Struktur identifikasi dan asesmen digambarkan sebagai berikut ( McLoughlin & Lewis, 1981):

Setelah sekolah merancang program bagi peserta didik khususnya bagi peserta didik berkebutuhan khusus berdasarkan kebutuhan anak/peserta didik yang merupakan hasil asesmen, maka sekolah diharapkan dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian di berbagai hal guna menjamin pemenuhan hak dan partisipasi anak/peserta didik berkebutuhan khusus dalam proses pembelajaran.

Sekolah diharapkan dapat menyediakan “akomodasi yang wajar.” (reasonable accommodation) bagi anak/peserta didik berkebutuhan khusus terlebih lagi bagi anak/peserta didik penyandang disabilitas. Secara sederhana dapat diterangkan bahwa “akomodasi yang wajar” adalah adaptasi/penyesuaian yang dilakukan oleh sekolah sebagai langkah untuk menjamin pemenuhan hak anak/peserta didik berkebutuhan khusus khususnya anak/peserta didik penyandang disabilitas agar dapat berpartisipasi dalam pembelajaran. Penyesuaian yang dilakukan tentunya dengan mempertimbangkan kepentingan anak demi tercapainya pertumbuhan dan perkembangan anak yang sewajarnya. Adaptasi atau penyesuaian dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

- Membuat kebijakan sekolah yang disesuaikan sehingga dapat menjamin pemenuhan hak semua anak/peserta didik tanpa terkecuali (tidak diskriminasi);
- Membuat lingkungan yang aksesibel sehingga memungkinkan semua anak/peserta didik dapat bergerak dan berpindah tanpa rintangan dan aman;
- Melakukan penyesuaian kurikulum berdasarkan kebutuhan anak/peserta didik di dalam kelas;

- Menyediaan alat bantu dan media pembelajaran yang adaptif seperti misalnya bahasa isyarat dan *running text* untuk anak/peserta didik dengan hambatan pendengaran dan buku *braille* atau buku digital untuk peserta didik dengan hambatan penglihatan.

Adaptasi dan penyediaan alat bantu dapat dilakukan setelah proses identifikasi dan asesmen selesai dilaksanakan sehingga bantuan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan anak/peserta didik.

## **E. Penutup**

Pendidikan inklusif dan Perlindungan Kesejahteraan Anak bukanlah suatu hal yang terpisah. Sebaliknya pendidikan inklusif merupakan salah satu cara terbaik untuk menjamin perlindungan kesejahteraan anak. Praktik-praktik pendidikan inklusif sangat memperhatikan pemenuhan hak anak/peserta didik sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara wajar pada ranah kognitif, emosi, dan sosial yang akhirnya potensi akademik dan non-akademik anak/peserta didik tersebut dapat tergali secara maksimal. Dengan menerapkan Pendidikan inklusif maka diharapkan sekolah dan masyarakat dapat memastikan bahwa semua anak/peserta didik dihargai haknya dengan begitu *bullying* dan kekerasan terhadap anak/peserta didik dapat dihilangkan. Tujuan akhir dari Pendidikan Inklusif adalah meningkatnya kualitas layanan pendidikan yang lebih berfokus pada hak dan kebutuhan anak/peserta didik.

Dapat dikatakan juga bahwa pendidikan inklusif adalah juga merupakan salah satu strategi untuk mempromosikan masyarakat inklusif, dimana semua anak dan orang dewasa dapat berpartisipasi dan berkontribusi dalam kehidupan bermasyarakat tanpa melihat adanya perbedaan jender, usia, kemampuan, etnis, disabilitas, ataupun status kesehatannya akibat HIV. (Stubbs S. Publication online What is Inclusive Education? Concept Sheet).

Pelaksanaan pendidikan inklusif merupakan komitmen internasional dan nasional yang sejalan dengan perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus diselenggarakan bukan lagi berdasarkan rasa kasihan atau amal (charity) tetapi lebih kepada hak (rights) anak/peserta didik yang dilindungi oleh undang-undang. Perlindungan kesejahteraan anak dapat tercapai apabila Pendidikan Inklusif telah diterapkan dengan baik di semua institusi penyelenggara pendidikan pada setiap tingkatan. Dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif anak berkebutuhan khusus termasuk anak penyandang disabilitas akan memperoleh pelayanan khusus untuk mencapai tingkat pertumbuhan dan perkembangan sejauh batas kemampuan dan kesanggupan anak yang bersangkutan. Hal ini tentunya sejalan dengan pasal 7 Undang-Undang no. 4 tahun 1979.

