

■ Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



RAKS *dan* RKT SMK

Dari Perencanaan
Rutinitas ke Strategi
Peningkatan Kinerja
Sekolah



Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

RAKS *dan* RKT SMK

Dari Perencanaan
Rutinitas ke Strategi
Peningkatan Kinerja
Sekolah



RAKS DAN RKT SMK
Dari Perencanaan Rutinitas ke Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah

Penulis:
Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Insight Pustaka Nusa Utama
Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro.
Telp: 085150867290 | 087847074694
Email: insightpustaka@gmail.com
Web: www.insightpustaka.com
Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Agustus 2025

Perancang sampul: Syuhada Creative
Penata letak: Syuhada Creative

ISBN: 978-634-96264-2-2
x + 230 hlm ; 15,5x23 cm.

©Agustus 2025



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat disusun sebagai upaya menghadirkan panduan praktis sekaligus strategis dalam menyusun Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah (RAKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Dalam dinamika zaman yang ditandai oleh volatilitas, kompleksitas, dan ketidakpastian (VUCA), perencanaan sekolah tidak lagi cukup sekadar dokumen administratif. Ia harus menjadi alat utama dalam mengarahkan perubahan, menggerakkan sumber daya, dan mengukur kemajuan mutu pendidikan.

RAKS dan RKT sejatinya bukan sekadar kebutuhan laporan anggaran atau formalitas penyaluran dana BOS. Keduanya adalah representasi dari arah strategis sekolah, yang berakar dari analisis kinerja aktual dan disusun secara berbasis data, partisipatif, serta mengacu pada kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sayangnya, dalam praktik, banyak sekolah — termasuk SMK — yang masih menyusun dokumen tersebut secara rutinitas, tanpa koneksi yang kuat dengan kebutuhan riil, capaian kinerja, dan arah pengembangan jangka panjang.

Buku ini hadir untuk menjawab problem tersebut. Disusun secara sistematis dalam sepuluh bab, buku ini mengajak para kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim BOS, dan pengelola sekolah lainnya untuk memahami, menyusun, dan mengevaluasi RAKS dan RKT dengan pendekatan transformasional dan berbasis dampak (impact-oriented). Di dalamnya, pembaca akan menemukan pemaparan mulai dari landasan filosofis dan

regulatif, strategi analisis data, penyusunan kegiatan prioritas, penganggaran yang efisien dan produktif, hingga pengendalian, evaluasi, serta roadmap peningkatan mutu sekolah.

Keunggulan dari buku ini tidak hanya terletak pada konten teoritis, tetapi juga disertai dengan contoh praktik baik dari SMK, simulasi penyusunan anggaran, template pelaporan, serta refleksi evaluatif terhadap proses monitoring dan penyesuaian program. Harapannya, buku ini dapat memperkuat kapasitas manajerial sekolah dalam menyusun dokumen perencanaan yang tidak hanya tertib administrasi, tetapi juga berdaya ubah terhadap kualitas layanan pendidikan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan masukan, data, serta inspirasi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini menjadi referensi utama bagi para pemangku kepentingan pendidikan, khususnya di jenjang pendidikan kejuruan, dalam membangun budaya perencanaan yang kuat, bermakna, dan berdampak nyata bagi peserta didik dan masyarakat.

Bogor, 05 Juni 2025

Dr. Andi Hermawan, SE., Ak., S.Si., M.Pd



PENDAHULUAN

Pendidikan kejuruan saat ini berada di tengah pusaran perubahan global yang menuntut adaptasi cepat, relevansi tinggi, serta daya saing lulusan yang kuat. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak hanya ditantang untuk menghasilkan lulusan yang siap kerja, tetapi juga dituntut untuk mampu merespons dinamika dunia usaha dan industri, perkembangan teknologi, serta perubahan kebijakan pendidikan nasional. Di sinilah peran **perencanaan sekolah** menjadi sangat krusial. Perencanaan tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga penentu arah, prioritas, dan kualitas pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Namun kenyataannya, banyak perencanaan sekolah seperti RAKS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan) masih disusun dalam kerangka rutinitas belaka. Dokumen yang seharusnya bersifat strategis dan transformatif, justru seringkali diisi secara normatif, formalistik, bahkan copy-paste dari tahun ke tahun. Ini menjadikan RAKS dan RKT kehilangan ruhnya sebagai alat penggerak mutu, dan tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja satuan pendidikan.

Transformasi paradigma perencanaan menjadi berbasis kinerja, berbasis data, dan terarah pada output dan outcome nyata kini menjadi keharusan. Pemerintah telah merespons hal ini dengan berbagai kebijakan, antara lain melalui Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 tentang Perencanaan Berbasis Data, serta integrasi platform seperti Rapor Pendidikan, ARKAS, dan SIPLah. Namun kebijakan tidak cukup tanpa pemahaman dan

penguasaan teknis di tingkat sekolah. Diperlukan panduan menyeluruh, terstruktur, dan praktis agar RAKS dan RKT menjadi benar-benar bermanfaat sebagai instrumen penggerak perubahan.

Buku ini hadir untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Disusun dengan pendekatan sistematis, buku ini membekali para pengelola SMK dengan prinsip, tahapan, dan teknik menyusun perencanaan yang kuat, bermakna, dan relevan. Mulai dari transformasi paradigma, pemetaan masalah, analisis kinerja berbasis data, penyusunan program prioritas, hingga monitoring dan evaluasi yang membentuk siklus perbaikan berkelanjutan.

Lebih jauh, buku ini menempatkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai poros dari setiap rencana dan kegiatan yang disusun, sekaligus mendorong penguatan budaya mutu dalam proses dan hasil pendidikan. Di era digital dan VUCA seperti sekarang, SMK dituntut tidak hanya untuk beradaptasi, tetapi juga memimpin perubahan. Dan perubahan itu tidak dimulai dari proyek besar, melainkan dari perencanaan yang disusun dengan visi, strategi, dan komitmen yang tepat.

Pembaca buku ini akan menemukan panduan teknis yang dilengkapi dengan studi kasus praktik baik di berbagai tipe SMK, mulai dari SMK Negeri, Swasta, hingga yang memiliki kemitraan kuat dengan industri. Terdapat pula template, simulasi, dan matriks strategis yang dapat digunakan langsung dalam proses penyusunan RAKS dan RKT di tingkat sekolah.

Akhirnya, melalui buku ini, penulis mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan — kepala sekolah, tim BOS, wakil kepala sekolah, pengawas, dinas pendidikan, dan komite sekolah — untuk menjadikan perencanaan sebagai **alat strategis peningkatan mutu**, bukan sekadar kewajiban administratif. Karena hanya dengan perencanaan yang bermutu, SMK akan mampu menghadirkan layanan pendidikan yang unggul, relevan, dan berdampak bagi masa depan peserta didik dan bangsa Indonesia.



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Pendahuluan	v
Pendahuluan	vii

BAB 1

TRANSFORMASI PARADIGMA

PERENCANAAN SEKOLAH	1
Era VUCA dan Tuntutan Manajemen Sekolah Modern	3
Evolusi Fungsi RAKS dan RKT: Dari Dokumen Formal ke	
Alat Strategis	7
Problem Umum dalam Perencanaan di SMK	12
Tantangan SMK	17
Manfaat RAKS-RKT Berbasis Kinerja	23

BAB 2

LANDASAN FILOSOFIS, REGULATIF, DAN STRUKTURAL

Filosofi Perencanaan	31
Payung Regulasi Terkait	34
Hubungan Dokumen Perencanaan	38
Integrasi SNP	43

BAB 3

ANALISIS KINERJA SEKOLAH BERBASIS DATA.....	49
Profil Sekolah.....	51
Analisis Gap Kinerja.....	55
Teknik Diagnostik Masalah.....	58
Menentukan Prioritas Program	62
Peran Guru, Komite, dan DUDI.....	66

BAB 4

PERENCANAAN STRATEGIS RAKS DAN RKT	71
Format Logis Perencanaan	73
Menyusun Indikator Kinerja SMART.....	77
Integrasi Program dengan SNP.....	81
Perencanaan 3 Level	84
Pemetaan Kegiatan Prioritas	88

BAB 5

PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA	93
Format Perencanaan dan Penganggaran	95
Perhitungan Anggaran Realistis.....	98
Korelasi Anggaran dan Outcome	101
Cost-Benefit Analysis	105
Optimalisasi Dana	111
SOP Penyusunan RAKS.....	116

BAB 6

IMPLEMENTASI DAN KONTROL PELAKSANAAN	119
Kalender Program.....	120
Tim Penanggung Jawab.....	125
Format Pelaksanaan Kegiatan	129

Strategi Pengawasan Internal 133

Manajemen Risiko 137

Peran Supervisi Pengawas..... 142

BAB 7

MONITORING, EVALUASI, DAN REVIEW BERKALA 147

Format Evaluasi Berkala 149

Analisis Output dan Outcome 152

Sistem Pemeringkatan Program 155

Penyesuaian Program..... 159

Laporan dan Transparansi 163

Review Tahunan..... 166

BAB 8

STUDI KASUS PRAKTIK BAIK DI SMK 171

BAB 9

REKOMENDASI STRATEGIS DAN ROADMAP
PERENCANAAN MUTU 193

Roadmap 3 Tahun..... 199

Digitalisasi Perencanaan 204

Rekomendasi untuk Pemangku Kepentingan..... 209

Menuju Sekolah Unggul dan Adaptif..... 213

BAB 10

PENUTUP: PERENCANAAN YANG
MENGGERAKKAN SEKOLAH 217

Glosarium..... 223

Daftar Pustaka..... 227

Biografi Penulis..... 231

BAB 1

TRANSFORMASI PARADIGMA PERENCANAAN SEKOLAH



Di tengah derasny arus perubahan global dan kompleksitas dinamika pendidikan, sekolah tidak dapat lagi bertumpu pada pola kerja konvensional dan pendekatan manajerial administratif yang bersifat reaktif. Dunia pendidikan, khususnya di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), berada dalam lanskap yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas — atau dikenal dengan istilah VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Kondisi ini menuntut sekolah untuk membangun sistem perencanaan yang adaptif, berbasis data, terfokus pada kinerja, dan berorientasi pada hasil nyata (outcome-oriented).

Dalam konteks ini, RAKS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan) tidak dapat dipandang semata sebagai dokumen pelengkap atau kewajiban administratif dalam pengelolaan anggaran. Keduanya justru menjadi nadi utama yang menggerakkan langkah-langkah sekolah secara sistemik dan terukur dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan dan membentuk lulusan yang siap menghadapi tantangan industri maupun dunia kerja.

Bab ini akan mengurai bagaimana perubahan paradigma perencanaan sangat penting bagi SMK di era kekinian. Dimulai dari pemahaman tentang karakteristik VUCA dan dampaknya terhadap manajemen sekolah, dilanjutkan dengan refleksi historis mengenai evolusi fungsi RAKS dan RKT — dari dokumen formal menjadi alat strategis. Selanjutnya akan dijelaskan berbagai problem umum dalam praktik penyusunan perencanaan di SMK, tantangan khas yang dihadapi oleh lembaga pendidikan vokasi, serta urgensi mengubah pendekatan lama menuju perencanaan yang lebih visioner, partisipatif, berbasis data, dan berdampak nyata.

Tujuan utama dari bab ini adalah memberikan fondasi konseptual dan alasan transformatif mengapa RAKS dan RKT harus dimaknai dan disusun secara baru. Karena dalam ekosistem pendidikan yang semakin kompleks dan berdaya saing tinggi, keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh program-program besar yang bersifat proyek, melainkan justru dari perencanaan yang baik, konsisten, dan bernilai strategi tinggi.

Era VUCA dan Tuntutan Manajemen Sekolah Modern

Dunia pendidikan saat ini hidup dalam lanskap global yang penuh ketidakpastian. Istilah **VUCA** — singkatan dari **Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity** — menggambarkan situasi yang tidak stabil, sulit diprediksi, sangat kompleks, dan sering kali membingungkan. Dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK, VUCA merepresentasikan tantangan nyata yang harus dihadapi kepala sekolah, guru, dan seluruh jajaran manajemen sekolah dalam menyusun rencana yang tepat, adaptif, dan berdampak.

Volatility mencerminkan perubahan yang sangat cepat dalam kebutuhan dunia kerja, perkembangan teknologi, serta regulasi pendidikan. Dunia industri membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan yang selalu berkembang. SMK harus bisa menyusun rencana pembelajaran dan program pengembangan yang responsif terhadap dinamika tersebut. Perubahan kurikulum, tuntutan digitalisasi, serta permintaan lulusan yang adaptif adalah wujud dari volatilitas yang dihadapi SMK setiap saat.

Uncertainty berbicara tentang ketidakpastian masa depan. SMK sering kali menyusun perencanaan tahunan (RKT) tanpa memiliki kepastian penuh terkait ketersediaan dana, mitra industri, atau hasil akhir pembelajaran. Ketidakpastian ini menuntut manajemen sekolah untuk mampu melakukan antisipasi dan penyesuaian cepat. Dalam hal ini, fleksibilitas dalam menyusun RAKS sangat penting, tanpa mengorbankan akuntabilitas dan mutu.

Complexity merujuk pada banyaknya elemen yang saling berinteraksi dan berdampak terhadap keberhasilan program sekolah. SMK tidak hanya mengelola satu program pendidikan, tetapi belasan bahkan puluhan kompetensi keahlian yang memiliki karakteristik, kebutuhan sumber daya, dan relasi industri yang berbeda-beda. Kompleksitas ini menuntut adanya perencanaan yang sistematis dan berbasis data lintas unit kerja dalam sekolah.

