

Pengembangan Sekolah Berbasis Multikultural

Nunuk Hariyati

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Malang. Email: nux_semangat@yahoo.com

Abstract: This study aims to determine the process of the preparation and implementation of the school development plan based on a multicultural school. The researcher used a qualitative approach, the type of case study is explanatory. Research location is SPI High School in Kota Batu. The findings of this research indicate that the school has a multicultural RPS, do strategies contained in multicultural RPS, RPS preparation process shown in the flow and RJKM RAKS preparation, implementation of the RPS is good, the school facilitates students in developing good self on the ability of academic and non-academic.

Key Words: school development plan (RPS), multicultural education

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penyusunan dan implementasi rencana pengembangan sekolah pada sekolah berbasis multikultural. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus, bersifat eksplanatoris. Lokasinya di SMA SPI Kota Batu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah memiliki RPS multikultural, strategi yang dilakukan termuat dalam RPS multikultural, proses penyusunan RPS tampak pada alur penyusunan RAKS dan RJKM, implementasi RPS sudah baik, sekolah memfasilitasi siswa dalam pengembangan diri baik pada kemampuan akademik maupun non akademik.

Kata kunci: rencana pengembangan sekolah (RPS), pendidikan multikultural

Pendidikan dewasa ini banyak melibatkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraannya. Peran serta tersebut seiring dengan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap urgensi pendidikan. Hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya sekolah-sekolah swasta yang diselenggarakan oleh berbagai kelompok masyarakat. Berdasarkan data statistik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2011, jumlah sekolah swasta mengalami peningkatan mencapai jumlah 36.262 sekolah, mulai dari jenjang sekolah dasar dan menengah.

Sekolah-sekolah tersebut muncul dengan berbagai citra diri yang berfungsi sebagai daya tarik sekolah. Citra sekolah mempengaruhi persaingan dengan sekolah lain dalam dunia pendidikan. Pada umumnya sekolah-sekolah tersebut menawarkan model penyelenggaraan pendidikan dengan basis tertentu, seperti basis keahlian, basis budaya, basis agama, dan sebagainya.

Peneliti tertarik pada isu multikultural pada penyelenggaraan pendidikan, lebih tepatnya disebut pendidikan multikultural. Pendidikan multikultural meru-

pakan salah satu basis dalam penyelenggaraan pendidikan yang turut mewarnai keragaman pendidikan di persekolahan pada berbagai jenjang. Secara sederhana multikulturalisme berarti “keberagaman budaya” (Lash dan Featherstone, 2002:2). Multikulturalisme adalah pandangan dunia yang kemudian dapat diterjemahkan dalam berbagai kebijakan kebudayaan yang menekankan penerimaan terhadap realitas keagamaan, pluralitas, dan multikultural yang terdapat dalam kehidupan masyarakat. Pendidikan multikultural menawarkan satu alternatif melalui penerapan strategi dan konsep pendidikan berbasis pemanfaatan keragaman yang ada di masyarakat.

Basis yang berbeda tiap sekolah, termasuk basis pendidikan multikultural, mempengaruhi pola manajemen masing-masing sekolah. Manajemen sekolah sangat berpengaruh pada keefektifan proses penyelenggaraan pendidikan, dalam hal ini manajemen sekolah. Perencanaan yang termasuk dalam proses manajemen merupakan salah satu bagian terpenting. Perencanaan sekolah menunjukkan prediksi, pos-pos tujuan dan pedoman-pedoman yang telah menjadi komitmen

dan keputusan seluruh personil dan komponen sekolah. Perencanaan dalam konteks persekolahan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah atau yang lazim disingkat dengan RPS. RPS merupakan representasi dari salah satu fungsi manajemen sekolah yang sangat penting, yang digunakan sebagai dasar atau acuan bagi pihak-pihak terkait dalam melakukan monitoring, evaluasi, pembinaan dan pembimbingan kepada sekolah. Setiap sekolah wajib memiliki Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang disusun berdasarkan potensi sekolah, visi dan misi sekolah, dan diselaraskan dengan kebijakan pemerintah daerah dan pusat. Fakta di lapangan yang terjadi adalah banyak sekolah yang membuat RPS hanya untuk memenuhi syarat administratif sehingga tidak melaksanakan dengan sungguh-sungguh apa yang terdapat dalam RPS.