**SUPLEMEN 3.**  
**PENGANTAR PENILAIAN HASIL BELAJAR**  
**UNTUK KEPALA SEKOLAH**  
**Safari, Fahmi, Bagus Hary Prakoso**

Pada bulan Januari 2017, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia telah menetapkan Permendikbud No. 3 tahun 2017 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah dan Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan. Walaupun tidak disebutkan secara nyata mengenai peranan kepala sekolah dalam penilaian hasil belajar namun konsep penilaian, penyusunan kisi-kisi, dan penulisan butir soal perlu dikuasai. Keharusan tersebut terutama dilatarbelakangi ketetapan yang ada pada *point-point* dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2017 berikut ini:

1. Pasal 2 ayat 2: "Penilaian hasil belajar oleh Satuan Pendidikan dilakukan melalui US dan USBN"
2. Pasal 11 ayat 2: "Kisi-kisi US disusun dan ditetapkan oleh masing-masing Satuan Pendidikan berdasarkan kriteria pencapaian standar kompetensi lulusan, standar isi, dan kurikulum yang berlaku."
3. Pasal 12 ayat 1: "Satuan Pendidikan Formal menyusun naskah soal US berdasarkan kisi-kisi US sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2)."

**A. KONSEP PENILAIAN**

1. Pengertian

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar. Panduan Penilaian ini dibuat untuk pengembangan keprofesian pengawas sekolah dan kepala sekolah. Dalam melaksanakan penilaian, pelaksana harus mengacu pada Standar Penilaian Pendidikan (Mardapi dan Ghofur, 2004) yaitu kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil pengembangan keprofesian.

Berkaitan dengan penilaian terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan.

- a. Penilaian dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.
- b. Hasil penilaian dianalisis untuk menentukan tindak lanjut, berupa program remedi bagi peserta ujian dengan pencapaian kompetensi di bawah standar ketuntasan. Hasil penilaian juga digunakan sebagai umpan balik bagi pengawas sekolah dan kepala sekolah untuk memperbaiki kinerjanya, sehingga semua aspek yang meliputi konteks, input, proses, dan produk (KIPP) dapat ditingkatkan dan dapat dipertanggungjawabkan (Stufflebeam dan Zhang, 2017).

## 2. Prinsip Penilaian

Dalam melaksanakan penilaian, agar hasilnya dapat diterima oleh semua pihak, penilaian harus merujuk kepada prinsip-prinsip penilaian. Berikut merupakan prinsip-prinsip penilaian.

- a. Sahih  
Agar penilaian sahih (valid) harus dilakukan berdasar pada data yang mencerminkan kemampuan yang diukur.
- b. Objektif  
Penilaian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas penilai. Karena itu perlu dirumuskan pedoman penilaian (rubrik) sehingga dapat menyamakan persepsi penilai dan meminimalisir subjektivitas.
- c. Terpadu  
Penilaian merupakan proses untuk mengetahui apakah suatu kompetensi telah tercapai? Kompetensi tersebut dicapai melalui serangkaian aktivitas dalam pengembangan profesi.
- d. Terbuka  
Prosedur penilaian dan kriteria penilaian harus terbuka, jelas, dan dapat diketahui oleh siapapun yang berkepentingan.
- e. Sistematis  
Penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah yang baku,
- f. Beracuan Kriteria  
Penilaian ini menggunakan acuan kriteria. Artinya untuk menyatakan seorang yang dinilai telah kompeten atau belum dibandingkan terhadap kriteria minimal yang ditetapkan.
- g. Akuntabel  
Penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.

## 3. Penilaian Kelas

Penilaian kelas merupakan suatu bentuk kegiatan guru yang terkait dengan pengambilan keputusan terhadap pencapaian kompetensi atau hasil belajar peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran tertentu. Oleh sebab itu penilaian kelas lebih merupakan proses pengumpulan dan penggunaan informasi oleh guru untuk menilai hasil belajar peserta didik berdasarkan tahapan belajarnya. Berikut diuraikan model-model Penilaian Kelas dan Pemanfaatan Hasil Ujian (Puspendik, 2004).

- a. Tes Tertulis  
Tes tertulis merupakan kumpulan soal-soal yang diberikan kepada peserta didik dalam bentuk tulisan. Dalam menjawab soal, peserta didik tidak selalu harus merespon dalam bentuk jawaban, tetapi juga dapat dilakukan dalam bentuk lain seperti memberi tanda, mewarnai, menggambar dan sejenisnya. Bentuk soal tes tertulis dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu soal dengan memilih jawaban yang sudah disediakan (bentuk soal pilihan ganda, benar-salah, dan menjodohkan) dan soal dengan memberikan jawaban secara tertulis (bentuk soal isian, jawaban singkat dan uraian).