Ambiguity muncul ketika informasi yang tersedia tidak cukup jelas untuk menjadi dasar pengambilan keputusan. Misalnya, bagaimana sekolah merespons perkembangan artificial intelligence atau otomasi industri dalam pembelajaran, sementara kebijakan nasional pun masih terus bergerak. Dalam situasi ini, manajemen sekolah dituntut untuk memiliki intuisi strategis dan keberanian untuk merancang program berbasis skenario dan proyeksi jangka menengah.

Dalam konteks VUCA tersebut, **perencanaan sekolah tidak bisa lagi disusun secara konvensional**. RAKS dan RKT harus menjadi instrumen strategis yang mampu: (1) mengantisipasi risiko dan peluang, (2) memanfaatkan sumber daya sekolah secara cerdas, dan (3) menjaga arah pencapaian mutu. Sekolah yang tetap menggunakan pendekatan administratif dan stagnan dalam menyusun rencana, akan kesulitan mengikuti irama perubahan yang cepat.

SMK sebagai simpul strategis dalam ekosistem ketenagakerjaan nasional memiliki posisi penting dan tanggung jawab besar dalam menjembatani dunia pendidikan dan dunia kerja. Oleh karena itu, manajemen SMK harus mulai menerapkan **manajemen strategis berbasis data dan kinerja**, di mana perencanaan tidak hanya mencerminkan program tahunan, tetapi menjadi bagian dari strategi besar sekolah untuk bertahan, berkembang, dan unggul.

Menjadi manajer pendidikan di era VUCA berarti mengedepankan prinsip: **adaptif dalam strategi, tangguh dalam pelaksanaan, dan akuntabel dalam hasil**. RAKS dan RKT yang disusun dalam semangat inilah yang akan mengubah sekolah dari lembaga yang hanya menunggu anggaran menjadi lembaga yang menggerakkan perubahan. SMK bukan hanya tempat belajar, tetapi ekosistem produktif yang mengelola transformasi sumber daya manusia bangsa.

Infografis berikut dapat menggambarkan transformasi pendekatan perencanaan SMK dari era stabil menuju era VUCA:

Aspek	Era Stabilitas (Konvensional)	Era VUCA (Modern-Adaptif)
Fokus	Kegiatan dan prosedur	Kinerja dan hasil (outcome & impact)
Basis Perencanaan	Rutinitas tahun sebelumnya	Data aktual dan proyeksi dinamis
Pendekatan	Administratif dan reaktif	Strategis dan antisipatif
Tujuan	Sekadar serapan anggaran	Transformasi mutu dan layanan
Instrumen Evaluasi	Laporan fisik dan SPJ	Evaluasi dampak dan nilai tambah

Dengan memahami kondisi VUCA dan tuntutan manajemen modern, sekolah akan lebih siap menyusun RAKS dan RKT yang benar-benar **hidup, adaptif, dan berdampak**. Bab selanjutnya akan menggambarkan bagaimana RAKS dan RKT mengalami evolusi — dari dokumen formal ke instrumen strategi sekolah — serta bagaimana menyusun keduanya sebagai alat yang mentransformasikan perencanaan menjadi keunggulan sekolah.

Dalam konteks SMK, realitas VUCA tidak bersifat abstrak. Ia hadir dalam bentuk perubahan kurikulum mendadak, ketidaksesuaian kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri, tantangan digitalisasi yang belum merata, serta ketimpangan daya saing antar SMK. Situasi ini mengharuskan kepala sekolah dan tim manajemen berpikir tidak lagi linier, tetapi sistemik dan antisipatif. Perencanaan tidak boleh hanya menjawab kebutuhan *sekarang*, melainkan harus mampu *memprediksi tantangan* dan *menyediakan ruang inovasi* untuk masa depan.

Volatility di SMK tampak dari seringnya terjadi perubahan arah kebijakan, seperti peralihan dari kurikulum 2013 ke Kurikulum Merdeka. Hal ini membuat banyak sekolah ‘terkejut’ karena tidak menyiapkan RAKS dan RKT secara fleksibel. Sekolah yang masih kaku dalam perencanaan

akhirnya kesulitan merespon, karena anggaran dan kegiatan sudah terlanjur terkunci dalam struktur lama.

Uncertainty juga muncul dari ketidakpastian regulasi dana BOS dan kebutuhan DUDI yang sangat cepat berubah. Misalnya, pada satu tahun DUDI membutuhkan kompetensi desain grafis, namun tahun berikutnya kebutuhan bergeser ke animasi digital. Tanpa sistem perencanaan yang adaptif, SMK akan selalu tertinggal dalam menyesuaikan kurikulumnya.

Complexity di SMK lebih tinggi dibandingkan jenjang lain karena setiap program keahlian memiliki kebutuhan unik: dari sarana praktik, pelatihan guru, hingga kemitraan industri. Jika RAKS hanya disusun oleh satu bidang tanpa dialog lintas kompetensi, maka akan terjadi ketimpangan dukungan antar program. Rencana yang baik harus bisa menjangkau dan memfasilitasi seluruh sistem, bukan sekadar kegiatan di permukaan.

Ambiguity semakin nyata saat sekolah menghadapi informasi yang simpang-siur, misalnya dalam interpretasi regulasi BOS, perhitungan kebutuhan sarana industri 4.0, atau prediksi jumlah siswa baru. Dalam kondisi ini, kemampuan manajerial sekolah untuk menyusun RAKS dan RKT secara *evidence-based* dan menggunakan skenario perencanaan menjadi sangat krusial.

Prinsip Adaptif dalam Perencanaan Sekolah Era VUCA

1. Data-Driven Planning

Rencana harus dimulai dari refleksi data: rapor pendidikan, hasil AKM, evaluasi pembelajaran, data keuangan, dan aspirasi DUDI. Tanpa data, sekolah hanya menebak kebutuhan.

2. Scenario-Based Strategy

Sekolah perlu membuat 2–3 skenario utama: *skenario optimis, realistis, dan antisipatif*. Hal ini memudahkan revisi kegiatan jika terjadi perubahan anggaran, kebijakan, atau kebutuhan lokal.

3. Partisipasi Kolektif

RAKS dan RKT tidak dapat disusun hanya oleh kepala sekolah dan bendahara. Dibutuhkan pelibatan semua lini: guru, koordinator keahlian, TU, siswa, komite, bahkan alumni dan mitra DUDI.

4. Simplicity with Focus

Dalam kompleksitas, justru diperlukan fokus. Perencanaan yang baik bukan yang banyak item, tetapi yang jelas arah, dampak, dan ukurannya. Prinsip *less is more* berlaku.

5. Continuous Feedback and Reflection

Dalam sistem VUCA, revisi bukan kelemahan, tapi kekuatan. Sekolah harus membiasakan budaya *review* dan *adjustment* secara periodik agar tetap relevan dan responsif.

Evolusi Fungsi RAKS dan RKT: Dari Dokumen Formal ke Alat Strategis

Perencanaan di sekolah telah menjadi aktivitas rutin yang dilakukan setiap tahun. Dokumen seperti **RAKS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah)** dan **RKT (Rencana Kerja Tahunan)** telah lama menjadi bagian dari persyaratan administratif dalam pengelolaan pendidikan, terutama sebagai prasyarat pencairan dana BOS, BOPD, atau dukungan keuangan lainnya. Sayangnya, dalam praktiknya, banyak sekolah — termasuk SMK — yang menyusun kedua dokumen ini dengan pendekatan **formalistik dan administratif**, alih-alih strategis dan berdampak.

Selama bertahun-tahun, RAKS dan RKT disusun lebih sebagai **kewajiban administratif** ketimbang sebagai alat bantu manajerial. Pola pikir ini melahirkan fenomena **perencanaan yang statis**, di mana isi dokumen cenderung diulang dari tahun ke tahun, tidak berbasis pada evaluasi kinerja, dan jarang dikaitkan dengan target peningkatan mutu atau kebutuhan aktual satuan pendidikan. Kegiatan yang tercantum di dalamnya pun cenderung generik, tidak spesifik terhadap kebutuhan unit kerja atau tantangan masing-masing program keahlian.

Dalam konteks manajemen modern, paradigma ini perlu diubah secara mendasar. **RAKS dan RKT bukan lagi sekadar rencana operasional**, melainkan harus menjadi **instrumen strategis** yang menyatukan arah kebijakan sekolah dengan kebutuhan nyata di lapangan. Keduanya

menjadi wadah untuk mentransformasikan visi dan misi sekolah ke dalam **rangkaian program yang terstruktur, terukur, dan berdampak** terhadap kualitas pembelajaran, layanan siswa, serta pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Perubahan fungsi ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan administratif ke pendekatan strategis. Berikut adalah perbedaan mendasar yang perlu dipahami oleh para pengelola sekolah:

Tabel: Perbedaan Pendekatan Perencanaan Administratif vs Strategis

Aspek	Pendekatan Administratif	Pendekatan Strategis
Tujuan utama	Memenuhi syarat formal pelaporan	Mencapai target mutu dan transformasi sekolah
Fokus utama	Serapan anggaran dan kelengkapan dokumen	Dampak program dan capaian indikator kinerja
Sumber penyusunan	Dokumen tahun lalu, asumsi subjektif	Data kinerja, evaluasi, dan analisis kebutuhan
Peran pelaksana	Bendahara dan kepala sekolah	Tim multidisiplin dan partisipatif
Kaitan dengan SNP	Tidak eksplisit	Terintegrasi dan terukur
Evaluasi dan perbaikan	Jarang dilakukan atau hanya administratif	Dilakukan sistematis dengan data reflektif dan review

Transformasi fungsi RAKS dan RKT menjadi alat strategis memerlukan **perubahan budaya kerja sekolah**. Artinya, perencanaan bukan lagi tugas individu (bendahara, kepala sekolah, atau satu bidang), tetapi **tanggung jawab kolektif yang melibatkan guru, wali kelas, koordinator program keahlian, tata usaha, hingga komite sekolah dan mitra industri**.

Ini juga berarti bahwa proses perencanaan harus diawali dengan **evaluasi capaian, analisis data, dan refleksi kebutuhan**, bukan sekadar menyalin kegiatan dari tahun sebelumnya.

Sebagai alat strategis, RAKS dan RKT juga harus memiliki **indikator keberhasilan yang jelas**, bukan hanya dalam bentuk laporan keuangan atau daftar hadir pelatihan, tetapi juga dalam bentuk **output (hasil langsung), outcome (hasil menengah), dan impact (hasil jangka panjang)**. Misalnya, sebuah kegiatan pelatihan guru tentang teaching factory tidak cukup dinyatakan berhasil hanya karena terlaksana, tetapi perlu diukur kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran praktik atau produktivitas siswa dalam unit produksi sekolah.

Dengan pergeseran ini, RAKS dan RKT menjadi lebih dari sekadar dokumen. Ia menjelma menjadi **alat komunikasi strategis** yang menjembatani antara aspirasi, kebutuhan, dan rencana aksi nyata sekolah. Lebih jauh lagi, dokumen ini menjadi cerminan kualitas manajemen sekolah, serta dapat digunakan untuk membangun kepercayaan publik terhadap akuntabilitas dan mutu layanan satuan pendidikan.

Arah evolusi inilah yang diharapkan dapat membentuk budaya baru dalam tata kelola sekolah, yaitu **budaya perencanaan yang berbasis data, terbuka terhadap evaluasi, dan berorientasi pada hasil**. Dalam bab berikutnya, kita akan mengkaji lebih dalam beberapa **problem umum dalam penyusunan perencanaan di SMK**, yang kerap menjadi penghambat dalam mewujudkan transformasi tersebut.

Banyak SMK terjebak dalam paradigma administratif, bukan karena mereka tidak memiliki niat strategis, tetapi karena struktur kerja dan budaya kelembagaan belum mendukung perencanaan yang bermakna. RAKS dan RKT seringkali hanya dianggap sebagai “kertas pelengkap pencairan BOS” — bukan sebagai alat navigasi jangka pendek dan jangka menengah untuk pengembangan mutu sekolah.

Akar masalah utama dari kegagalan menjadikan RAKS dan RKT sebagai alat strategis antara lain:

1. Tidak berbasis data capaian: Rencana disusun tanpa merujuk pada rapor pendidikan, nilai AKM, indeks kepuasan siswa, ataupun hasil evaluasi tahun sebelumnya.
2. Tidak berbasis prioritas kebutuhan sekolah: Kegiatan yang dican-tumkan lebih banyak menggugurkan kewajiban daripada menjawab permasalahan.
3. Minim keterlibatan lintas unsur: Penyusunan perencanaan hanya menjadi tanggung jawab beberapa orang, tidak melibatkan koordinator program keahlian, wali kelas, DUDI, atau TU.
4. Tidak memiliki indikator keberhasilan program: Akhirnya kegiatan hanya dievaluasi berdasarkan “sudah dilaksanakan” atau belum, bukan “berdampak atau tidak”.

Inilah yang menyebabkan perencanaan di SMK gagal mentransforma-sikan sekolah menjadi organisasi pembelajar dan penggerak mutu.

Dimensi Strategis yang Harus Dimiliki RAKS dan RKT

Agar RAKS dan RKT benar-benar menjadi alat strategi sekolah, maka penyusunannya harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Berbasis Masalah
Setiap kegiatan dalam RAKS harus muncul dari identifikasi masalah nyata, misalnya rendahnya tingkat kehadiran guru, lemahnya minat belajar siswa, atau ketidaksesuaian sarpras praktik.
2. Berorientasi Dampak
Tidak hanya sekadar menjalankan kegiatan, tetapi memastikan ada perubahan signifikan, baik secara kuantitatif (angka) maupun kualitatif (persepsi, kepuasan, dan semangat belajar).
3. Terukur dan SMART
Indikator yang dirumuskan harus spesifik, bisa diukur, relevan, dan dapat dicapai dalam kerangka waktu tertentu. Contoh: “meningkatkan partisipasi guru dalam pelatihan teaching factory dari 40% menjadi 90% pada akhir tahun ajaran”.