Perencanaan dalam manajemen sekolah merupakan hal yang menarik untuk diangkat dalam penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu yang serupa, seperti "Implementasi perencanaan dan manajemen pendidikan pada tatanan sekolah memberikan sumbangan yang berarti bagi pencapaian hasil dan upaya peningkatan mutu pendidikan" (Somantri, 1999:18). Peneliti menaruh ketertarikan kepada sebuah sekolah yang profilnya agak berbeda dengan sekolah swasta maupun negeri pada umumnya. Sekolah ini mempunyai beasiswa multikultural dan *entrepreneurship*. Sekolah tersebut adalah SMA Selamat Pagi Indonesia (SMA SPI) Batu.

SMA SPI Kota Batu memiliki banyak kekhasan dan keistimewaan yang membedakan dengan SMA lain di Kota Batu. Kesenjangan yang terjadi di dunia pendidikan, terutama kesempatan sekolah bagi para yatim piatu dan kaum tidak mampu, mendorong peng-gagas SMA SPI Kota Batu ini menyelenggarakan sekolah gratis (*free education cost*). Sekolah ini memiliki siswa dari berbagai wilayah di Indonesia dan berasal dari latar belakang agama yang berbeda pula. Konsep pendidikan yang diterapkan di SMA SPI Kota Batu memerlukan suatu pola pengelolaan atau manajemen pendidikan yang dapat mengembangkan konsep pendidikan multikultural secara efektif.

Analisis dilakukan pada SMA SPI dari berbagai segi atau konteks sekolah, yang meliputi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*threats*) sebagai dasar dalam proses penyusunan dan implementasi Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) Berbasis Multikultural di SMA Selamat Pagi Indonesia Kota Batu. Hal tersebut juga berpengaruh pada proses penyusunan

RPS yang ada. Proses penyusunan tentunya memuat strategi sekolah dalam memberdayakan kekuatan (*strength*), mengatasi kelemahan (*weakness*), memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan menghadapi tantangan (*threats*) sebagai dasar penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) Berbasis Multikultural di SMA SPI.

Pada tahapan implementasi RPS, peneliti ingin meneliti beberapa faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan atau prosesnya. Faktor pendukung dan penghambat diuraikan dan dikaji lebih mendalam. Nantinya faktor-faktor ini dapat menjadi bahan atau acuan dalam pelaksanaan evaluasi pengembangan sekolah. Hasil evaluasi diharapkan dapat membantu sekolah mewujudkan pengembangan sekolah yang lebih baik.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih yang berarti bagi penyelenggaraan pendidikan pada umumnya, terutama dalam hal perencanaan sekolah. Kepala sekolah dan guru nantinya dapat membuat RPS yang lebih implementatif sesuai dengan kebutuhan dan keadaan sekolah masing-masing. Selain itu model pengembangan sekolah yang dimiliki oleh SMA SPI ini dapat dijadikan bahan referensi dan gambaran konsep pengembangan multikultural bagi sekolah lain dengan basis yang serupa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena peneliti ingin memahami fenomena atau gejala sosial secara komprehensif dan kontekstual dengan menggambarkan realitas empiris tentang Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) Berbasis Multikultural yang diimplementasikan sebagai *guideline* penyelenggaraan pendidikan di SMA Selamat Pagi Indonesia Batu

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Sumber data terdiri dari dua macam, yaitu sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data skunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Sumber data primer terdiri dari Ketua Yayasan SMA Selamat Pagi Indonesia, kepala sekolah, wakil kepala sekolah (kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat, guru, kepala tata usaha, pengelola asra-

ma, dan sebagian siswa. Sedangkan sumber data sekunder adalah alumni SMA Selamat Pagi Indonesia, Dewan Komite Sekolah, serta beberapa dokumen sekolah (RPS, notulen, proposal kegiatan, laporan kegiatan sekolah, dan lain sebagainya).

Peneliti melakukan wawancara kepada seluruh informan yang telah disebutkan sebelumnya. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara terbuka, yaitu para informan mengetahui maksud dan tujuan wawancara yang dilakukan tersebut.