- b. **Penilaian Kinerja**  
Penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan dengan mengamati kegiatan peserta didik dalam melakukan sesuatu. Penilaian ini tepat dilakukan untuk menilai ketercapaian kompetensi yang menuntut peserta didik menunjukkan kinerjanya. Cara penilaian ini dianggap lebih otentik daripada tes tertulis karena apa yang dinilai lebih mencerminkan kemampuan peserta didik yang sebenarnya.  
Dalam penerapannya di lapangan beberapa penilaian dapat dikategorikan ke dalam penilaian kinerja yaitu penilaian kinerja yang menghasilkan produk yang dinamakan **penilaian produk**. Selain itu ada pula yang berbentuk penugasan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Penilaian kinerja semacam ini disebut **penilaian proyek**.
- c. **Penilaian Produk**  
Penilaian produk adalah penilaian terhadap keterampilan dalam membuat suatu produk dan kualitas produk tersebut. Penilaian produk tidak hanya diperoleh dari hasil akhir, namun juga proses pembuatannya. Pengembangan produk meliputi 3 tahap yaitu tahap persiapan, tahap pembuatan, dan tahap penilaian.
- d. **Penilaian Proyek**  
Penilaian proyek merupakan kegiatan penilaian terhadap suatu tugas yang harus diselesaikan dalam periode/waktu tertentu. Tugas tersebut berupa suatu kegiatan investigasi sejak dari perencanaan, pengumpulan data, pengorganisasian, pengolahan dan penyajian data.
- e. **Penilaian Sikap**  
Penilaian sikap merupakan salah satu penilaian berbasis kelas terhadap suatu konsep psikologi yang kompleks. Pengukuran sikap dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan menggunakan lembar observasi, pertanyaan langsung, dan penggunaan skala sikap.
- f. **Penilaian Portofolio**  
Penilaian portofolio adalah penilaian terhadap sekumpulan karya peserta didik yang disusun secara sistematis dan terorganisasi, yang diambil selama proses pembelajaran dalam kurun waktu tertentu. Penilaian ini digunakan guru maupun peserta didik untuk memantau perkembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik.

## **B. PENYUSUNAN KISI-KISI**

### **1. Pengertian**

**Kisi-kisi (*test blue-print atau table of specification*) merupakan deskripsi kompetensi/materi yang akan diujikan. Tujuan penyusunan kisi-kisi adalah untuk menentukan ruang lingkup tes yang setepat-tepatnya, sehingga dapat menjadi petunjuk dalam menulis soal. Fungsinya adalah sebagai pedoman penulisan soal dan perakitan tes. Adapun wujudnya dapat berbentuk format atau matriks seperti contoh berikut ini (Safari, 2017).**



Adapun wujudnya dapat berbentuk format atau matriks seperti contoh berikut ini (Safari, 2017).

**Format Kisi-Kisi Penulisan Soal**

Jenis Sekolah : .....  
Mata Pelajaran : .....  
Kelas/Semester : .....  
Kurikulum : .....  
Tahun Ajaran : .....  
Alokasi Waktu : .....  
Jumlah soal : .....  
Bentuk Soal : .....  
Penulis 1. ....  
2. ....

No. Urut	Kompetensi Inti	Kompetensi Dasar	Kemampuan yang Diuji/Materi	Level Kognitif	Tema	Indikator Soal	No. Soal
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan:

- Isi pada kolom 2 dan 3 adalah harus sesuai dengan pernyataan yang ada di dalam silabus/kurikulum. Penulis kisi-kisi tidak diperkenankan mengarang sendiri atau menguranginya, karena kurikulum ini adalah kurikulum minimal.
- Isi pada kolom 4 didasarkan UKRK (urgensi, kontinuitas, relevansi, keterpakaian dalam kehidupan sehari-hari) pada KD
- Isi pada kolom 5, level kognitif: pemahaman dan pengetahuan, aplikasi, atau penalaran.
- Isi pada kolom 6, Tema= personal, lokal/nasional, atau global.
- Isi pada kolom 7 pernyataannya dirumuskan terdiri dari: audience, behaviour, condition, dan degree (A,B, C,D).
- Isi pada kolom 8 adalah nomor urut butir soal.

**2. Syarat Kisi-kisi yang Baik**

- a. Kisi-kisi harus dapat mewakili isi atau materi yang akan diujikan secara tepat dan proporsional.
- b. Komponen-komponennya diuraikan secara rinci, jelas, dan mudah dipahami.
- c. Materi yang hendak ditanyakan atau diukur dapat dibuatkan soalnya.

**3. Rumusan Indikator Soal**

Indikator soal dalam kisi-kisi merupakan pedoman dalam merumuskan soal yang dikehendaki. Kegiatan perumusan indikator soal merupakan kegiatan akhir dalam

penyusunan kisi-kisi. Indikator yang baik adalah indikator yang dirumuskan secara singkat dan jelas. Syarat indikator yang baik adalah:

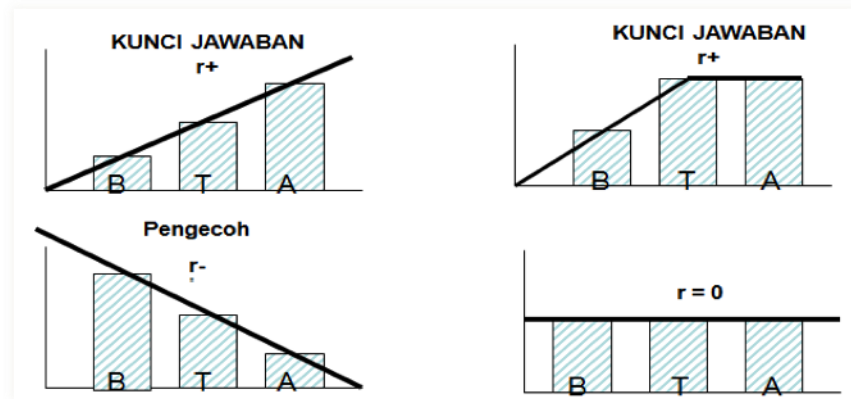
- a. menggunakan kata kerja operasional (yang dapat diukur) yang tepat;
- b. menggunakan satu kata kerja operasional untuk soal objektif, dan lebih dari satu kata kerja operasional untuk soal uraian/tes perbuatan;
- c. dapat dibuatkan soal atau pengecohnya (untuk soal objektif).

Ada dua model penulisan indikator (Safari, 2005). Model pertama adalah menempatkan kondisinya di awal kalimat. Sedangkan model yang kedua adalah menempatkan objek dan perilaku yang harus ditampilkan di awal kalimat. Setiap indikator soal, rumusannya terdiri dari A=Audience, B=Behavior, C=Condition, D=Degree. Adapun jenisnya adalah seperti berikut. Agar butir soal yang dihasilkan berdasarkan rumusan indikator soal dapat menuntut tingkat kemampuan tinggi atau *higher order thinking skills* (HOTS), dibutuhkan kemampuan berpikir seperti: kritis, logis, reflektif, metakognitif, dan kreatif (King dkk, 2010:1).

### **C. PENULISAN BUTIR SOAL BERBENTUK PILIHAN GANDA**

#### **1. Pengertian**

Soal bentuk pilihan ganda adalah soal yang jawabannya harus dipilih dari beberapa kemungkinan jawaban yang telah disediakan. Secara umum, setiap soal pilihan ganda terdiri dari pokok soal (*stem*) dan pilihan jawaban (*option*). Pilihan jawaban terdiri atas kunci jawaban dan pengecoh (*distractor*). Menulis soal bentuk pilihan ganda sangat diperlukan keterampilan dan ketelitian (Safari, 2000). Hal yang paling sulit dilakukan dalam menulis soal bentuk pilihan ganda adalah menulis pengecohnya. Pengecoh yang baik adalah pengecoh yang tingkat kerumitan atau tingkat kesederhanaan, serta panjang-pendeknya relatif sama dengan kunci jawaban. Kunci jawaban butir soal bentuk pilihan ganda selalu berkorelasi positif (Safari, 2005). Artinya peserta didik yang memahami materi lebih banyak menjawab benar daripada yang tidak memahami materi. Pengecoh pada butir soal bentuk pilihan ganda selalu berkorelasi negatif. Artinya peserta didik yang memahami materi lebih sedikit menjawab benar daripada peserta didik yang tidak memahami materi. Adapun butir soal bentuk pilihan ganda yang berkorelasi nol artinya bahwa butir soal tersebut tidak dapat membedakan kemampuan peserta didik. Untuk lebih jelasnya perhatikan grafik berikut.



Keterangan:

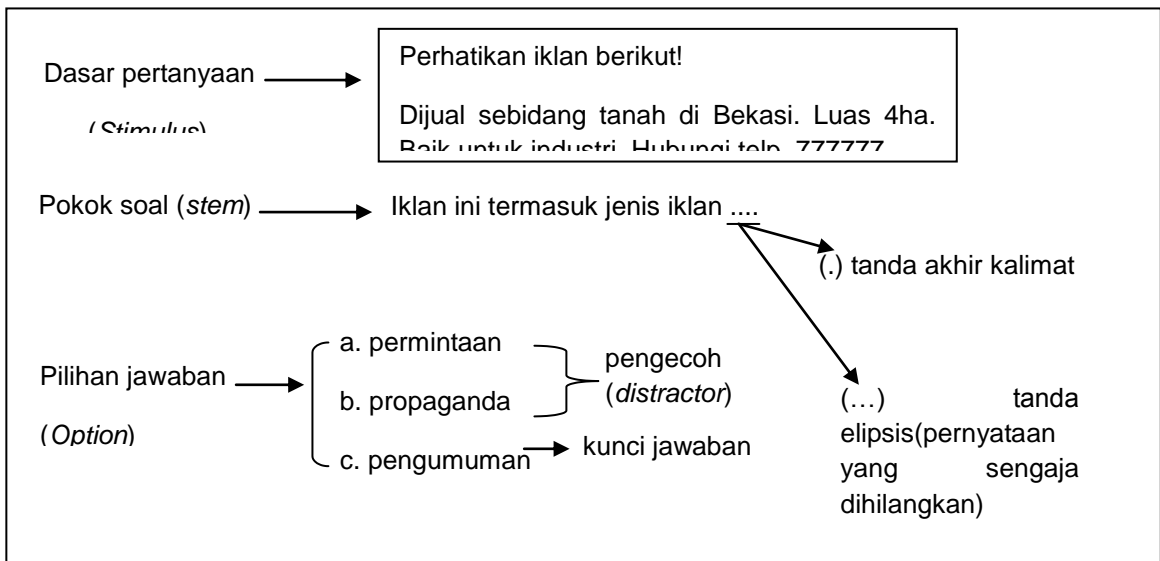
B = kelompok bawah (kelompok yang belum memahami materi)