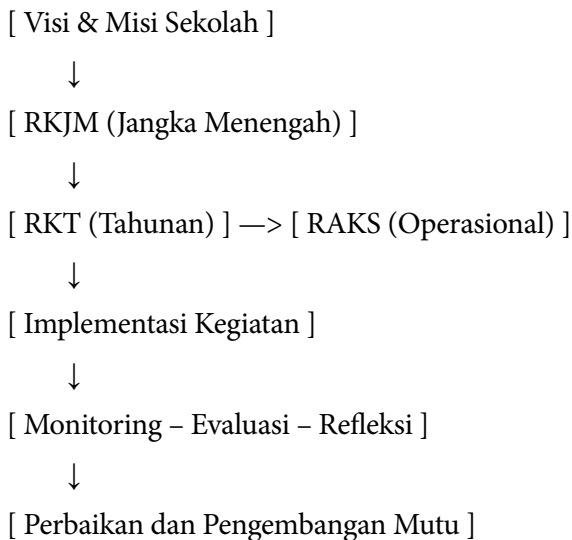
4. Selaras dengan Visi–Misi–SNP

Setiap program harus dikaitkan secara logis dan vertikal dengan visi sekolah serta Standar Nasional Pendidikan. Dengan begitu, arah mutu sekolah tetap terjaga secara nasional.

5. Bersifat Integratif dan Multidisiplin

Perencanaan tidak boleh berjalan sektoral. Kegiatan di bidang kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dan keuangan harus saling menguatkan, bukan saling berjalan sendiri.

Grafik Refleksi: Posisi RAKS-RKT dalam Ekosistem Mutu SMK



Grafik di atas menegaskan bahwa RAKS dan RKT adalah simpul penggerak. Ia bukan hanya jalur antara rencana dan pelaksanaan, tetapi juga penghubung antara idealisme dan realitas sekolah. RAKS dan RKT yang lemah akan memutus mata rantai tersebut — dan sekolah akan berjalan tanpa arah, bahkan jika memiliki dana yang cukup.

Kutipan Refleksi

“Sekolah gagal bukan karena kurang dana, tetapi karena gagal merancang strategi yang berdampak. Dan kegagalan itu sering dimulai dari

RAKS dan RKT yang disusun sekadar menggugurkan kewajiban.”
— *Dr. Andi Hermawan, M.Pd*

Problem Umum dalam Perencanaan di SMK

Penyusunan RAKS dan RKT di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) seharusnya menjadi bagian inti dari proses manajerial sekolah. Namun kenyataannya, perencanaan di banyak SMK masih diwarnai oleh sejumlah problem sistemik dan teknis yang membuat dokumen perencanaan hanya menjadi formalitas, tidak berdampak signifikan terhadap mutu sekolah. Subbab ini akan mengurai secara mendalam berbagai masalah umum dalam penyusunan RAKS dan RKT di SMK, disertai refleksi akar penyebab dan contoh nyata dari praktik lapangan.

1. **Copy–Paste Tahunan yang Terus Diulang**
Salah satu masalah paling mendasar dalam penyusunan perencanaan di SMK adalah praktik copy–paste dari tahun ke tahun. Rencana kegiatan hanya diganti tahun anggarannya, sedangkan isi program dan narasi tetap sama. Tidak ada analisis terhadap kegiatan sebelumnya, capaian indikator, atau relevansi dengan kebutuhan saat ini. Hal ini menjadikan dokumen perencanaan bersifat statis, tidak hidup, dan terlepas dari konteks perkembangan sekolah.
2. **Minimnya Analisis Kebutuhan Nyata Sekolah**
Banyak sekolah menyusun RAKS dan RKT tanpa melalui tahapan pemetaan kebutuhan berdasarkan data kinerja dan refleksi hasil evaluasi tahun sebelumnya. Misalnya, program penguatan literasi dimasukkan ke dalam RKT hanya karena “tren nasional”, bukan karena hasil AN/AKM sekolah menunjukkan kelemahan pada aspek literasi. Akibatnya, perencanaan tidak menjawab masalah, dan dana digunakan untuk kegiatan yang tidak prioritatif.
3. **Penyusunan Perencanaan Tidak Partisipatif**
Penyusunan RAKS dan RKT masih didominasi oleh segmen sempit dalam struktur manajemen sekolah, biasanya hanya Kepala Sekolah,

Bendahara, dan Wakasek Kurikulum. Koordinator program keahlian, guru produktif, tata usaha, wali kelas, bahkan komite sekolah sering tidak dilibatkan. Padahal mereka merupakan pemilik data kontekstual, kebutuhan, dan aspirasi yang valid. Akibatnya, perencanaan sering tidak sesuai dengan realitas di lapangan.

4. **Dokumen Tidak Selaras dengan Visi, Misi, dan SNP**
RAKS dan RKT banyak yang tidak secara eksplisit menunjukkan keterkaitan logis dengan Visi–Misi sekolah maupun Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kegiatan dicantumkan tanpa justifikasi kontribusi terhadap pencapaian SNP. Akibatnya, sekolah kehilangan arah jangka panjangnya, dan tidak memiliki dasar kuat dalam mengukur dampak program terhadap mutu pendidikan.
5. **Kurangnya Integrasi antar Unit Kerja**
Di SMK yang memiliki banyak program keahlian, perencanaan seringkali disusun secara terpisah dan tidak sinergis. Misalnya, bidang kurikulum merancang pelatihan guru, bidang sarpras membeli alat praktik, dan bidang kesiswaan menjalankan kegiatan karakter — semua berjalan sendiri-sendiri. Tanpa integrasi lintas bidang, duplikasi anggaran, tumpang tindih kegiatan, dan inefisiensi menjadi masalah yang berulang.
6. **Kegiatan Tidak Disertai Indikator dan Target Kinerja**
Seringkali kegiatan dalam RAKS hanya dituliskan secara generik, seperti “Pelatihan Guru”, “Workshop Kurikulum”, “Kunjungan Industri”, tanpa menyertakan indikator kinerja, target output, dan outcome yang jelas. Hal ini menyulitkan dalam proses monitoring, evaluasi, dan refleksi dampak. Sekolah tidak bisa menjawab: “Apakah kegiatan itu berhasil?” — karena tidak ada ukuran keberhasilannya.
7. **Fokus Berlebihan pada Serapan Dana**
Perencanaan di banyak SMK masih berpijak pada logika penyerapan anggaran, bukan logika capaian mutu. Sekolah dianggap baik jika mampu “menghabiskan dana BOS 100%”, tanpa memperhitungkan efektivitas atau hasil yang dihasilkan. Akibatnya, kegiatan dikejar demi

serapan, bukan demi pencapaian indikator strategis. Ini menggeser arah manajemen dari mutu ke administrasi.

8. Tidak Adanya Review dan Perbaikan Siklus Perencanaan
RAKS dan RKT tidak pernah direfleksikan kembali secara menyeluruh. Padahal perencanaan seharusnya menjadi bagian dari siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Minimnya budaya review menyebabkan kesalahan tahun lalu terus terulang, tidak pernah dikoreksi, dan perencanaan tidak berkembang secara berkualitas.
9. Ketergantungan pada Format dan Template, Bukan Substansi
Banyak sekolah lebih fokus pada mengisi format dan memenuhi template yang diminta Dinas atau BOS Salur, tetapi mengabaikan substansi dan relevansi isi. Bahkan tidak sedikit yang menyerahkan penyusunan ke operator sekolah. Ini berisiko tinggi membuat perencanaan menjadi dokumen mati, yang hanya dicetak, disimpan, dan tidak menjadi rujukan dalam pelaksanaan kegiatan harian sekolah.
10. Kurangnya Pemanfaatan Teknologi dan Data Digital
Perencanaan seringkali tidak memanfaatkan data digital seperti Rapor Pendidikan, dashboard ARKAS, atau hasil e-monitoring. Banyak potensi analisis yang terabaikan karena data tidak diinterpretasikan secara manajerial. Padahal teknologi saat ini memberikan kemudahan luar biasa untuk merancang perencanaan yang berbasis bukti, real-time, dan terintegrasi antar bidang.

Problem-problem di atas bukan hanya soal teknis penulisan, tetapi menunjukkan adanya kebutuhan akan perubahan paradigma dan budaya perencanaan di SMK. Solusi terhadap masalah ini bukan sekadar pelatihan teknis penyusunan dokumen, tetapi membutuhkan:

1. Pemimpin sekolah yang visioner dan partisipatif
2. Penguatan kapasitas tim perencana lintas bidang
3. Integrasi data dalam pengambilan keputusan
4. Penataan ulang siklus refleksi dan perbaikan perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan awal dalam siklus manajemen pendidikan yang menentukan kualitas semua proses berikutnya, termasuk pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi. Di SMK, kompleksitas satuan pendidikan — mulai dari keragaman kompetensi keahlian, variasi kebutuhan sumber daya, hingga tekanan keterkaitan dengan dunia usaha dan industri — menjadikan perencanaan sebagai kegiatan yang sangat krusial. Namun, di banyak sekolah, proses ini belum berjalan secara optimal.

Deskriptifnya, masih banyak ditemukan sekolah yang:

1. Menyusun perencanaan secara tertutup dan terburu-buru hanya untuk memenuhi tenggat waktu laporan.
2. Mengandalkan 2–3 orang penyusun dokumen, sementara guru, wali kelas, dan pemangku kepentingan lain tidak dilibatkan.
3. Tidak menjadikan hasil evaluasi kegiatan tahun sebelumnya sebagai dasar untuk perbaikan kegiatan selanjutnya.
4. Menyusun kegiatan hanya berdasarkan logika serapan dana, bukan logika mutu pendidikan.

Masalah-masalah tersebut bukan sekadar kesalahan teknis, melainkan gejala dari lemahnya kesadaran perencanaan strategis berbasis mutu, yang semestinya menjadi ciri manajemen sekolah abad ke-21. Secara konseptual, problem perencanaan di SMK dapat dianalisis melalui pendekatan *five-dimensional planning failure*, yaitu:

1. Failure of Data Use (Gagal Memanfaatkan Data)
Perencanaan disusun tanpa merujuk pada rapor pendidikan, nilai AKM, hasil monitoring pembelajaran, atau refleksi siswa. Padahal menurut prinsip *evidence-based planning*, dokumen rencana seharusnya berangkat dari diagnosis kinerja aktual, bukan asumsi.
2. Failure of Purpose (Gagal Memahami Tujuan Perencanaan)
RAKS dan RKT dianggap sebagai alat pelaporan, bukan alat transformasi. Akibatnya, isi dokumen lebih mencerminkan aktivitas, bukan strategi.

3. **Failure of Participation (Gagal Melibatkan Pemangku Kepentingan)**
Ketika perencanaan tidak inklusif, maka kualitas isi cenderung bias, parsial, dan tidak mencerminkan kebutuhan kolektif.
4. **Failure of Alignment (Gagal Menyambungkan dengan Visi–Misi dan SNP)**
Banyak kegiatan berjalan sendiri tanpa keterkaitan dengan indikator keberhasilan sekolah. Ini menyebabkan inkonsistensi arah pengembangan satuan pendidikan.
5. **Failure of Measurement (Gagal Menyusun Indikator dan Evaluasi)**
Tanpa indikator yang jelas, tidak mungkin mengevaluasi apakah kegiatan berdampak. Maka proses review pun menjadi lemah, dan siklus peningkatan mutu berhenti.

Dengan mengacu pada lima kegagalan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah perencanaan di SMK bersifat sistemik dan membutuhkan reformasi struktural dalam manajemen mutu internal.

Jika problematika ini tidak segera dibenahi, maka akan muncul dampak langsung maupun dampak jangka panjang, sebagai berikut:

1. **Dampak Langsung:**
 - a. Program tidak menjawab kebutuhan siswa dan guru.
 - b. Anggaran digunakan untuk kegiatan yang tidak relevan.
 - c. Laporan kegiatan bersifat manipulatif atau sekadar formalitas.
 - d. Evaluasi tidak dilakukan karena tidak ada indikator keberhasilan.
2. **Dampak Jangka Panjang:**
 - a. Mutu pembelajaran stagnan karena program pengembangan tidak tepat sasaran.
 - b. Reputasi sekolah menurun karena tidak ada lompatan strategis yang terlihat dari luar.
 - c. Guru dan tenaga kependidikan menjadi pasif, karena tidak merasa memiliki program sekolah.
 - d. Hilangnya kepercayaan DUDI dan masyarakat terhadap efektivitas manajemen sekolah.

Di sisi lain, jika perencanaan dilakukan dengan benar — inklusif, berbasis data, dan strategis — maka sekolah akan merasakan manfaat jangka panjang dalam bentuk budaya mutu, keunggulan komparatif, dan keberlanjutan program prioritas. Untuk menjawab problem yang telah dijabarkan, maka perlu dikembangkan prinsip-prinsip berikut:

1. Diagnostik Sebelum Desain: Awali dengan pemetaan masalah dan data aktual, bukan asumsi.
2. Fokus pada Prioritas Kritis: Pilih kegiatan yang benar-benar menjawab gap mutu.
3. Keterlibatan Lintas Fungsi: Bangun tim perencana lintas bidang dan partisipatif.
4. Kaitkan dengan SNP dan Rapor Pendidikan: Gunakan standar dan data resmi sebagai referensi utama.
5. Pastikan Siklus Monev dan Review Terintegrasi: Buat perencanaan yang tidak hanya untuk tahun berjalan, tapi menjadi bagian dari perbaikan jangka panjang.