Selain sumber data sebagaimana telah dipaparkan, peneliti memperoleh data tambahan yang relevan, yaitu berupa tempat dan peristiwa sebagai sumber data tambahan yang diperoleh peneliti melalui observasi langsung terhadap tempat dan peristiwa yang berkaitan dengan proses penyusunan dan implementasi RPS SMA Selamat Pagi Indonesia Batu.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan peneliti, meliputi: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), pengorganisasian data (*data display*), dan (penyimpulan data atau verifikasi data) *conclusion drawing/verifying*. Oleh karena itu, analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian berlangsung (*on going process*) dan berulang-ulang (*cyclical*) untuk memperoleh temuan dan memecahkan masalah penelitian hingga berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya disusun laporan penelitian.

HASIL

Berikut ini akan dipaparkan mengenai hasil penelitian sesuai dengan fokus penelitian. Pertama mengenai gambaran konteks sekolah yang berdasarkan hasil analisis SWOT. Kekuatan (*Strength*) meliputi: (1) konsep pendidikan dengan berbasis multikultural yang terintegrasi dengan konsep *fun-eco-preneur education*; (2) pendidikan dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan sekolah; (3) iklim sekolah yang sengaja direayasa dan diciptakan oleh manajemen sekolah dan yayasan untuk selanjutnya dimanifestasikan dalam nilai-nilai yang kemudian dijadikan sebagai pedoman berperilaku dalam kehidupan sehari-hari, baik di sekolah maupun di asrama; (4) secara fisik, SMA SPI Kota Batu memiliki bangunan dan daya dukung sarana dan pra-

sarana yang representatif untuk pengembangan sekolah berbasis multikultural dan *entrepreneurship*; dan (5) SMA SPI Kota Batu didukung penuh oleh yayasan dalam menyelenggarakan konsep pendidikan multikultural dan *entrepreneurship*.

Kelemahan (*Weakness*) yang tampak di SMA SPI Kota Batu adalah sistem manajemen sekolah yang kurang optimal dalam membangun dan memberdayakan keterlibatan masyarakat (*involvement community*) dan komite sekolah dalam pengembangan sekolah. Peran dominan YSPI dalam pengembangan sekolah kemudian membentuk stigma masyarakat sekitar tentang SMA SPI Kota Batu sebagai sekolah “kaya” sehingga tidak memerlukan kontribusi masyarakat dalam pengembangannya.

Peluang (*Opportunities*) Pengembangan Batu sebagai kota wisata berpeluang bagi SMA SPI Kota Batu untuk melakukan pengembangan sekolah berbasis multikultural dan *entrepreneurship*. Hal ini dapat dilihat pada pengembangan *Kampoeng Kidz* sebagai *Education Land* yang selaras dengan program pengembangan Kota Batu sebagai Kota Wisata. Seiring dengan peluang besar yang dimiliki, SMA SPI Kota Batu juga memiliki tantangan sebagai penyelenggara pendidikan.

Tantangan (*Threats*) SMA SPI Kota Batu pada dasarnya mengerucut pada bagaimana sekolah ini mampu memenuhi tuntutan masyarakat luas, yaitu lulusan yang kualitas serta pemenuhan tuntutan pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Oleh karena itu, sub sistem-sub sistem sekolah dapat secara optimal berinterelasi dan berinteraksi untuk dapat mengatasi tantangan tersebut.

Kedua ialah strategi SMA Selamat Pagi Indonesia Batu. Berdasarkan Analisis Lingkungan Internal (ALI) dan Analisis Lingkungan Eksternal (ALE), tindakan-tindakan yang diambil (*how the action should be taken*) oleh SMA Selamat Pagi Indonesia (SMA SPI) Kota Batu sebagai strateginya adalah strategi *diversification*. Indikasi yang tampak bahwa SMA SPI Kota Batu termasuk dalam tipe strategis ini adalah sekolah mengembangkan aktivitas (kegiatan *entrepreneurship* di *Kampoeng Kids*) dan menetapkan alternatif-alternatif yang ditempuh, memperluas usaha, memecah usaha menjadi bagian-bagian sehingga mudah menghindari ancaman/tantangan.