T = kelompok tengah, (kelompok yang belum tuntas memahami materi)

A = kelompok atas (kelompok yang sudah tuntas memahami materi)

Wujud soalnya terdiri dari: (1) dasar pertanyaan/stimulus (bila ada), (2) pokok soal (stem), (3) pilihan jawaban yang terdiri dari: kunci jawaban dan pengecoh (Nitko, 2001).

Perhatikan contoh berikut ini.



## 2. Kaidah Penulisan Soal Bentuk Pilihan Ganda

Kaidah penulisan soal bentuk pilihan ganda terdiri dari tiga aspek, yaitu aspek materi, konstruksi, dan bahasa atau budaya.

### a. Materi

- 1). Soal harus sesuai dengan indikator.
- 2). Pilihan jawaban harus homogen dan logis.
- 3). Setiap soal harus mempunyai satu jawaban yang benar.
- 4). Gambar, kalimat atau slogan, cerita tidak mengandung unsur iklan, kekerasan, pornografi, sara, dan politik.

### b. Konstruksi

- 5). Pokok soal harus dirumuskan secara jelas dan tegas.
- 6). Rumusan pokok soal dan pilihan jawaban harus merupakan pernyataan yang diperlukan saja.
- 7). Pokok soal jangan memberi petunjuk ke arah jawaban yang benar.
- 8). Pokok soal jangan mengandung pernyataan yang bersifat negatif ganda.
- 9). Panjang rumusan pilihan jawaban harus relatif sama.
- 10). Pilihan jawaban jangan mengandung pernyataan, “Semua pilihan jawaban di atas salah”, atau “Semua pilihan jawaban di atas benar”.
- 11). Pilihan jawaban yang berbentuk angka harus disusun berdasarkan urutan besar kecilnya nilai angka tersebut atau secara kronologisnya.
- 12). Gambar, grafik, tabel, diagram, dan sejenisnya yang terdapat pada soal harus jelas dan berfungsi.
- 13). Butir soal jangan bergantung pada jawaban soal sebelumnya.

c. Bahasa

- 14). Setiap soal harus menggunakan bahasa yang sesuai dengan kaidah Bahasa Indonesia.
- 15). Setiap soal menggunakan bahasa yang komunikatif.
- 16). Jangan menggunakan bahasa yang berlaku setempat.
- 17). Pilihan jawaban jangan mengulang kata atau frase yang bukan merupakan satu kesatuan pengertian.

3. Teknik Penyusunan Pengecoh

Penulisan soal pilihan ganda yang tersulit adalah menyusun pengecoh (*distractor*). Menyusun pengecoh yang baik harus memiliki alasan akademik yang dapat dipergunakan untuk meremеди peserta tes. Berikut ini adalah contoh menyusun pengecoh (Fahmi, 2017).

Contoh.

1.  $48 : 4 - 2 \times 3 = \dots$ 
  - A. 6\*
  - B. 8
  - C. 30
  - D. 72

Penjelasan:

Kunci :  $48 : 4 - 2 \times 3 = 12 - 6 = 6$

Pengecoh (C) :  $48 : 4 - 2 \times 3 = 12 - 2 \times 3 = 10 \times 3 = 30$

Pengecoh (D) :  $48 : 4 - 2 \times 3 = 48 : 2 \times 3 = 24 \times 3 = 72$

Pengecoh (B) :  $48 : 4 - 2 \times 3 = 48 : 2 \times 3 = 48 : 6 = 8$

#### **D. PENULISAN BUTIR SOAL BENTUK URAIAN**

1. Pengertian

Soal bentuk uraian adalah soal yang menuntut jawaban peserta didik dalam bentuk uraian secara tertulis. Menulis soal bentuk uraian diperlukan ketepatan dan kelengkapan dalam merumuskannya (Safari, 2017). Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa materi yang ditanyakan tepat diujikan dengan bentuk uraian, yaitu menuntut peserta didik untuk mengorganisasikan gagasan dengan

cara mengemukakan atau mengekspresikan gagasan secara tertulis dengan menggunakan kata-katanya sendiri.