Kualitas RAKS dan RKT mencerminkan kedewasaan manajerial sekolah. Ketika dokumen perencanaan disusun asal jadi, maka pengelolaan sekolah pun akan bergerak tanpa arah. Perencanaan yang kuat adalah fondasi sekolah yang unggul.

Kutipan Refleksi

“Rencana yang tidak menjawab masalah adalah rencana yang membuang waktu dan uang. Di sekolah, setiap baris dalam RAKS harus bernilai perubahan.”

— *Dr. Andi Hermawan, M.Pd*

Tantangan SMK

Penyusunan RAKS dan RKT yang baik membutuhkan lebih dari sekadar kemampuan teknis. Di lingkungan SMK, proses ini menghadapi berbagai **tantangan multidimensi** yang tidak selalu tampak dalam dokumen akhir, namun sangat menentukan kualitas hasil perencanaan.

Tantangan-tantangan ini meliputi **aspek struktural, kultural, sumber daya, hingga dinamika eksternal** seperti regulasi dan perubahan kebijakan. Pada subbab ini, tantangan tersebut akan dipetakan secara deskriptif, dianalisis secara sistematis, dan diperkuat dengan ilustrasi dari lapangan.

1. Tantangan Struktural: Kompleksitas Program Keahlian

Secara struktural, SMK berbeda dari jenjang pendidikan lainnya. Satu SMK bisa memiliki 5–15 kompetensi keahlian dengan karakteristik dan kebutuhan yang sangat beragam. Misalnya:

- a. Program Teknik Pemesinan membutuhkan investasi alat berat dan pelatihan teknis guru.
- b. Program Tata Boga fokus pada keamanan pangan, bahan habis pakai, dan sertifikasi halal.

Dalam situasi seperti ini, RAKS dan RKT sering tidak mampu menjangkau kebutuhan spesifik masing-masing program, karena penyusunan dilakukan secara umum dan global. Akibatnya, alokasi dana cenderung merata atau simbolis, bukan proporsional berdasarkan kebutuhan strategis.

Studi Lapangan – SMK A (Wilayah Sub urban Jawa Barat)

Di SMK ini, terdapat 9 program keahlian, namun 70% dana BOS habis untuk program umum, seperti workshop kurikulum dan pelatihan digital. Padahal, guru Teknik Kendaraan Ringan sudah 3 tahun tidak mendapatkan pelatihan otomotif berbasis sistem injeksi. Penyebabnya: tidak ada peta kebutuhan per program keahlian dalam RAKS, karena perencanaan hanya disusun oleh tim BOS inti tanpa koordinasi lintas jurusan.

2. Tantangan Kultural: Budaya Formalistik dan Nonreflektif

Tantangan berikutnya adalah budaya kerja yang menganggap perencanaan sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai proses strategis dan reflektif. Banyak sekolah hanya menyusun RAKS dan RKT agar bisa mencairkan dana BOS, bukan sebagai alat untuk mengelola perubahan.

Gejala yang muncul di lapangan adalah:

- a. Tidak ada rapat khusus untuk refleksi program tahun lalu.
- b. Dokumen disusun dalam waktu sempit hanya untuk memenuhi tenggat.
- c. Kepala sekolah terlalu dominan, dan suara guru jarang diakomodasi.

Padahal, menurut prinsip manajemen mutu pendidikan, perencanaan seharusnya berbasis pada evaluasi dan pembelajaran masa lalu.

3. Tantangan Kapasitas SDM: Keterbatasan Literasi Manajerial
Perencanaan strategis memerlukan pemahaman tentang analisis kebutuhan, penyusunan indikator, pengukuran capaian, dan pemetaan resiko. Banyak pengelola SMK belum sepenuhnya menguasai hal ini. Keterbatasan kapasitas ini terlihat dari:
 - a. Indikator kegiatan yang tidak SMART.
 - b. Anggaran tidak disusun berdasarkan analisis biaya dan hasil.
 - c. Ketergantungan tinggi pada template, bukan perencanaan berbasis logika program.

Studi Lapangan – SMK B (Wilayah Perbatasan Kota–Kabupaten)

Wakasek Kurikulum ditunjuk sebagai ketua penyusunan RKT. Ia menyusun sendiri 80% isi dokumen karena merasa tidak ada guru lain yang paham struktur logis perencanaan. Akibatnya, banyak kegiatan tidak relevan dan mengalami pembengkakan anggaran. Masalah ini terjadi karena tidak ada pelatihan sistematis tentang manajemen perencanaan bagi tim inti sekolah.

4. Tantangan Regulasi dan Sistem Digital
Sistem seperti ARKAS, SIPLah, dan Rapor Pendidikan dirancang untuk membantu sekolah menyusun rencana berbasis data dan anggaran. Namun, tidak semua sekolah siap memanfaatkannya. Tantangan yang dihadapi antara lain:
 - a. Koneksi internet tidak stabil.
 - b. SDM operator belum dilatih memadai.
 - c. Kepala sekolah tidak memahami cara membaca data rapor pendidikan untuk dijadikan dasar program.

Alih-alih memperkuat perencanaan, teknologi digital justru menjadi beban administratif tambahan jika tidak dikuasai.

5. Tantangan Eksternal: Ketergantungan pada Dana BOS
SMK sangat tergantung pada dana BOS untuk menjalankan program, sementara kebutuhan mereka melebihi struktur alokasi dana standar. Ketika penyusunan RAKS dan RKT sepenuhnya bergantung pada batasan dana BOS:
 - a. Program-program inovatif tidak masuk ke dalam rencana.
 - b. SMK enggan merancang kegiatan jangka menengah karena tidak pasti anggarannya.
 - c. Upaya menjalin kemitraan dengan DUDI sering tidak difasilitasi karena tidak ada “komponen anggarannya”.

Studi Lapangan – SMK C (Wilayah Industri)

SMK ini memiliki peluang kuat menjalin kerja sama dengan perusahaan otomotif besar. Namun, karena tidak ada pos dana untuk “kunjungan industri” atau “co-teaching”, program itu batal. RAKS tidak fleksibel karena terlalu dikunci oleh struktur BOS, dan sekolah tidak kreatif mencari kolaborasi sumber daya eksternal.

Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa penyusunan RAKS dan RKT di SMK memerlukan reformasi mendalam pada tiga dimensi:

1. Struktur organisasi perencanaan sekolah: dibentuk sebagai tim fungsional lintas unit, bukan birokrasi vertikal.
2. Kapasitas SDM: penguatan literasi perencanaan, tidak hanya pelatihan ARKAS, tetapi juga pemahaman logika mutu dan strategi.
3. Ekosistem kebijakan: dorongan pada fleksibilitas anggaran dan perluasan sumber pendanaan di luar BOS.

Menyusun RAKS dan RKT di SMK bukan sekadar soal mengisi format, tetapi menyusun masa depan. Tantangan-tantangan yang ada harus dibaca sebagai peluang untuk membangun perencanaan yang adaptif, kolaboratif, dan bermakna.

Sekilas, proses penyusunan RAKS dan RKT tampak sebagai kegiatan administratif tahunan yang bisa dilalui dengan lancar. Namun, jika

diperhatikan secara lebih dalam, proses ini menyimpan lapisan tantangan yang kompleks dan berlapis-lapis. Di lingkungan SMK, tantangan tersebut tidak hanya menyangkut prosedur, tetapi juga mencakup:

1. Variasi program keahlian yang memerlukan perencanaan khusus.
2. Tuntutan keterkaitan dan keselarasan dengan DUDI yang dinamis dan fluktuatif.
3. Kesadaran mutu yang belum merata di kalangan guru dan manajemen.
4. Penggunaan teknologi perencanaan berbasis digital yang belum optimal.

Tantangan tersebut menciptakan kondisi di mana dokumen perencanaan menjadi tidak lebih dari artefak formal — disusun karena keharusan, bukan karena kebutuhan. Dalam situasi seperti ini, RAKS dan RKT kehilangan daya ubahnya sebagai alat manajerial yang strategis.

Paparan Konseptual: Memetakan Tantangan sebagai Masalah Sistemik

Secara konseptual, tantangan-tantangan yang dihadapi SMK dalam penyusunan RAKS dan RKT dapat dipahami melalui kerangka sistem perencanaan pendidikan, yang terdiri atas lima komponen penting:

1. **Input Planning Capacity (Kapasitas Input Perencana)**
SMK masih banyak yang mengalami kekurangan sumber daya manusia dengan kompetensi perencanaan. Tidak ada tim khusus perencana, atau jika ada, tidak dilatih secara profesional. Banyak guru produktif yang tidak dilibatkan karena dianggap “hanya mengajar”, bukan bagian dari tim perencana.
2. **Process Design (Desain Proses Perencanaan)**
Proses perencanaan tidak melalui *cycle* yang ideal (diagnosis – desain – implementasi – evaluasi). Umumnya, proses ini hanya bersifat linier dan tidak reflektif. Tidak ada penggalan data, pemetaan tantangan, dan diskusi kebutuhan secara lintas unit kerja.

3. Alignment and Integration (Keselarasan dan Integrasi)
RAKS dan RKT sering tidak disusun berdasarkan sinergi antar-bidang (kurikulum, kesiswaan, humas, sarpras, Tefa). Tidak ada analisis lintas dampak kegiatan. Akibatnya, program sering tumpang tindih, duplikatif, dan tidak berdampak maksimal.
4. Feedback Utilization (Pemanfaatan Evaluasi)
Hasil evaluasi tahun sebelumnya tidak menjadi dasar penyusunan rencana baru. Padahal, esensi perencanaan berkualitas adalah *continuous improvement* — memperbaiki kelemahan, menguatkan kekuatan.
5. Policy Responsiveness (Respon terhadap Regulasi dan Kebijakan)
Banyak SMK belum cukup responsif terhadap regulasi terbaru seperti Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022, pemanfaatan ARKAS, atau hasil Rapor Pendidikan. Akibatnya, perencanaan tidak kontekstual dengan sistem nasional dan arah kebijakan mutu.

Jika tantangan-tantangan dalam penyusunan RAKS dan RKT ini tidak segera diatasi, maka akan muncul implikasi negatif yang bersifat sistemik dan jangka panjang, antara lain:

1. Implikasi pada Tata Kelola
 - a. Sekolah menjadi reaktif, bukan proaktif.
 - b. Perencanaan hanya menjawab kebutuhan jangka pendek.
 - c. Kegiatan tidak sinergis, menciptakan pemborosan anggaran.
2. Implikasi pada Mutu Layanan
 - a. Kegiatan sekolah tidak berdampak pada capaian SNP.
 - b. Siswa tidak mendapat layanan maksimal karena program tidak sesuai kebutuhan.
 - c. Guru tidak terdorong untuk berinovasi karena tidak terfasilitasi dalam rencana kerja.
3. Implikasi pada Reputasi dan Kepercayaan Publik
 - a. Sekolah dianggap tidak progresif oleh masyarakat dan DUDI.
 - b. Mitra enggan menjalin kerja sama karena rencana sekolah tidak profesional.

- c. Alumni tidak bangga karena tidak ada keberlanjutan dalam pengembangan sekolah.

Untuk menjadikan RAKS dan RKT sebagai alat penggerak transformasi, maka setiap SMK perlu:

1. Membangun Tim Perencana Lintas Unit
Tim ini terdiri dari unsur manajemen, guru produktif, wakil kepala sekolah, bendahara, TU, dan perwakilan komite. Mereka perlu diberikan pelatihan perencanaan strategis.
2. Mengintegrasikan Data dan Refleksi dalam Setiap Rencana
Setiap kegiatan harus memiliki dasar data dan logika perubahan. Gunakan Rapor Pendidikan, hasil AKM, survei siswa, dan catatan refleksi guru.
3. Menjadikan Perencanaan sebagai Budaya, Bukan Prosedur
Kepala sekolah perlu menanamkan bahwa perencanaan adalah tindakan profesional, bukan administratif. Setiap kegiatan harus memiliki makna, nilai tambah, dan logika mutu.
4. Memfasilitasi Digitalisasi dan Pemanfaatan Sistem Nasional
Optimalisasi ARKAS, SIPLah, dan rapor digital sekolah harus didorong bukan hanya secara teknis, tetapi juga manajerial.

Manfaat RAKS-RKT Berbasis Kinerja

RAKS dan RKT yang disusun dengan pendekatan berbasis kinerja sejatinya adalah jantung dari manajemen mutu pendidikan. Ia bukan sekadar lembar kerja tahunan, melainkan **alat strategis yang mampu menggerakkan sekolah menuju arah visi dan cita-cita pendidikannya**. Di tengah tekanan globalisasi, ketatnya persaingan vokasi, dan dinamika dunia usaha-industri, SMK tidak mungkin hanya bertahan dengan program rutin. Diperlukan perencanaan yang bukan hanya logis, tetapi juga bernyawa: berbasis data, memiliki target capaian, dan berorientasi pada hasil nyata.

Perencanaan berbasis kinerja adalah pendekatan yang mendasarkan seluruh rencana kegiatan pada capaian yang terukur. Setiap kegiatan tidak

hanya dijelaskan dari segi pelaksanaannya (output), tetapi juga **dampaknya terhadap capaian mutu layanan (outcome) dan transformasi sekolah (impact)**. Dengan model ini, RAKS dan RKT tidak hanya menjawab “apa yang akan dilakukan”, melainkan juga “mengapa kegiatan ini perlu dilakukan”, “apa ukuran keberhasilannya”, dan “apa manfaatnya bagi guru, siswa, sekolah, dan masyarakat”.