Ketiga, proses penyusunan RPS di SMA SPI Kota Batu. Proses penyusunan RPS mencakup tiga hal pokok, antara lain: (1) konsep-konsep multikultural dan *fun-eco-preneur education* berbasis melalui penanaman spiritual siswa dengan metode PAKSA

(*Pray, Attitude, Knowledge, Skill, dan Action*) sebagai penilaiannya, dijadikan dasar dalam formulasi Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) di SMA SPI Kota Batu; (2) RPS mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang mencakup 8 standar. RPS SMA SPI Kota Batu diejawantahkan dalam Rencana Kerja Jangka Menengah (RJKM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tersusun secara sistematis terarah dan mengikuti tahapan sesuai dengan peraturan yang ada. Alur proses penyusunan RPS di SMA SPI Kota Batu terdiri dari tahap persiapan, perumusan RPS (terdiri dari RAKS dan RJKM), dan pengesahan; (3) RPS di SMA SPI Kota Batu merepresentasikan: (a) rancangan kegiatan yang ditetapkan berdasarkan rumusan yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan pendidikan; (b) memuat langkah atau prosedur untuk pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan; (c) merupakan alat kontrol pengendalian perilaku warga satuan pendidikan (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, komite sekolah); (d) memuat rumusan hasil yang ingin dicapai dalam proses layanan pendidikan kepada siswa; dan (e) menyangkut masa depan proses pengembangan dan pembangunan pendidikan dalam waktu tertentu secara efektif dan efisien. Namun demikian, dalam penyusunan RPS belum merepresentasikan aktivitas keikutsertaan (*participatory*) dalam memodifikasi dan merencanakan pengembangan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari fungsi dan peran komite sekolah di SMA SPI Kota Batu yang masih kurang dalam pengembangan sekolah.

Keempat, Implementasi Rencana Pengembangan SMA Selamat Pagi Indonesia Batu. Implementasi RPS merupakan pengejawantahan cara *how* mencapai tujuan dan sasaran *what, when* menjadi faktir yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan kerangka misi organisasi sekolah. Implementasi RPS berbasis multikultural di SMA SPI Kota Batu secara umum mampu merealisasikan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya beberapa tujuan, target dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Implementasi yang tampak menonjol terlihat di SMA SPI Kota Batu, yaitu sebagai satu-satunya SMA di kota Batu yang menerapkan mulok *entrepreneurship* lengkap dengan laboratoriumnya dengan nama *Kampoeng Kidzs atau Kampoeng Success* didirikan sebagai sarana belajar secara langsung dalam menerapkan teori-teori yang didapatkan di kelas. Sehingga siswa dapat mengalami dengan nyata dan menjadi kebiasaan (*habbit*). Ide, gagasan, nilai, seni dan penerapan budaya multikultural serta *entrepreneurship*

turut mewarnai implementasi RPS di SMA SPI Kota Batu.

Kunci keberhasilan implementasi RPS di SMA SPI Kota Batu berbasis multikultural terletak pada personel sekolah. Selain itu, pemberdayaan kultur dan nilai-nilai multikultural di sekolah dapat menumbuhkan *self responsibility* dan *sense of belonging* pada seluruh warga sekolah. Sementara hal-hal yang menjadi kendala dalam implementasi RPS SMA SPI Kota Batu meliputi: (1) kebergantungan sekolah pada yayasan terkait pembiayaan untuk mendukung seluruh program sekolah; (2) kurangnya partisipasi masyarakat; dan (3) dan minimnya pengetahuan *stakeholders* tentang misi program penyelenggaraan pendidikan berbasis multikultural.

Kelima, Evaluasi Kinerja Pengembangan Sekolah di SMA Selamat Pagi Indonesia Kota Batu. Keefektifan atau ketercapaian penyelenggaraan pendidikan di SMA Selamat pagi Indonesia (SMA SPI) Kota Batu dievaluasi secara eksternal dan internal. Berdasarkan pada tolok ukur yang ditetapkan Badan Akreditasi Nasional, SMA SPI Kota Batu mendapatkan Akreditasi B yang berarti perlu adanya peningkatan kinerja sekolah.

Hasil evaluasi implementasi RPS yang terangkum dalam evaluasi kinerja SMA SPI berdasarkan model CIPP dipetakan sebagai berikut: (1) pada aspek latar (*context*) SMA SPI Kota Batu memiliki kekuatan, baik dilihat dari lingkungan strategis, yaitu sebagai kawasan wisata di kota Batu maupun secara kelembagaan sekolah yang memiliki kekhasan atau keunikan sebagai sekolah berbasis multikultural dengan program unggulan *entrepreneurship*; (2) pada aspek *input*, yaitu terkait dengan *instrumental input* yang di miliki SMA SPI Kota Batu ada beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki dan disempurnakan, seperti sarana dan prasarana sekolah, pemetaan SK/KD program, dan silabus program pengelolaan pendidikan multikultural; (3) pada aspek *process* lebih pada rendahnya partisipasi masyarakat dan komite sekolah dalam pengembangan sekolah; dan (4) pada aspek *product*, mencakup dua perspektif, yaitu di satu sisi keefektifan di SMA SPI Kota Batu ditunjukkan dengan penguasaan kecakapan hidup (*life skills*) atau *vocational job* dan prestasi oleh para siswa SMA SPI Kota Batu. Pada sisi lain, khususnya pada pencapaian prestasi akademik, seperti pencapaian nilai Ujian Nasional (UN), Ujian Sekolah dan pencapaian Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) masih belum memenuhi target yang diharapkan