Menulis soal bentuk uraian diperlukan ketepatan dan kelengkapan dalam merumuskannya (Safari, 2017). Ketepatan yang dimaksud adalah bahwa materi yang ditanyakan tepat diujikan dengan bentuk uraian, yaitu menuntut peserta didik untuk mengorganisasikan gagasan dengan cara mengemukakan atau mengekspresikan gagasan secara tertulis dengan menggunakan kata-katanya sendiri. Adapun kelengkapan yang dimaksud adalah kelengkapan perilaku yang diukur yang dipergunakan untuk menetapkan aspek yang dinilai dalam pedoman penskorannya. Hal yang paling sulit dalam penulisan soal bentuk uraian adalah menyusun pedoman penskorannya. Penulis soal harus dapat merumuskan setepat-tepatnya pedoman penskorannya karena kelemahan bentuk soal uraian terletak pada tingkat kesubjektifan penskorannya.

Kelebihan dan kelemahan bentuk soal uraian di antaranya adalah seperti berikut ini (Safari, 2017).

<b>KELEBIHAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
1. Penyusunan soal tidak memerlukan waktu yang lama.	1. Memerlukan waktu yang cukup banyak
2. Mengembangkan kemampuan bahasa/verbal peserta ujian.	2. untuk mengoreksinya.
3. Menggali kemampuan berpikir kritis.	3. Memerlukan waktu yang lebih lama
4. Biaya pembuatannya lebih murah.	4. untuk menyelesaikan satu soal uraian.
5. Mampu mengukur jalan pikiran peserta didik secara urut, sistematis, logis.	5. Materi yang ditanyakan terbatas atau
6. Mampu memberikan penskoran yang tepat pada setiap langkah peserta didik.	6. tidak banyak mencakup KD.
7. Mampu memberikan gambaran yang tepat pada bagian-bagian yang belum dikuasai peserta didik.	7. Untuk nilai pada awal koreksi nilai
	8. sangat ketat, tetapi setelah
	9. mengoreksi dalam jumlah banyak nilai
	10. agak longgar sehingga kurang objektif.
	11. Tidak mampu mencakup materi
	12. esensial seluruhnya.

2. Kaidah Penulisan Soal Bentuk Uraian

a. Materi

- 1) Soal sesuai dengan indikator (menuntut tes bentuk uraian)
- 2) Batasan pertanyaan dan jawaban yang diharapkan sesuai
- 3) Materi yang diukur sesuai dengan kompetensi urgensi, kontinuitas, relevansi, dan keterpakaian (UKRK)
- 4) Isi materi yang ditanyakan sesuai dengan jenjang, jenis sekolah, dan tingkat kelas

b. Konstruksi

- 1) Ada petunjuk yang jelas mengenai cara mengerjakan soal

- 2) Rumusan kalimat soal/pertanyaan menggunakan kata tanya atau perintah yang menuntut jawaban terurai
- 3) Gambar/grafik/tabel/diagram dan sejenisnya harus jelas dan berfungsi
- 4) Ada pedoman penskoran

c. Bahasa

- 5) Rumusan kalimat soal/pertanyaan komunikatif
- 6) Butir soal menggunakan bahasa Indonesia yang baku
- 7) Tidak mengandung kata-kata/kalimat yang menimbulkan penafsiran ganda atau salah pengertian
- 8) Tidak mengandung kata yang menyinggung perasaan
- 9) Tidak menggunakan bahasa yang berlaku setempat/tabu

3. Pedoman Penskoran

Pedoman penskoran adalah pedoman yang memuat jawaban dan skor sebagai arahan dalam melakukan penskoran. Pedoman ini berisi kemungkinan-kemungkinan jawaban benar atau kata-kata kunci berikut skor yang ditetapkan untuk setiap kunci jawaban. Berdasarkan metode penskorannya, bentuk uraian diklasifikasikan menjadi 2, yaitu uraian objektif dan uraian non-objektif. Bentuk uraian objektif adalah suatu soal atau pertanyaan yang menuntut sehimpunan jawaban dengan pengertian/konsep tertentu, sehingga penskorannya dapat dilakukan secara objektif. Artinya perilaku yang diukur dapat diskor secara dikotomis (benar - salah atau 1 - 0). Bentuk uraian non-objektif adalah suatu soal yang menuntut sehimpunan jawaban dengan pengertian/konsep menurut pendapat masing-masing peserta didik, sehingga penskorannya sukar untuk dilakukan secara objektif. Artinya perilaku yang diukur dapat diskor secara politomis (skala 0-3 atau 0-5).

Kaidah penulisan pedoman penskoran uraian objektif.

- a. Tuliskan semua kemungkinan jawaban benar atau kata kunci jawaban dengan jelas untuk setiap butir soal.
  - b. Setiap kata kunci diberi skor 1 (satu).
  - c. Apabila suatu pertanyaan mempunyai beberapa sub pertanyaan, rincilah kata kunci dari jawaban soal tersebut menjadi beberapa kata kunci subjawaban. Kata-kata kunci ini dibuatkan skornya.
4. Jumlahkan skor dari semua kata kunci yang telah ditetapkan pada soal. Jumlah skor ini disebut skor maksimum dari satu soal.