Manfaat Strategis RAKS–RKT Berbasis Kinerja di SMK

1. **Memperkuat Akuntabilitas Publik Sekolah**
Sekolah yang menyusun RAKS dan RKT secara kinerja akan memiliki indikator yang jelas dan bukti capaian yang terukur. Ini sangat penting untuk menjawab pertanyaan dari komite sekolah, orang tua siswa, pengawas, dan masyarakat tentang sejauh mana anggaran yang digunakan berdampak pada mutu pendidikan. Transparansi menjadi lebih kuat karena setiap rupiah yang dibelanjakan mengarah pada target tertentu yang bisa diuji hasilnya.
2. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Anggaran**
Pendekatan berbasis kinerja menghindarkan sekolah dari jebakan “belanja rutin” yang tidak berdampak. Anggaran diarahkan pada kegiatan prioritas dan kebutuhan yang telah terbukti bermasalah melalui analisis data. Ini menciptakan efisiensi anggaran, karena hanya kegiatan penting dan strategis yang masuk rencana, serta efektivitas yang lebih tinggi karena kegiatan benar-benar menjawab masalah.
3. **Mendorong Perubahan Budaya Kerja yang Lebih Reflektif**
Dengan adanya target kinerja, sekolah dituntut untuk mencermati capaian dan melakukan refleksi secara berkala. Budaya reflektif ini menumbuhkan sikap belajar berkelanjutan pada semua pihak: guru, manajemen, dan staf. Mereka menjadi terbiasa bekerja berdasarkan data, mengevaluasi hasil, dan terus memperbaiki proses.
4. **Menjadi Dasar Monitoring dan Evaluasi yang Obyektif**
Seringkali sekolah kesulitan melakukan evaluasi karena tidak ada tolok ukur yang jelas. RAKS dan RKT berbasis kinerja menyediakan

instrumen untuk melakukan monitoring dan evaluasi yang objektif, karena setiap kegiatan telah dilengkapi dengan indikator, baseline, dan target. Ini memungkinkan kepala sekolah dan pengawas mengevaluasi program dengan cara yang terukur, bukan sekadar berdasarkan kesan.

5. Meningkatkan Mutu Program dan Layanan Siswa

Program yang disusun dengan target kinerja akan memiliki fokus yang lebih kuat terhadap peningkatan layanan pendidikan. Misalnya, kegiatan pelatihan guru tidak hanya dilaksanakan, tetapi dirancang untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran praktik. Program literasi tidak hanya dilakukan, tetapi dievaluasi dampaknya pada nilai AN. Dengan pendekatan ini, kebutuhan siswa benar-benar menjadi poros dari setiap rencana kerja sekolah.

6. Membangun Citra Sekolah sebagai Lembaga yang Profesional

Sekolah yang memiliki perencanaan berbasis kinerja menunjukkan karakteristik manajemen yang profesional, strategis, dan terukur. Ini akan meningkatkan kepercayaan mitra industri, lembaga pemerintah, dan masyarakat terhadap kredibilitas dan kapasitas institusi. Citra positif ini sangat penting bagi SMK dalam menjalin kerja sama, mendapatkan dukungan CSR, dan menarik minat calon peserta didik.

Salah satu manfaat terbesar dari penerapan RAKS dan RKT berbasis kinerja adalah terbangunnya budaya mutu di sekolah. Perencanaan tidak lagi menjadi ritual administratif, melainkan praktik kepemimpinan partisipatif yang menekankan kolaborasi, refleksi, dan tanggung jawab bersama.

Di SMK, transformasi ini terlihat dari perubahan cara berpikir semua pemangku kepentingan:

1. Kepala sekolah berperan sebagai *visionary leader* yang menyelaraskan arah strategis dan operasional.
2. Wakasek dan tim BOS menjadi *penggerak sinergi program*, bukan sekadar pengatur pelaksanaan kegiatan.
3. Guru dan wali kelas merasa dilibatkan, karena usulan mereka masuk ke rencana strategis sekolah.

4. DUDI dan komite sekolah melihat bahwa program sekolah terstruktur dan terarah, sehingga lebih tertarik bermitra.

Transformasi ini tidak terjadi secara instan, melainkan dibangun secara konsisten melalui penerapan indikator kinerja, siklus evaluasi, serta budaya refleksi yang terus dikembangkan dari tahun ke tahun.

Jika RAKS dan RKT disusun secara konsisten menggunakan pendekatan kinerja selama tiga tahun berturut-turut, maka akan muncul dampak transformasional, antara lain:

Dalam 1 Tahun:

1. Kegiatan lebih fokus dan sesuai kebutuhan.
2. Koordinasi antar-bidang lebih intensif.
3. Evaluasi kegiatan mulai menggunakan indikator, bukan kesan.

Dalam 2–3 Tahun:

1. Tren peningkatan indikator SNP mulai terlihat.
2. Citra sekolah membaik di mata masyarakat dan DUDI.
3. Budaya kerja kolaboratif dan reflektif mulai terbentuk.

Dalam 3–5 Tahun:

1. Perencanaan sudah menjadi budaya organisasi.
2. Setiap program sekolah berbasis bukti dan capaian kinerja.
3. Sekolah memiliki keunggulan sistemik dan daya saing berkelanjutan.

Sekolah yang memiliki RAKS dan RKT berbasis kinerja dapat merancang roadmap peningkatan mutu 3–5 tahun ke depan. Dalam konteks SMK, roadmap ini mencakup:

1. Peningkatan teaching factory dan sertifikasi kompetensi.
2. Penguatan kualitas pelatihan guru produktif.
3. Pembangunan relasi berkelanjutan dengan DUDI.
4. Transformasi layanan siswa ke arah digitalisasi dan kemandirian.

RAKS dan RKT berperan sebagai pijakan tahunan untuk menjalankan tahapan roadmap tersebut secara konkret. Dengan perencanaan yang baik, sekolah tidak hanya merespons kebutuhan tahun ini, tetapi secara sistematis menuju kondisi ideal di masa depan.

Lebih dari sekadar pengelolaan program, RAKS dan RKT berbasis kinerja menanamkan nilai-nilai pendidikan penting dalam organisasi sekolah, antara lain:

1. Amanah: Setiap rupiah yang direncanakan harus memberikan manfaat nyata bagi siswa.
2. Keterbukaan: Semua pemangku kepentingan dapat melihat dan memberi masukan terhadap rencana sekolah.
3. Akuntabilitas: Setiap kegiatan memiliki ukuran keberhasilan yang disepakati bersama.
4. Inovasi: Sekolah terdorong untuk menyusun program yang relevan, kreatif, dan berdampak.
5. Kolaborasi: Perencanaan mendorong sinergi antar unit kerja, bukan kerja individu atau sektoral.

BAB 2

LANDASAN FILOSOFIS, REGULATIF,
DAN STRUKTURAL



Penyusunan dokumen perencanaan seperti RAKS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan) tidak dapat dipisahkan dari kerangka filosofis, regulatif, dan struktural yang menopangnya. Tanpa fondasi yang kuat pada ketiga aspek ini, perencanaan sekolah berisiko menjadi sekadar rutinitas teknis yang miskin arah dan berdampak lemah terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Landasan filosofis memberi makna dan arah terhadap setiap langkah perencanaan: mengapa sekolah harus merencanakan, untuk siapa rencana itu dibuat, dan prinsip-prinsip etis apa yang harus dijaga dalam prosesnya. Filosofi perencanaan menempatkan perencanaan sebagai kegiatan bernilai, bukan sekadar kewajiban prosedural.

Sementara itu, kerangka regulatif memberikan batasan legal dan panduan teknis agar perencanaan sesuai dengan kebijakan nasional, seperti Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 tentang Perencanaan Berbasis Data. Regulasi ini mendorong sekolah untuk menjadikan data sebagai dasar utama dalam menyusun rencana, bukan asumsi atau tradisi semata.

Di sisi lain, struktur dokumen perencanaan perlu dipahami secara hierarkis dan integratif. RAKS dan RKT tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari sistem dokumen perencanaan sekolah yang saling terhubung: mulai dari visi dan misi, RKJM (jangka menengah), hingga RKAS (penganggaran tahunan). Pemahaman terhadap alur dan fungsi tiap dokumen inilah yang akan menjadikan perencanaan sekolah sistemik, strategis, dan konsisten terhadap mutu.

Bab ini akan mengurai keempat subbagian penting:

1. Filosofi perencanaan berbasis data dan partisipasi
2. Payung regulasi pendidikan terkait perencanaan sekolah
3. Hubungan hierarkis antar dokumen perencanaan
4. Integrasi rencana kegiatan sekolah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Dengan memahami landasan ini, para pengelola SMK diharapkan dapat menyusun RAKS dan RKT tidak sekadar untuk memenuhi

kebutuhan pelaporan, tetapi sebagai **cerminan dari komitmen terhadap perubahan, keadilan, dan mutu pendidikan yang berkelanjutan.**

Filosofi Perencanaan

Perencanaan dalam dunia pendidikan, termasuk di SMK, bukanlah sekadar aktivitas administratif, melainkan sebuah proses berpikir strategis dan kolektif yang didasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan keberlanjutan mutu. Filosofi perencanaan yang kuat memungkinkan setiap dokumen seperti RAKS dan RKT menjadi instrumen transformasi, bukan sekadar arsip kewajiban.

1. Berbasis Data sebagai Keniscayaan Akal Sehat

Dalam era digital dan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), keputusan pendidikan yang baik harus didasarkan pada data yang akurat dan relevan. Filosofi ini berakar pada pemahaman bahwa data bukan hanya angka, tetapi refleksi kondisi nyata sekolah. Ketika RAKS dan RKT disusun tanpa melibatkan data seperti capaian indikator SNP, rapor pendidikan, atau analisis kebutuhan guru dan siswa, maka rencana hanya menjadi spekulasi.

Implikasinya di SMK: data tentang kompetensi lulusan, kebutuhan peralatan praktik, dan tren industri harus menjadi dasar logis dalam menyusun program pelatihan guru, revitalisasi TEFA, atau pengembangan kurikulum kejuruan. Tanpa data, tidak ada arah; dengan data, ada pertanggungjawaban.

2. Partisipatif: Merencanakan Bersama untuk Keadilan

Perencanaan yang partisipatif memuat filosofi bahwa pendidikan adalah urusan kolektif, bukan monopoli kepala sekolah atau tim tertentu. Melibatkan guru, komite sekolah, DUDI, dan bahkan siswa dalam proses penyusunan RAKS dan RKT bukan hanya untuk melengkapi tandatangan rapat, tetapi untuk menciptakan rasa kepemilikan dan keadilan.

Di SMK, misalnya, forum diskusi guru lintas program keahlian dapat menjadi wahana mengidentifikasi kebutuhan pelatihan spesifik (contoh: guru Teknik Kendaraan Ringan membutuhkan pelatihan teknologi hybrid; guru akuntansi membutuhkan literasi software akuntansi berbasis cloud). Perencanaan partisipatif menciptakan ekosistem sekolah yang inklusif dan responsif terhadap realitas.

3. Fokus pada Hasil: Outcome over Activity

Filosofi perencanaan modern menekankan pergeseran dari “banyaknya kegiatan” ke “besarnya hasil”. Ini dikenal sebagai orientasi pada outcome, bukan sekadar output administratif. Kegiatan yang padat bukan jaminan mutu meningkat; yang penting adalah bagaimana kegiatan itu berdampak pada pencapaian kompetensi siswa, peningkatan keterlibatan guru, atau kesiapan lulusan memasuki dunia kerja.

Contoh konkret: pelatihan guru berbasis TIK tidak cukup dinilai dari “jumlah peserta”, tetapi dari “kemampuan guru mengaplikasikan TIK dalam pembelajaran dan laporan reflektif hasil implementasi.” Outcome-oriented planning menuntut indikator yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), serta evaluasi keberlanjutan kegiatan setelah anggaran selesai digunakan.

4. Kolaboratif dan Berkeadilan

Filosofi perencanaan juga harus menjunjung prinsip keadilan. Di SMK, yang memiliki keragaman program keahlian, ada kecenderungan bias: program tertentu lebih sering diutamakan karena popularitas atau besarnya dukungan mitra industri. Rencana sekolah yang adil perlu menjamin bahwa setiap program keahlian mendapat ruang untuk tumbuh sesuai potensinya.

Penerapan prinsip ini dalam RAKS dan RKT misalnya melalui alokasi proporsional anggaran pelatihan antar keahlian, pemerataan revitalisasi peralatan praktik, atau rotasi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan nasional.

5. Pemberdayaan sebagai Hasil dan Proses

Filosofi perencanaan yang utuh tidak hanya bertujuan memberdayakan guru dan siswa secara hasil akhir (output), tetapi juga menjadikan proses penyusunannya sebagai ajang belajar kolektif. Ketika guru dilibatkan dalam menyusun RKT, mereka belajar membuat indikator kinerja. Ketika TU dilibatkan dalam penyusunan anggaran RAKS, mereka terlatih memahami prinsip efisiensi dan akuntabilitas.

Di sinilah letak transformasi filosofis perencanaan sekolah: bukan sekadar hasil akhirnya yang penting, tetapi juga prosesnya yang mendewasakan ekosistem sekolah.

Filosofi perencanaan yang humanistik, berbasis data, partisipatif, outcome-oriented, dan adil merupakan fondasi utama untuk menjadikan RAKS dan RKT sebagai alat perubahan. Di SMK, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena tantangan keragaman program keahlian, dinamika industri, dan keterbatasan anggaran. Perencanaan bukan hanya soal memenuhi format, tapi menyusun strategi bermakna yang menggerakkan sekolah menuju mutu.