Indikator keefektifan SMA SPI Kota Batu juga tampak pada iklim dan budaya sekolah mendorong

terciptanya *teaching and learning process* yang mengakomodasi kegiatan siswa agar mau belajar. Iklim dan budaya sekolah yang sengaja direkayasa dan diciptakan di sekolah tersebut mampu menciptakan SMA SPI Kota Batu sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*).

PEMBAHASAN

Gambaran Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*)

SMA SPI Kota Batu melakukan pengembangan sekolah yang oleh peneliti ditelaah sebagai sebuah upaya perbaikan sekolah dengan memanfaatkan nilai strategis dalam pengembangan organisasi (*Organizational Development*) sekolah. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Owens (1995:222) bahwa:

Organization Development (OD) is the principal process for increasing the self renewal capability of school districts and schools. OD has been defined in many ways because it is difficult to capture the full essence of such a complex approach to improving organizational performance.

Pengembangan sekolah yang dilakukan oleh SMA SPI Kota Batu menggunakan konsep yang khas yaitu pendidikan multikultural. Konsep ini kemudian menjadi nilai yang ditanamkan pada seluruh komponen sekolah, kemudian terinternalisasi dalam seluruh aktivitas sekolah. Pada akhirnya konsep tersebut digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut.

Nilai-nilai yang dikemukakan oleh Akdon (2007, 103-104) yang meliputi: *togetherness, empathy, maturity, willingness, organizational, respect, kindness, integrity, innovative*, keunggulan, *flexibility, wisdom*, beretika, *responsive*, dan *sense of belonging* tercermin dalam sikap seluruh warga SMA SPI Kota Batu. Acuan khusus yang diterapkan oleh sekolah adalah PAKSA (*Pray, Attitude, Knowledge, Skill, dan Action*) sebagai pedoman dan indikator penilaiannya. Selain itu kondisi sekolah yang memiliki berbagai fasilitas dan lingkungan yang baik, mendukung terselenggaranya pendidikan yang baik dan maksimal.

Kelemahan (*weakness*) organisasi (sekolah), dalam bahasan ini adalah SMA SPI Kota Batu, adalah kurangnya partisipasi masyarakat dalam mendu-

kung penyelenggaraan sekolah ini. Komite sekolah yang dibentuk belum dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana diamanatkan pada Kepmendiknas RI No 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, yaitu sebagai: (1) pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; (2) pendukung finansial, pemikiran, tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (3) pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; dan (4) mediator antara masyarakat dengan satuan pendidikan. Serta sekolah belum dapat memanfaatkan apa yang terdapat pada lingkungan eksternal. Lingkungan tersebut menyajikan peluang-peluang, ancaman-ancaman dan kendala-kendala bagi perusahaan (sekolah) yang bersangkutan (Winardi, 2003:47). Sekolah belum dapat melakukan komunikasi yang baik dengan masyarakat dan seolah memiliki 'label' eksklusif. Siswapun terlihat tidak begitu menyatu dengan masyarakat sekitar, terutama siswa yang berasal dari luar pulau Jawa.

Peluang yang tampak dari eksistensi SMA SPI Kota Batu adalah sekolah ini memiliki karakteristik unik dan kekhasan sebagai sebuah sistem sekolah. Kondisi demikian ini memberikan peluang tersendiri bagi SMA SPI Kota Batu untuk menjadi model sekolah berbasis multikultural bagi sekolah lain. Selain itu, pengembangan *Kampoeng Kidz* sebagai *Education Land* selaras dengan program pengembangan Kota Batu sebagai Kota Wisata.