Kaidah penulisan pedoman penskoran uraian Nonobjektif.

- a. Tuliskan garis-garis besar jawaban sebagai kriteria jawaban untuk dijadikan pegangan dalam memberi skor. Kriteria jawaban disusun sedemikian rupa sehingga pendapat atau pandangan pribadi peserta didik yang berbeda dapat diskor menurut mutu uraian jawabannya.
- b. Tetapkan rentang skor untuk tiap garis besar jawaban. Besarnya rentang skor minimum 0 (nol), sedangkan skor maksimum ditentukan berdasarkan keadaan jawaban yang dituntut oleh soal itu sendiri.
- c. Jumlahkan skor tertinggi dari tiap-tiap rentang skor yang telah ditetapkan. Jumlah skor dari beberapa kriteria jawaban ini kita sebut skor maksimum dari satu soal.

#### **E. PENULISAN BUTIR SOAL UNTUK KOMPETENSI KETERAMPILAN**

##### **1. Pengertian**

Kompetensi keterampilan meliputi: keterampilan mengamati, menanya, mencoba, mengolah, menyaji, menalar, dan mencipta. Penulisan butir soal untuk aspek keterampilan termasuk dalam tes perbuatan. Tes perbuatan atau tes praktik merupakan suatu tes yang penilaiannya didasarkan pada perbuatan/praktik peserta didik. Sebelum menulis butir soal untuk tes perbuatan, guru dapat mengecek dengan pertanyaan berikut. Tepatkah kompetensi yang akan diujikan (misalnya: bercerita, berpidato, berdiskusi, presentasi, mendemonstrasikan, melakukan pengamatan, melakukan percobaan) diukur dengan tes tertulis? Jika jawabannya tepat, kompetensi yang bersangkutan tidak tepat diujikan dengan tes perbuatan/praktik. Kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan, bentuk soal apa yang tepat dipergunakan, bentuk objektif atau uraian? Lalu guru menuliskan butir soal sesuai dengan bentuk soalnya. Bila jawaban pertanyaan di atas adalah tidak/kurang tepat diujikan dengan tes tertulis, maka kompetensi yang bersangkutan memang tepat diujikan dengan tes perbuatan/praktik.

Dalam kurikulum 2013, kompetensi keterampilan dinilai melalui: (1) penilaian kinerja (*performance*), (2) penugasan (*project*), atau (3) hasil karya (*product*), dan portofolio (*portfolio*). **Penilaian kinerja** merupakan penilaian yang meminta peserta didik untuk mendemonstrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke dalam konteks yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. **Penilaian penugasan** merupakan penilaian tugas (meliputi: pengumpulan, pengorganisasian, pengevaluasian, dan penyajian data) yang harus diselesaikan peserta didik (individu/kelompok) dalam waktu tertentu. Adapun aspek yang dinilai diantaranya meliputi kemampuan (1) pengelolaan, (2) relevansi, dan (3)

keaslian. **Penilaian hasil karya** merupakan penilaian keterampilan peserta didik dalam membuat suatu produk benda tertentu seperti hasil karya seni, lukisan, gambar, patung, dll. Aspek yang dinilai di antaranya meliputi: (1) tahap persiapan: pemilihan dan cara penggunaan alat, (2) tahap proses/produksi: prosedur kerja, dan (3) tahap akhir/hasil: kualitas serta estetika hasil karya. Di samping itu, guru dapat memberikan penilaian pada pembuatan produk rancang bangun/perekayasaan teknologi tepat guna misalnya melalui: (1) adopsi, (2) modifikasi, atau (3) difusi. Adapun contoh penulisan butir soalnya dapat dilihat pada keterangan berikut. **Portofolio** merupakan alat penilaian yang berupa kumpulan dokumen dan hasil karya beserta catatan perkembangan belajar peserta didik yang disusun secara sistematis yang tujuannya untuk mendukung belajar tuntas. Hasil karya yang dimasukkan ke dalam bundel portofolio dipilih yang benar-benar dapat menjadi bukti pencapaian suatu kompetensi. Setiap hasil karya dicatat dalam jurnal atau sebuah format dan ada catatan guru yang menunjukkan tingkat perkembangan sesuai dengan aspek yang diamati.

## 2. Kaidah Penulisan Soal Tes Perbuatan

Dalam menulis butir soal untuk tes perbuatan, penulis soal harus mengetahui konsep dasar penilaian perbuatan/praktik (Safari, 2017). Maksudnya pernyataan dalam soal harus disusun dengan pernyataan yang betul-betul menilai perbuatan/praktik, bukan menilai yang lainnya. Adapun kaidah penulisannya adalah seperti berikut.

### a. Materi

- 1). Soal harus sesuai dengan indikator (menuntut tes perbuatan: kinerja, hasil karya, atau penugasan).
- 2). Pertanyaan dan jawaban yang diharapkan harus sesuai.
- 3). Materi yang ditanyakan sesuai dengan tujuan pengukuran.
- 4). Isi materi yang ditanyakan sesuai dengan jenjang jenis sekolah atau tingkat kelas.