Dalam konteks SMK, penanaman filosofi perencanaan ini menjadi sangat krusial karena sekolah kejuruan tidak hanya dituntut mencetak lulusan yang kompeten secara akademik, tetapi juga adaptif, produktif, dan siap kerja. Oleh karena itu, setiap rencana kerja dan anggaran yang disusun tidak boleh terlepas dari ruh nilai-nilai strategis, kolaboratif, dan berbasis kebutuhan nyata.

Proses penyusunan RAKS dan RKT yang berakar dari filosofi humanistik dan berkeadilan akan mengubah cara berpikir para pelaku pendidikan: dari sekadar “mengisi tabel kegiatan” menjadi “merancang perubahan dan pemberdayaan”. Perencanaan tidak lagi bersifat top-down dan normatif, melainkan menjadi ruang negosiasi aspirasi dan realitas di lapangan. Filosofi ini juga mendorong kesadaran bahwa proses perencanaan adalah bagian integral dari manajemen mutu sekolah, bukan pekerjaan tambahan yang membebani.

Lebih lanjut, pemahaman akan filosofi ini menjadi fondasi penting sebelum masuk ke aspek regulatif dan struktural, karena regulasi yang baik hanya akan berdampak apabila dijalankan dengan kesadaran filosofis yang tepat. Sehingga, pembahasan berikutnya akan menguraikan secara rinci kerangka regulatif yang mendasari praktik perencanaan di sekolah, khususnya SMK, serta bagaimana dokumen-dokumen perencanaan tersebut saling terhubung dan membentuk sistem yang koheren menuju peningkatan mutu pendidikan.

Payung Regulasi Terkait

Perencanaan dan penganggaran di satuan pendidikan, termasuk SMK, tidak dapat dilepaskan dari kerangka hukum yang mengatur proses dan tanggung jawab pelaksanaannya. Regulasi menjadi **landasan normatif sekaligus rambu-rambu etis dan administratif** dalam merancang RAKS (Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan). Dengan memahami regulasi secara komprehensif, sekolah tidak hanya “taat aturan”, tetapi juga mampu menerjemahkan peraturan menjadi instrumen peningkatan mutu dan transparansi pengelolaan.

Berikut adalah **tiga regulasi utama** yang menopang sistem perencanaan dan penganggaran sekolah, khususnya dalam konteks perencanaan berbasis kinerja dan berbasis data:

Tabel 2.1 Ringkasan Regulasi Kunci Terkait RAKS dan RKT SMK

No	Regulasi	Poin Strategis	Relevansi dengan RAKS dan RKT
1	Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022	Perencanaan Berbasis Data (PBD) menggunakan Rapor Pendidikan	Wajib digunakan sebagai dasar penyusunan program prioritas sekolah

No	Regulasi	Poin Strategis	Relevansi dengan RAKS dan RKT
2	Permendagri No. 84 Tahun 2022	Pedoman Penyusunan APBD TA 2023, termasuk BOPD pendidikan	Sinkronisasi antara RKAS dan alokasi dari Pemda melalui BOPD
3	PMK No. 198/PMK.07/2021	Petunjuk Teknis Dana BOS Reguler dan Kinerja	Menentukan jenis pembiayaan yang sah, alur penggunaan, pelaporan dan akuntabilitas BOS

A. Fokus pada Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022

Permendikbudristek Nomor 63 Tahun 2022 menjadi **regulasi sentral** dalam transformasi perencanaan sekolah. Ia mengamanatkan agar **setiap satuan pendidikan menyusun perencanaan berdasarkan data dan refleksi mutu** melalui penggunaan **Rapor Pendidikan**.

Berikut adalah **butir-butir strategis** dari Permendikbudristek 63/2022 yang harus menjadi perhatian utama pengelola SMK:

Tabel 2.2 Butir Strategis dalam Permendikbudristek No. 2022/63

Pasal	Isi Strategis	Implikasi untuk SMK
Pasal 2	Sekolah wajib menggunakan data Rapor Pendidikan sebagai dasar identifikasi masalah dan penyusunan program prioritas	RAKS dan RKT SMK tidak boleh lepas dari refleksi mutu dan diagnosis berbasis data

Pasal	Isi Strategis	Implikasi untuk SMK
Pasal 4–3	Perencanaan dilakukan melalui siklus: identifikasi, refleksi, prioritas, perencanaan, implementasi, evaluasi	Perkuat logika perencanaan berbasis siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act)
Pasal 6	Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas perencanaan dan pelaksanaannya	Kepala SMK wajib membentuk Tim Perencana dan memastikan partisipasi aktif guru dan komite
Pasal 10	Perencanaan dituangkan ke dalam dokumen RKJM, RKT, dan RKAS	Penegasan bahwa RAKS harus terintegrasi sebagai dokumen operasional turunan RKT dan RKJM
Pasal 12	Pemerintah pusat dan daerah mendukung dengan pembinaan, pelatihan, dan pendampingan	Dinas Pendidikan dapat memperkuat implementasi RAKS/ RKT melalui pendampingan sistematis

B. Relevansi Permendagri No. 84 Tahun 2022

Regulasi ini menjadi penting karena menyangkut **sinkronisasi perencanaan sekolah dengan alokasi dari pemerintah daerah**, khususnya dalam pemanfaatan dana BOPD. SMK yang mendapatkan dukungan dari dana BOPD harus menyusun rencana sesuai dengan kalender anggaran Pemda, dan melampirkan dokumen RKT dan RKAS yang sah.

Implikasinya, **penyusunan RAKS-RKT harus memperhatikan mekanisme dan waktu pengajuan anggaran ke Pemda**, terutama dalam hal:

1. Komponen pembiayaan yang diperbolehkan
2. Format RAB yang sesuai juknis
3. Dokumen pendukung (proposal, TOR, jadwal kegiatan)

C. Relevansi PMK No. 198/PMK.07/2021

PMK ini memberikan **rambu operasional pengelolaan dana BOS**, baik BOS Reguler maupun BOS Kinerja. Dalam konteks RAKS dan RKT, regulasi ini:

1. Menegaskan bahwa seluruh program yang dibiayai BOS harus sesuai dengan RKJM/RKT
2. Menyediakan **kodefikasi kegiatan BOS** dan **pagu maksimal** penggunaan tiap komponen
3. Mendorong prinsip efisiensi dan outcome-based budgeting

Contoh nyata di SMK:

1. Kegiatan pelatihan guru yang didanai BOS harus tercantum dalam RKT dan RAKS
2. Biaya ATK, narasumber, konsumsi, hingga dokumentasi harus mengikuti ketentuan BOS

Regulasi yang telah diuraikan sebelumnya bukanlah sekadar dokumen normatif yang harus ditaati secara administratif. Justru, regulasi tersebut menyimpan nilai-nilai transformasional yang apabila dipahami secara utuh dapat menjadi titik masuk perubahan budaya manajemen sekolah. Misalnya, dengan hadirnya Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022, paradigma perencanaan sekolah tidak lagi bersandar pada pendekatan input-oriented, tetapi beralih menjadi outcome-oriented dan evidence-based. Sekolah ditantang untuk mengandalkan refleksi mutu yang objektif dan menyusun program yang memiliki dampak nyata terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Di sisi lain, regulasi seperti PMK 198/2021 dan Permendagri 84/2022 menegaskan peran kepala sekolah sebagai manajer keuangan publik yang harus akuntabel, efisien, dan transparan. Perencanaan yang sembarangan atau copy-paste dari tahun ke tahun bukan hanya berisiko secara administratif, tetapi juga merugikan siswa dan publik karena dana BOS atau BOPD tidak diarahkan pada kegiatan yang berdampak maksimal.

Dalam praktik di SMK, sering ditemukan diskoneksi antara dokumen perencanaan (RKJM, RKT, RAKS, dan RKAS), yang mengakibatkan kegiatan berjalan sporadis, tanpa arah strategis. Oleh karena itu, penguasaan atas regulasi ini perlu dibarengi dengan pemahaman sistemik tentang keterhubungan dokumen, sebagaimana akan dibahas dalam subbab selanjutnya. Pemahaman ini penting untuk memastikan bahwa RAKS dan RKT tidak hanya legal secara regulasi, tetapi juga linier dengan arah pengembangan sekolah yang bermutu, relevan, dan kontekstual dengan tantangan dunia kerja.

Dengan menjadikan regulasi sebagai pijakan yang fleksibel dan dinamis, SMK tidak hanya patuh terhadap ketentuan pemerintah, tetapi juga mampu memanfaatkan ruang otonomi sekolah untuk berinovasi dan mengembangkan strategi yang selaras dengan karakteristik program keahliannya. Inilah esensi dari payung regulatif yang ideal—tidak kaku dan membatasi, melainkan membuka jalan menuju tata kelola yang sehat, terukur, dan bermakna.

Pemahaman mendalam terhadap regulasi tidak hanya mencegah kesalahan administratif, tetapi juga **membuka ruang bagi inovasi perencanaan yang sesuai dengan hukum, efisien secara anggaran, dan berdampak pada mutu pendidikan**. Dengan menjadikan regulasi sebagai rambu strategis, RAKS dan RKT dapat menjadi instrumen transformatif bagi sekolah, bukan sekadar dokumen pelengkap pelaporan. Subbab berikutnya akan mengupas bagaimana dokumen-dokumen perencanaan tersebut terhubung secara struktural dan sistemik, mulai dari visi sekolah hingga RKAS.

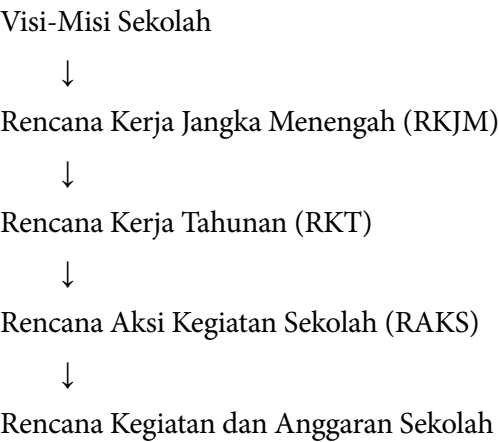
Hubungan Dokumen Perencanaan

Dalam sistem manajemen sekolah yang sehat dan akuntabel, dokumen perencanaan tidak boleh dipandang sebagai berkas administratif yang terpisah-pisah, melainkan sebagai rantai berkesinambungan yang menggambarkan arah jangka panjang, rencana tahunan, hingga langkah-langkah operasional harian. Di SMK, kesinambungan ini menjadi semakin penting

karena adanya kebutuhan untuk merespons cepat terhadap perubahan kebutuhan industri, teknologi, dan karakteristik peserta didik vokasi.

A. Hierarki dan Alur Dokumen Perencanaan

Berikut adalah urutan logis dokumen perencanaan di sekolah (disederhanakan menjadi 5 level utama):



Setiap dokumen di atas memiliki **fungsi strategis dan format dasar** sebagai berikut:

Dokumen	Fungsi Utama	Horizon Waktu	Disusun oleh	Dokumen Turunan
Visi–Misi	Arah ideal & nilai dasar sekolah	>10 tahun	Kepala sekolah & pemangku kepentingan	RKJM
RKJM	Rencana strategis jangka menengah	4 tahun	Tim perencanaan sekolah	RKT
RKT	Rencana operasional tahunan	1 tahun	Wakasek, bidang, bendahara BOS	RAKS

Dokumen	Fungsi Utama	Horizon Waktu	Disusun oleh	Dokumen Turunan
RAKS	Rincian kegiatan per bidang dan program	≤1 tahun	Tim pelaksana kegiatan	RKAS
RKAS	Dokumen penganggaran berbasis kegiatan	1 tahun	Tim BOS & bendahara	Laporan BOS

B. Kunci Integrasi Antar Dokumen

1. Visi dan Misi sebagai Fondasi:
Semua dokumen perencanaan harus berakar dari rumusan visi dan misi yang ditetapkan sekolah. Tanpa ini, perencanaan akan kehilangan arah filosofis dan tidak mampu menjawab keunikan karakter SMK.
2. RKJM sebagai Kompas Strategis:
RKJM memuat sasaran utama dan indikator keberhasilan yang ingin dicapai dalam jangka menengah. RKJM ini menjadi pedoman semua program tahunan (RKT), dan indikator RKJM harus termuat dalam indikator RKT.
3. RKT sebagai Jembatan Strategi ke Aksi:
RKT mengubah sasaran jangka menengah menjadi target tahunan. Inilah yang menjadi dasar penyusunan RAKS oleh tiap unit kerja (waka, ketua program, koordinator kegiatan).
4. RAKS sebagai Rencana Operasional Konkret:
RAKS menyusun rincian kegiatan, sasaran peserta, waktu pelaksanaan, dan kebutuhan anggaran. Dokumen ini menghubungkan program dengan realisasi belanja melalui RKAS.

5. RKAS sebagai Representasi Anggaran Program:
RKAS bukan hanya daftar belanja, melainkan turunan konkret dari kegiatan prioritas RAKS. Evaluasi RKAS harus dikaitkan dengan outcome, bukan hanya output keuangan.