Ancaman yang timbul yang mungkin dialami oleh SMA SPI Kota Batu adalah kualitas lulusan yang dihasilkan, apakah dapat diterima oleh masyarakat ataukah tidak, sehingga kepala sekolah memegang peranan yang besar dalam memberdayakan semua sumber daya yang ada di sekolah.

Strategi

Pada poin ini menjelaskan strategi yang digunakan oleh SMA SPI Kota Batu untuk melaksanakan manajemen sekolah sesuai dengan basis yang dimiliki, yaitu multikulturalisme. Strategi SMA SPI Kota Batu membantu pelaksana manajemen sekolah dalam menetapkan bagaimana tindakan-tindakan yang diambil (*how the action should be taken*). Strategi yang digunakan diambil dari hasil analisis SWOT yang dilakukan, dan pada akhirnya strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Akdon, 2007:154).

Strategi tersebut tampak dalam kebijakan SMA SPI Kota Batu yang membekali para siswa dengan *skill* dan ketrampilan, sehingga ketika lulus, mereka sudah siap untuk bekerja. SMA SPI Kota Batu juga mengembangkan aktivitas (kegiatan *entrepreneurship* di *Kampoeng Kids*) dan menetapkan alternatif-alternatif yang ditempuh, memperluas usaha, memecah usaha menjadi bagian-bagian sehingga mudah menghindari ancaman/tantangan.

Proses Penyusunan Rencana Pengembangan

Pendidikan multikultural merupakan hal yang vital dan pervasif di SMA SPI Kota Batu. Secara konseptual beberapa ahli (L. Frazier, R.L. Garcia, C.A. Grant, Banks & Banks, dalam Tilaar, 2004:122), memberikan definisi pendidikan multikultural sebagai konsep, kerangka kerja, cara berfikir, pandangan filosofis, orientasi nilai, dan seperangkat kriteria untuk pengambilan keputusan yang lebih baik terhadap layanan kebutuhan pendidikan bagi siswa yang berbeda secara kultural. Selain itu SMA SPI Kota Batu mengembangkan konsep sistem *fun-eco-preneur education* berbasis melalui penanaman spiritual siswa, pembelajaran *entrepreneurship* beserta aplikasinya di kehidupan nyata sesuai dengan paham multikulturalisme. Semua konsep tersebut termuat dalam RPS berbasis multikultural SMA SPI Kota Batu dengan didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah.

SMA SPI Kota Batu melakukan Analisis Internal (ALI) maupun Analisis Eksternal (ALE) yang dipetakan dalam analisis SWOT untuk digunakan sebagai landasan kritis dalam merancang strategi yang termuat dalam RPS. Pada penyusunan RPS juga dirumuskan nilai-nilai strategis yang dianut oleh organisasi sekolah, dalam konteks ini adalah multikultural sebagai basisnya. Nilai-nilai sangat penting dalam rangka membangun komitmen seluruh tingkatan organisasi (Akdon, 2007:299).

Sesuai yang dikemukakan oleh Ketua Yayasan SPI bahwa sekolah ini dapat memberikan bekal keterampilan dan semangat untuk belajar dan bekerja para siswa. Sehingga “menumbuhkan kemauan dan *self responsibility*” para siswa menjadi prioritas utama, sehingga dapat dilihat bahwa jaminan siswa untuk berprestasi lebih dapat diandalkan. Selain itu, sekolah juga mendukung dari segi finansial untuk kebutuhan berprestasi siswa. Hal tersebut terlihat dari rincian dana yang dialokasikan untuk program kegiatan yang tertuang dalam RPS, seperti kegiatan OSN (Olimpia-

de Sains Nasional) dan O2SN (Olimpiade Olah Raga dan Seni Nasional) cukup besar. Serta nilai-nilai multikultural ditunjukkan sekolah dengan memberikan prioritas khusus pada kegiatan Peringatan Hari Besar Agama (PHBA) dan Peringatan Hari Besar Nasional.

Proses penyusunan RPS dipaparkan dalam alur penyusunan RAKS (Rencana Anggaran dan Kegiatan Sekolah) dan RJKM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dengan memperhatikan aspek-aspek sebagaimana dikemukakan Bafadal (2006:43), yaitu: (1) dibuat oleh orang yang paham organisasi; (2) dibuat oleh orang yang paham perencanaan; (3) disertai dengan rincian secara teliti; (4) tidak terlepas dari pelaksanaannya; (5) ada tempat/ruang pengambilan resiko; (6) sederhana, luwes dan praktis; (7) didasarkan pada kondisi saat ini dan masa depan; dan (8) direkomendasikan oleh penguasa tertinggi. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, perencanaan sekolah yang diwujudkan dalam penyusunan RPS belum merepresentasikan aktivitas keikutsertaan (*participatory*) masyarakat dalam pengembangan sekolah, masyarakat dalam hal ini adalah komite sekolah.