### b. Konstruksi

- 5). Menggunakan kata tanya atau perintah yang menuntut jawaban perbuatan/praktik.
- 6). Ada petunjuk yang jelas tentang cara mengerjakan soal.
- 7). Disusun pedoman penskorannya.
- 8). Tabel, gambar, grafik, peta, atau yang sejenisnya disajikan dengan jelas dan terbaca.

### c. Bahasa/Budaya

- 9). Rumusan kalimat soal komunikatif.
- 10). Butir soal menggunakan bahasa Indonesia yang baku.
- 11). Tidak menggunakan kata/ungkapan yang menimbulkan penafsiran ganda atau salah pengertian.
- 12). Tidak menggunakan bahasa yang berlaku setempat/tabu.
- 13). Rumusan soal tidak mengandung kata/ungkapan yang dapat menyinggung perasaan peserta didik.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- \_\_\_\_\_. 2015. *Strategi Umum Pembudayaan Pendidikan Inklusif di Indonesia*. Jakarta: Kemendikbud
- Ainscow, Mel. & Miles, Susie. (2009). *Developing inclusive education systems: how can we move policies forward*. United Kingdom: University of Manchester.
- Choate, S. Joyce. (2013). *Pengajaran inklusif yang sukses: cara handal untuk mendeteksi dan memperbaiki kebutuhan khusus*. Jakarta: Helen Keller International.
- Damanik, Tolhas. (2016). *Akomodasi yang wajar*. Jakarta: Helen Keller International.
- Fahmi. (2017). *Analisis Butir Soal Ujian Nasional*. Jakarta: Puspendik.
- Firdaus, Endis. (2010). *Pendidikan Inklusif di Indonesia*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Glazzard, Jonathan et.al. (2016). *Asih Asah Asuh Anak Berkebutuhan Khusus di Sekolah Dasar*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR.\\_PEND.\\_LUAR\\_BIASA/195903241984031-ZAENAL\\_ALIMIN/MODUL\\_1\\_UNIT\\_2.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195903241984031-ZAENAL_ALIMIN/MODUL_1_UNIT_2.pdf)
- Indriyanto, Bambang. (2013). *Kebijakan dan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif di Indonesia (Analisa Kesenjangan)*. Jakarta: Helen Keller International.
- Lickona, T. (2004). *Character Matters*. A Touchstone Book, NY.
- Kemdiknas, RI. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Kemdiknas, RI. (2010). *Buku Induk Pembangunan Karakter*. Jakarta.
- Kemendikbud, RI. (2017). *Konsep dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter*. Jakarta.
- Mardapi, Dj. dan Ghofur, A, (2004). *Pedoman Umum Pengembangan Penilaian Kurikulum Berbasis Kompetensi SMA*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Nitko, Anthony J. (2001). *Educational Assessment of Students*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2015 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik dan Satuan Pendidikan pada Pendidikan dasar dan Pendidikan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 tentang Pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2015 tentang Rencana Strategi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 dan terakhir diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah.

- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar pada Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Petunjuk Teknis Pengembangan Perangkat Penilaian (2010). Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Pusat Penilaian Pendidikan, Balibang Depdiknas. (2004). *Pedoman Penilaian Kelas*. Jakarta.
- Petunjuk Teknis Rancangan Penilaian Hasil Belajar (2010). Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Safari. (2000). *Kaidah Bahasa Indonesia dalam Penulisan Soal*. Jakarta: PT. Kartanegara.
- Safari. (2005). *Teknik Analisis Butir Soal: Instrumen Tes dan Non-Tes dengan Manual, Kalkulator, Komputer*. Jakarta: Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional.
- Safari. (2005). *Penulisan Butir Soal Berdasarkan Penilaian Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional.
- Safari. (2017). *Penyusunan Kisi-kisi dan Butir Soal Berdasarkan Kurikulum 2013*. Jakarta: Puspendik.
- Santosa, Tonny. (2016). *Identifikasi dan Asesmen*. Jakarta: Helen Keller International
- Stufflebeam, DL and Zhang, G. (2017). *The CIPP Evaluation models: How to Evaluate for Improvement and Accountability*. New York: The Guilford Press.
- Sunanto, Juang. (2016). *Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Helen Keller International.
- Sunanto, Juang. (2016). *Pendidikan Luar Biasa*. Jakarta: Helen Keller International.
- Surapranata, S. dan Hatta, M. (2006). *Penilaian Portofolio Implementasi Kurikulum 2014*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1979 tentang Kesejahteraan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2003 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang no. 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*. Jakarta: Kemenkumham
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas*. Jakarta: Kemenkumham
- Yustisia, Visi tim. (2016). *Konsolidasi Undang-Undang Perlindungan Anak*. Jakarta: PT. Visimedia Pustaka