C. Simulasi Alur Integrasi

Sebagai ilustrasi, jika sekolah memiliki **visi menghasilkan lulusan yang unggul di bidang teknologi digital industri**, maka:

1. RKJM mencantumkan sasaran: “Terbentuknya Teaching Factory berbasis Internet of Things (IoT)”
2. RKT mencantumkan program tahun 1: “Pelatihan Guru IoT dan Workshop Kurikulum Industri 4.0”
3. RAKS memuat kegiatan: “Pelatihan Dasar IoT selama 5 hari, diikuti 10 guru, anggaran Rp15 juta”
4. RKAS mencantumkan: “Belanja pelatihan guru bidang IoT” pada kode belanja BOS

D. Implikasi Aplikatif

1. Sekolah yang gagal menyinambungkan dokumen cenderung mengalami **kegiatan tidak fokus**, pemborosan anggaran, serta **evaluasi program yang tidak berdampak**.
2. Dengan struktur dokumen yang integratif, sekolah akan lebih mudah **menyusun laporan BOS, mengakses BOS Kinerja, dan menunjukkan bukti praktik baik saat akreditasi**.
3. Kepala sekolah yang paham alur ini akan lebih efektif dalam mengordinasi seluruh lini manajemen.

Penyusunan dokumen perencanaan di sekolah sering kali terjebak dalam pendekatan yang fragmentaris—RKJM dibuat oleh tim tertentu, RKT disusun oleh wakil kepala sekolah bidang, sementara RKAS diformulasikan oleh bendahara BOS dan tim keuangan. Situasi ini menciptakan silo planning atau perencanaan terpisah-pisah yang mengabaikan keterhubungan strategis antar dokumen. Akibatnya, kegiatan yang dilaksanakan

di sekolah tidak selaras dengan tujuan jangka panjang, dan anggaran cenderung dibelanjakan tanpa orientasi pada mutu dan dampak.

Di sinilah pentingnya pemahaman utuh atas relasi hirarkis dokumen perencanaan. Dokumen perencanaan bukanlah sekumpulan berkas statis, melainkan sistem dokumen yang saling terhubung secara logis dan strategis. Visi-misi menjadi akar ideologis, RKJM sebagai peta jangka menengah, RKT sebagai peta tahunan, RAKS sebagai rencana operasional per kegiatan, dan RKAS sebagai implementasi anggaran untuk program prioritas.

Dengan menyusun dokumen secara runtut dan sinkron, sekolah akan lebih siap menghadapi berbagai mekanisme akuntabilitas—baik dalam konteks evaluasi internal, akreditasi eksternal, pelaporan dana BOS, hingga monitoring kinerja oleh Dinas Pendidikan. Lebih dari itu, keterhubungan dokumen ini memperkuat daya kendali kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional, karena setiap rencana dapat dikontrol dari hulu ke hilir secara rasional dan berbasis data.

Dalam praktiknya, integrasi antar dokumen juga mendorong budaya perencanaan kolaboratif. Waka kurikulum tidak lagi menyusun program sendiri, bendahara tidak lagi sekadar memindahkan anggaran tahun lalu, dan kepala program keahlian terdorong merancang kegiatan yang sesuai kebutuhan peserta didik dan tren industri. Inilah yang disebut sebagai *living documents*—dokumen perencanaan yang hidup, reflektif, dan responsif terhadap dinamika sekolah.

Dengan demikian, memahami hubungan antar dokumen bukan hanya penting secara administratif, tetapi juga strategis dalam membentuk sekolah yang bermutu, terarah, dan berbasis perubahan. SMK yang berhasil mengintegrasikan dokumen perencanaan akan memiliki modal besar untuk menjadi sekolah adaptif, unggul, dan dipercaya masyarakat serta dunia usaha dan industri.

Integrasi SNP

A. Urgensi Integrasi SNP dalam Perencanaan

Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kerangka mutu minimum yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan di Indonesia. SNP menjadi acuan dalam menyusun perencanaan strategis maupun operasional sekolah, termasuk dalam dokumen RAKS dan RKT. Bagi SMK, integrasi SNP tidak hanya penting untuk memenuhi regulasi dan akreditasi, tetapi juga menjadi panduan substansial untuk menjamin ketercapaian kualitas lulusan.

RAKS dan RKT yang disusun tanpa rujukan pada SNP cenderung bersifat reaktif, tidak fokus, serta lemah dalam indikator capaian mutu. Integrasi SNP dalam perencanaan akan memastikan bahwa setiap kegiatan memiliki kontribusi terhadap peningkatan mutu yang terstandar dan dapat dievaluasi secara objektif.

B. Delapan Standar Nasional Pendidikan

Berdasarkan regulasi terbaru, 8 Standar Nasional Pendidikan terdiri dari:

1. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)
2. Standar Isi
3. Standar Proses
4. Standar Penilaian Pendidikan
5. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
6. Standar Sarana dan Prasarana
7. Standar Pengelolaan
8. Standar Pembiayaan

Setiap program dan kegiatan yang dimuat dalam RAKS dan RKT idealnya dihubungkan dengan salah satu atau lebih dari standar di atas, agar dapat diukur kontribusinya terhadap peningkatan mutu sekolah secara holistik.

C. Tabel Pemetaan Program dengan 8 SNP

Berikut ini adalah contoh pemetaan antara program prioritas SMK dengan Standar Nasional Pendidikan:

Program/Kegiatan	Standar yang Terkait	Keterangan
Pelatihan Guru “AI dalam Pembelajaran”	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Meningkatkan kompetensi digital guru dalam merancang pembelajaran kontekstual
Penerapan Teaching Factory (TEFA)	Standar Proses, Standar Sarpras, Standar Lulusan	Memadukan pembelajaran dengan produksi dan layanan nyata
Penguatan Bimbingan Konseling Vokasi	Standar Pengelolaan, Standar Lulusan	Membantu siswa memahami potensi, minat karier, dan jalur kerja
Pemutakhiran Kurikulum Program Keahlian Otomotif	Standar Isi, Standar Lulusan	Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri terkini
Digitalisasi Administrasi Sekolah	Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan	Efisiensi tata kelola berbasis sistem informasi
Asesmen Diagnostik dan Literasi Numerasi	Standar Penilaian, Standar Isi	Mengukur kesiapan siswa dalam aspek literasi dasar dan numerasi
Pembangunan Bengkel Teknik Mesin Baru	Standar Sarpras	Penyediaan sarana praktik untuk pembelajaran berbasis industri

Program/Kegiatan	Standar yang Terkait	Keterangan
Workshop Penyusunan RKJM dan RKT berbasis Data	Standar Pengelolaan	Meningkatkan kualitas manajemen sekolah berbasis bukti
Kegiatan Literasi dan Ekstrakurikuler	Standar Proses, Standar Lulusan	Meningkatkan karakter, kreativitas, dan keaktifan siswa
Pelatihan Pemanfaatan Dana BOS Kinerja	Standar Pembiayaan, Standar Pengelolaan	Optimalisasi penggunaan dana untuk capaian mutu

D. Implikasi Strategis Integrasi SNP

1. Memudahkan Penyusunan Indikator Kinerja:
Dengan mengacu pada SNP, indikator capaian program menjadi lebih terukur dan relevan dalam konteks mutu pendidikan nasional.
2. Memperkuat Akuntabilitas Sekolah:
Integrasi SNP memperkuat argumentasi sekolah saat menghadapi visitasi akreditasi, audit BOS, atau evaluasi dari Dinas Pendidikan.
3. Mendorong Penyusunan Program yang Terfokus:
Banyak sekolah menyusun terlalu banyak kegiatan, tetapi sedikit yang berdampak pada mutu. Pemetaan SNP membantu menyaring program-program yang *mission-driven*.
4. Mewujudkan Perencanaan yang Seimbang:
SNP mendorong proporsi program yang berimbang antara pengajaran, manajemen, fasilitas, dan SDM.

Dengan menjadikan SNP sebagai acuan utama dalam penyusunan RAKS dan RKT, sekolah tidak hanya memenuhi kewajiban administratif,

tetapi juga membangun sistem perencanaan yang berorientasi pada hasil, partisipatif, dan berbasis mutu.

Integrasi Standar Nasional Pendidikan (SNP) ke dalam proses perencanaan sekolah—khususnya dalam dokumen **RAKS dan RKT**—merupakan pendekatan strategis yang menjembatani antara **visi pendidikan nasional** dan **praktik manajemen sekolah sehari-hari**. Sayangnya, masih banyak satuan pendidikan, termasuk SMK, yang memandang SNP hanya sebagai elemen akreditasi atau syarat administratif semata. Padahal, SNP sejatinya adalah **kerangka mutu sistemik** yang mengikat seluruh komponen pendidikan secara terpadu.

Dalam konteks penyusunan RAKS dan RKT, keberadaan SNP dapat menjadi “*kompas mutu*” yang menuntun arah kegiatan agar sesuai dengan standar minimal nasional. Misalnya, saat menyusun program peningkatan kompetensi guru, maka Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan menjadi rujukan utamanya. Demikian pula ketika sekolah menyusun kegiatan revitalisasi sarana praktik—acuan utamanya adalah Standar Sarana dan Prasarana. Dengan demikian, **setiap program memiliki justifikasi mutu yang kuat**, bukan sekadar berdasarkan keinginan sesaat atau rutinitas tahunan.

Lebih jauh, integrasi SNP bukan hanya menyangkut pemetaan kegiatan, tetapi juga **penguatan tata kelola berbasis data**. Setiap standar memiliki indikator capaian yang dapat diturunkan ke dalam RAKS dan RKT. Standar ini juga dapat diukur melalui instrumen seperti Rapor Pendidikan, instrumen akreditasi BAN-S/M, dan perangkat evaluasi internal. Oleh karena itu, **pengelola sekolah wajib memahami indikator kunci tiap standar**, agar dapat mengaitkan program secara tepat, efisien, dan relevan terhadap kebutuhan mutu sekolahnya.

Integrasi ini juga menciptakan budaya **perencanaan yang seimbang dan terukur**, di mana sekolah tidak hanya fokus pada satu aspek mutu (misalnya sarpras atau dana), tetapi mencakup seluruh aspek secara komprehensif—kurikulum, guru, penilaian, lulusan, pengelolaan, hingga pembiayaan.

Secara praktis, **tabel pemetaan kegiatan dengan SNP** sangat membantu kepala sekolah dan tim perencana untuk:

Menghindari tumpang tindih program,

Menyusun indikator kinerja berdasarkan standar,

Mengukur efektivitas belanja anggaran,

Memastikan keterhubungan program dengan capaian mutu akreditasi dan Rapor Pendidikan.

Di era desentralisasi dan akuntabilitas publik saat ini, dokumen perencanaan tidak cukup jika hanya memenuhi aspek teknis. Ia harus dapat **menunjukkan kontribusi pada peningkatan kualitas lulusan, budaya sekolah, dan daya saing pendidikan vokasi**. Dengan menjadikan SNP sebagai fondasi penyusunan RAKS dan RKT, sekolah akan lebih siap menjawab tantangan pendidikan masa kini secara sistematis, profesional, dan berorientasi mutu.

BAB 3

ANALISIS KINERJA SEKOLAH BERBASIS DATA



Di tengah dorongan transformasi manajemen pendidikan yang berorientasi pada hasil, penyusunan RAKS dan RKT tidak lagi dapat disusun hanya berdasarkan intuisi, asumsi, atau pola kebiasaan tahunan. Paradigma baru dalam perencanaan sekolah menekankan pada evidence-based planning, yaitu seluruh keputusan strategis dan teknis dalam perencanaan harus didasarkan pada data objektif, terukur, dan relevan dengan kondisi sekolah.

Bab ini secara khusus membahas bagaimana kinerja sekolah dianalisis secara sistematis melalui pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data yang tersedia—terutama dari sistem nasional seperti Dapodik, EMIS, dan Rapor Pendidikan. Dengan data tersebut, sekolah dapat merumuskan peta profil institusinya secara holistik, mulai dari jumlah siswa, kualifikasi guru, capaian pembelajaran, hingga indikator lingkungan belajar.

Namun, data semata tidak cukup. Diperlukan analisis yang tajam dan terstruktur, salah satunya melalui analisis gap untuk melihat selisih antara capaian saat ini dan target mutu yang ingin dicapai. Gap ini lalu harus diurai hingga akar masalahnya menggunakan teknik diagnostik seperti Fishbone Diagram, Root Cause Analysis, maupun SWOT. Di sinilah proses berpikir strategis dan reflektif mulai bekerja: sekolah tidak hanya tahu *apa* yang belum tercapai, tetapi juga *mengapa* itu terjadi dan *bagaimana* meresponsnya dengan program yang tepat.

Selanjutnya, hasil analisis ini menjadi dasar untuk menentukan prioritas program. Dengan keterbatasan waktu, sumber daya manusia, dan anggaran, sekolah harus memilih program-program yang benar-benar berdampak. Prinsip Pareto (80/20) dan Matriks Urgensi-Dampak menjadi alat bantu yang efektif untuk menyusun skala prioritas.

Bab ini juga menyoroti pentingnya peran kolaboratif dari guru, komite sekolah, dan dunia usaha/industri (DUDI) sebagai pihak yang dapat memberi perspektif, data lapangan, dan validasi kebutuhan program. Mereka bukan sekadar pelaksana, tetapi mitra analitis dalam membangun rencana yang responsif, adaptif, dan berdampak nyata bagi peningkatan mutu SMK.

Dengan penguasaan analisis kinerja berbasis data, sekolah tidak hanya mampu menyusun RAKS dan RKT yang relevan, tetapi juga mengembangkan budaya organisasi berbasis refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Profil Sekolah

Membangun profil sekolah merupakan langkah awal dan fundamental dalam menyusun RAKS dan RKT berbasis kinerja. Profil ini tidak hanya memuat data administratif, tetapi juga menggambarkan **kondisi faktual dan potensi strategis** sekolah dalam berbagai aspek: sumber daya manusia, peserta didik, infrastruktur, pembelajaran, hingga relasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI).