Proses perencanaan memiliki pola dasar perencanaan tidak sederhana, melainkan sangat kompleks. Dokumen RPS di SMA SPI Kota Batu yang diejawantahkan dalam Rencana Kerja Jangka Menengah (RJKM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tersusun secara sistematis terarah dan mengikuti tahapan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan Dikdasmen, yang meliputi: (1) kajian kebijakan yang relevan; (2) analisis kondisi sekolah; (3) rumusan tujuan; (4) kumpulan data dan informasi; (5) analisis data dan informasi; (6) rumusan alternatif program; dan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan.

Implementasi Rencana Pengembangan

Pada tahap ini, yaitu implementasi, peneliti menemukan bahwa implementasi RPS di SMA SPI Kota Batu secara umum mampu mewujudkan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya beberapa tujuan, target dan sasaran yang telah ditetapkan pada perencanaan. Hal yang paling terlihat adalah muatan lokal (mulok) *entrepreneurship* dapat diwujudkan dengan nyata, melalui siswa sudah membiasakan aplikasi mulok di kehidupan mereka sehari-hari. Mulok ini dilaksanakan untuk mendukung program pemerintah kota Batu yang akan menjadikan kota batu sebagai kota wisata pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses

penyusunan dan pelaksanaan RPS bertolak tidak hanya didasarkan pada aspek internal sekolah, melainkan aspek eksternal sehingga program yang dilaksanakan memiliki relevansi dengan program pemerintah setempat.

Selain itu SMA SPI Kota Batu mempunyai *Kampoeng Kidz* sebagai laboratorium belajar *entrepreneurship* yang merupakan upaya sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan eksternal dengan memberdayakan sumber daya sekolah yang ada dan semuanya termuat dalam RPS. Selain itu pemenuhan Standar Nasional Pendidikan juga telah dapat dicapai secara umum, namun hal yang belum terpenuhi oleh SMA SPI Kota Batu adalah pemenuhan SKL yang dicapai siswa dengan rata-rata 7,5. Seluruh konten tersebut telah direncanakan oleh SMA SPI Kota Batu dan telah berhasil diwujudkan. Hal tersebut selaras dengan aksentuasi perencanaan strategis yang dikemukakan Simon (dalam Cuningham, 1982:14) bahwa perencanaan strategis diarahkan kepada kehidupan jangka panjang, sumber daya mendatang, potensial mendatang, dan fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan kondisi.

Personel sekolah memberikan peran tersendiri dalam keberhasilan yang dicapai SMA SPI Kota Batu. Personel sekolah memiliki nilai-nilai khusus sesuai dengan basis multikultural yang dianut dan diaplikasikan sehingga sudah menjadi kebiasaan yang telah banyak membantu dalam perwujudan sekolah multikultural yang ideal. Peneliti memandang bahwa kultur di sekolah tersebut kuat, dimana suasana sekolah menunjukkan indikasi-indikasi sebagaimana dikemukakan Winardi (2003:212) memiliki: (1) kohesivitas; (2) konsensus nilai; dan (3) komitmen individual terhadap tujuan-tujuan akhir.

Namun yang menjadi hambatan adalah pada aspek pembiayaan, dimana peran serta masyarakat sangat kurang dalam hal ini. SMA SPI Kota Batu menerapkan *free education cost* yang berakibat pada keterbatasan dalam menambah jumlah siswa. Pemenuhan kebutuhan siswa dirasa kurang optimal disebabkan terbatasnya dana yang tersedia.

Evaluasi Kinerja Pengembangan Sekolah

Keefektifan di SMA SPI Kota Batu menunjukkan adanya proses perekayasa berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran bernuansa multikultural dan *entrepreneurship* secara optimal. Hal yang tampak di SMA SPI Kota Batu adalah sekolah mampu memfasilitasi siswa para

siswa untuk mengembangkan diri tidak hanya pada kemampuan intelektualitas, sehingga tampak perbedaan performansi para siswa tersebut jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru masuk sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Mortimore (dalam Komariah dan Triatna, 2006:35) bahwa, “*one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*”. Dengan menggunakan metode *Pray, Attitude, Knowledge, Skill, dan Action* (PAKSA), para siswa SMA SPI Kota Batu menampakkan karakteristik yang berbeda dengan sekolah lain. Para siswa SMA SPI Kota Batu mampu memproduksi *snack*, minyak angin dan mampu mengelola wahana wisata *Kampoeng Kidzs* yang terbagi dalam berbagai divisi. Para lulusan juga direkrut dalam pengembangan wahana wisata, sehingga dapat langsung bekerja.

Indikator keefektifan SMA SPI Kota Batu juga tampak pada iklim dan budaya sekolah mendorong terciptanya *teaching and learning process* yang mengakomodasi kegiatan siswa agar mau belajar. Iklim dan budaya sekolah yang sengaja direkayasa dan diciptakan di sekolah tersebut mampu menciptakan SMA SPI Kota Batu sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*). Sebagaimana dikemukakan oleh Senge (dalam Komariah dan Triatna, 2006:58) bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi tempat di mana anggota-anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan pola berpikir baru dengan membiarkan berkembangnya aspirasi kreatif dan tempat orang terus menerus berupaya belajar bersama. Upaya-upaya perbaikan pun dilakukan oleh SMA SPI Kota Batu untuk meminimalisasi kekurangan dan mengatasi kendala-kendala dalam merealisasikan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Upaya-upaya tersebut dituangkan dalam beberapa program kegiatan yang tercantum dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang mencakup pemenuhan standar sebagaimana ditetapkan dalam SNP dan penyempurnaan penerapan konsep pendidikan multikultural melalui pengkajian nilai-nilai multikultural dalam proses pembelajaran secara integratif.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang menarik mengenai Rencana Pengembangan Sekolah Sekolah (RPS) Selamat Pagi Indonesia

(SPI). Pertama, berdasar analisis SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti, tampak bahwa SMA SPI memiliki RPS multikultural yang aplikatif dan mendapat dukungan penuh dari penyelenggara Yayasan SPI. Kedua, strategi yang dilakukan oleh SMA SPI telah termuat dalam RPS multikultural sebagai basis sekolah tersebut. Ketiga, proses penyusunan RPS SMA SPI tampak pada alur penyusunan RAKS (Rencana Anggaran dan Kegiatan Sekolah) dan RJKM (Rencana Kerja Jangka Menengah). Keempat, implementasi RPS SMA SPI sudah baik. Kelima, sekolah memfasilitasi dan mendukung siswa untuk mengembangkan diri tidak hanya pada kemampuan akademik, tetapi juga pada bidang yang lain.

Saran

Terdapat enam saran yang diberikan kepada pihak-pihak yang terkait. Pertama kepada kepala SMA Selamat Pagi Kota Batu hendaknya membuat suatu kegiatan untuk mengetahui perkembangan dan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah, seperti kegiatan sosialisasi sekolah, monitoring dan supervisi secara berkelanjutan. Kedua untuk guru-guru SMA Selamat Pagi Kota Batu, yakni diharapkan selalu mengembangkan sikap kreatif, inovatif, kolaboratif serta prinsip belajar sepanjang hayat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengkajian dan pengembangan materi, kompetensi dan metode pembelajaran pendidikan multikultural dan *entrepreneurship* secara *up to date* dan relevan dengan potensi yang dimiliki sekolah. Ketiga adalah sekolah berbasis multikultural lain, sekolah-sekolah tersebut dapat mengembangkan

konsep yang digunakan oleh SMA SPI sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Keempat untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Batu, agar selalu berkomitmen memberikan dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan di SMA SPI Kota Batu. Kelima, untuk peneliti lanjutan diharapkan dapat melakukan penelitian yang sejenis dengan mengkaji aspek yang berbeda secara lebih mendalam. Serta yang terakhir untuk para pengembang ilmu Manajemen Pendidikan, untuk dapat melakukan pengkajian lebih mendalam mengenai konsep perencanaan sekolah dan dapat dihasilkan RPS yang lebih aplikatif untuk diterapkan di sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Akdon. 2007. *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Bafadal, I. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior In Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Bandung: Fokusmedia.
- Lash, S dan Featherstone, M. 2002. *Recognition And Difference: Politics, Identity, Multiculture*. London: Sage Publication.
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.