Dalam konteks kebijakan nasional, data profil sekolah tersedia melalui sistem yang telah disediakan pemerintah seperti **Dapodik (Data Pokok Pendidikan)**, **EMIS (Education Management Information System)** untuk madrasah, dan yang paling aktual, **Rapor Pendidikan** yang dikembangkan oleh Kemdikbudristek. Ketiga sumber data ini saling melengkapi dan dapat digunakan untuk menyusun baseline informasi sekolah secara menyeluruh.

a. Komponen Utama Profil Sekolah

Profil sekolah idealnya mencakup tujuh dimensi utama:

1. **Identitas Sekolah:** Nama, NPSN, status (negeri/swasta), lokasi geografis, akreditasi, SK pendirian.
2. **Sumber Daya Manusia (SDM):** Jumlah guru, tingkat pendidikan, sertifikasi, status kepegawaian, pelatihan yang pernah diikuti.
3. **Data Siswa:** Jumlah, sebaran kelas, gender, latar belakang sosial ekonomi, peserta didik inklusi.
4. **Sarpras dan Lingkungan Belajar:** Jumlah ruang kelas, bengkel praktik, laboratorium, perpustakaan, konektivitas internet.
5. **Data Pembelajaran:** Jumlah jam pelajaran, jenis kurikulum yang digunakan, penerapan P5 atau teaching factory.

6. **Kinerja Akademik dan Non-akademik:** Capaian hasil belajar, lomba, sertifikasi kompetensi, Uji Kompetensi Keahlian (UKK).
7. **Kemitraan dan Jejaring:** Data kerja sama dengan DUDI, perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan masyarakat.

b. Pemanfaatan Dashboard Profil Sekolah

Saat ini, banyak sekolah mulai membangun **dashboard internal berbasis Excel, Google Data Studio, atau aplikasi lokal** untuk memvisualisasikan profil sekolah secara dinamis. Dengan bantuan visualisasi data, seperti grafik tren jumlah siswa, peta sebaran kompetensi guru, atau matriks pelatihan SDM, tim perencana akan lebih mudah membaca realitas dan menyusun keputusan berbasis bukti.

Contoh tampilan dashboard profil sekolah:

Dimensi	Indikator	Capaian 2024	Target 2025
Rasio Guru : Siswa	1 : 18	1 : 23	1 : 20
Guru Bersertifikat	Persentase guru tersertifikasi	61%	80%
UKK Kompeten	Siswa lulus UKK dengan predikat «Kompeten»	78%	85%
Sarpras TEFA	Bengkel praktik standar industri	3 dari 6	5 dari 6

c. Integrasi dengan Rapor Pendidikan

Rapor Pendidikan merupakan terobosan penting dalam era transformasi mutu pendidikan. Sekolah dapat melihat performa pada indikator mutu yang mengacu pada SNP (Standar Nasional Pendidikan), mulai dari

kompetensi guru, capaian peserta didik, iklim sekolah, dan manajemen berbasis sekolah. Profil yang diperoleh dari Rapor Pendidikan menjadi data awal untuk analisis kinerja dan bahan refleksi strategis dalam menyusun RAKS dan RKT.

d. Relevansi Profil dalam Perencanaan

Penting untuk menekankan bahwa profil bukan sekadar dokumentasi, tetapi merupakan **landasan rasional perencanaan**. Misalnya, bila profil menunjukkan rendahnya tingkat partisipasi guru dalam pelatihan digital, maka program penguatan kompetensi digital harus menjadi prioritas. Atau, bila ditemukan bahwa ruang praktik tidak memadai untuk jumlah siswa di jurusan Teknik Otomotif, maka perencanaan revitalisasi sarana menjadi sangat relevan.

Dengan memiliki profil sekolah yang lengkap dan akurat, perencanaan tidak lagi dilakukan dengan pendekatan “menebak kebutuhan”, melainkan berdasarkan **bukti, tren, dan fakta** yang terukur.

e. Implikasi Praktis

1. Peningkatan akurasi perencanaan kegiatan dan anggaran.
2. Penguatan argumen dalam proposal bantuan, hibah, dan CSR.
3. Efektivitas komunikasi dengan pemangku kepentingan (komite, Dinas, DUDI).
4. Peningkatan skor evaluasi dalam akreditasi dan asesmen kinerja.

Dalam ekosistem manajemen sekolah modern, penyusunan profil sekolah bukan lagi sebatas rutinitas administratif, tetapi telah bergeser menjadi kebutuhan strategis yang menentukan arah dan keberhasilan perencanaan. Profil sekolah bukan hanya menggambarkan “apa yang dimiliki”, tetapi juga menjadi cermin yang menunjukkan kekuatan, kelemahan, serta potensi pengembangan institusi pendidikan secara utuh.

Secara filosofis, profil sekolah mencerminkan kesadaran kolektif sekolah untuk mengenali diri sendiri secara objektif dan terbuka, sehingga

mampu menyusun program kerja yang tidak mengawang-awang, tidak copy-paste, dan tidak sekadar memenuhi syarat formal, melainkan benar-benar relevan, adaptif, dan bermakna.

Dalam konteks pendidikan vokasi, seperti SMK, data profil sekolah menjadi jauh lebih kompleks dan spesifik. Sekolah harus mencatat dan memahami secara mendalam aspek-aspek seperti: keberadaan Teaching Factory (TEFA), kebutuhan peralatan praktik sesuai standar industri, kesiapan guru produktif untuk mengajar berbasis kurikulum industri, serta jejaring kemitraan yang mampu membuka jalan siswa ke dunia kerja. Oleh karena itu, profil sekolah vokasi harus lebih detil, multidimensi, dan selalu diperbarui mengikuti perkembangan teknologi, pasar kerja, dan kebutuhan peserta didik.

Lebih dari itu, profil sekolah menjadi instrumen utama dalam menjalankan akuntabilitas publik. Komite sekolah, orang tua, mitra industri, bahkan pemerintah daerah perlu melihat data faktual yang menggambarkan kondisi dan capaian sekolah, agar kepercayaan, dukungan, serta kolaborasi dapat dibangun secara berkelanjutan. Dengan kata lain, profil sekolah adalah dokumen hidup yang mempersatukan niat baik seluruh pemangku kepentingan dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Dalam implementasi teknis, sekolah sangat dianjurkan menggunakan teknologi sederhana untuk menampilkan data dalam bentuk dashboard visual. Misalnya, Google Sheet dengan grafik tren capaian belajar, histogram tingkat partisipasi guru dalam pelatihan, atau heatmap kebutuhan alat praktik per jurusan. Ini akan membantu tim perencana, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan membaca pola-pola penting dan membuat keputusan yang berbasis data (*data-driven decision making*).

Akhirnya, kualitas profil sekolah menentukan kualitas RAKS dan RKT. Ketika sekolah mampu menyusun profil secara cermat, maka perencanaan yang dihasilkan pun akan lebih kontekstual, solutif, dan berdampak nyata terhadap mutu proses dan hasil pendidikan. Dengan demikian, Subbab 3.1 bukan hanya menyajikan kewajiban administratif, melainkan membuka

jalan menuju perencanaan strategis yang terstruktur dan berdaya ubah tinggi.

Analisis Gap Kinerja

Setelah pemetaan profil sekolah secara menyeluruh, langkah selanjutnya dalam siklus perencanaan berbasis data adalah melakukan **analisis gap kinerja** (*performance gap analysis*). Analisis ini berfungsi untuk mengidentifikasi **perbedaan (gap)** antara **capaian aktual** (*current performance*) sekolah dengan **target yang seharusnya** (*expected performance*) berdasarkan standar mutu pendidikan nasional maupun kebutuhan lokal sekolah.

A. Konsep Dasar Analisis Gap

Analisis gap kinerja adalah teknik untuk mengukur sejauh mana jarak antara kondisi ideal dan kondisi aktual, serta menganalisis penyebab dari gap tersebut. Dalam konteks SMK, standar pembandingan yang digunakan dapat berasal dari:

1. Standar Nasional Pendidikan (SNP) — sebagai tolok ukur mutu nasional;
2. Rata-rata provinsi/kabupaten — sebagai tolok ukur eksternal selevel;
3. Sekolah benchmarking — sebagai tolok ukur sekolah unggul atau mitra industri;
4. Target internal — yang ditetapkan dalam RKJM atau visi sekolah.

Gap yang ditemukan menjadi **indikator awal untuk menetapkan prioritas perencanaan**, sebab semakin besar gap, semakin tinggi urgensi intervensi program.

B. Format Analisis Gap Kinerja

Berikut contoh format sederhana dalam analisis gap:

Indikator SNP	Capaian Saat Ini	Target Minimal	Selisih /Gap	Akar Masalah
Ketersediaan alat praktik	60%	85%	-25%	Alat usang, belum sesuai industri
Keikutsertaan pelatihan guru	30%	75%	-45%	Minim anggaran dan informasi
Tingkat kehadiran siswa	92%	95%	-3%	Motivasi rendah, jarak rumah jauh
Kelulusan Uji Kompetensi	68%	85%	-17%	Kurikulum tidak relevan, TEFA lemah

Tabel ini dapat diperluas untuk tiap SNP, unit kerja, atau bidang program, lalu direkap dalam **dashboard visual** untuk memudahkan pemangku kebijakan mengambil keputusan.

C. Pendekatan Diagnostik: Dari Gap ke Akar Masalah

Gap bukan hanya selisih angka; ia adalah **tanda adanya hambatan struktural atau kultural**. Maka, analisis gap seharusnya **dilanjutkan dengan identifikasi akar masalah** (root cause) menggunakan pendekatan seperti:

1. **Diagram Ishikawa (Fishbone)** — mengelompokkan penyebab ke dalam kategori: manusia, metode, material, mesin, lingkungan, dan kebijakan;
2. **5 Whys Analysis** — bertanya “mengapa” secara berulang hingga akar permasalahan ditemukan;
3. **SWOT** — untuk melihat faktor internal (Strength, Weakness) dan eksternal (Opportunities, Threats) yang memengaruhi capaian.

Contoh hasil 5 Whys untuk rendahnya partisipasi pelatihan guru:

1. Mengapa guru jarang ikut pelatihan? → Karena pelatihan tidak tersedia.
2. Mengapa tidak tersedia? → Karena sekolah tidak menganggap.
3. Mengapa tidak dianggap? → Karena dianggap tidak prioritas.
4. Mengapa tidak dianggap prioritas? → Karena kepala sekolah fokus ke sarpras.
5. Mengapa fokus ke sarpras? → Karena ada tuntutan akreditasi tahun ini.

Hasil analisis ini sangat krusial dalam menyusun program di RAKS dan RKT agar **tidak salah diagnosis dan tidak keliru intervensi**.

D. Implikasi untuk RAKS dan RKT

Setelah gap dan akar masalah diidentifikasi, sekolah dapat menyusun **program intervensi yang relevan, berbasis data, dan terarah pada perbaikan mutu**. Analisis gap juga:

1. Menyediakan **dasar argumentatif** dalam menyusun logika program dan anggaran;
2. Menjadi **indikator awal untuk indikator kinerja** dalam dokumen perencanaan;
3. Membantu **memvalidasi kebutuhan riil** kepada pengawas, dinas, atau mitra eksternal;
4. Menghidupkan budaya sekolah yang reflektif, bukan sekadar normatif.

Dalam kerangka penguatan manajemen berbasis kinerja di SMK, analisis gap kinerja bukan sekadar proses evaluatif, melainkan pondasi strategis untuk membangun siklus perencanaan yang hidup, adaptif, dan berorientasi mutu. Gap yang dihasilkan dari perbandingan antara target yang ditetapkan (baik dari SNP, kebijakan daerah, atau visi sekolah) dengan capaian aktual merupakan cermin obyektif atas kinerja sekolah dalam menjalankan fungsi layanan pendidikan.

Tanpa analisis gap, dokumen RAKS dan RKT cenderung menjadi ritual administratif yang lemah dalam justifikasi program dan pengalokasian anggaran. Hal ini menyebabkan banyak kegiatan sekolah berlangsung

tanpa arah dampak yang terukur, sekadar memenuhi syarat administratif. Oleh karena itu, gap analysis menjadi alat validasi kebutuhan nyata dalam setiap bidang strategis seperti pembelajaran, sarpras, SDM, kemitraan, atau layanan siswa.

Analisis ini juga membantu sekolah menghindari generalisasi program. Sebagai contoh, tidak semua SMK membutuhkan pelatihan guru dalam bidang yang sama. Sekolah dengan gap tinggi pada indikator Uji Kompetensi Keahlian (UKK) akan lebih prioritas mengikuti program pelatihan guru teknikal daripada sekolah yang sudah unggul di bidang tersebut. Dengan demikian, alokasi sumber daya menjadi lebih efisien dan berbasis bukti.

Dalam praktik lapangan, banyak sekolah unggul yang mampu melompat capaian mutunya karena secara konsisten melakukan gap analysis tahunan, bahkan per semester. Sekolah-sekolah ini menggunakan hasil gap untuk berdialog dengan Komite, DUDI, bahkan CSR, dengan membawa data nyata atas kebutuhan mereka. Inilah praktik baik yang perlu direplikasi secara sistemik.

Akhirnya, perlu digarisbawahi bahwa analisis gap kinerja bukanlah akhir dari diagnosis, melainkan pintu masuk menuju tindakan perbaikan yang sistematis dan strategis. Oleh karena itu, setiap sekolah perlu membudayakan literasi data, pelatihan teknis analisis, serta penetapan indikator yang terstandar. Hal ini menjadi modal penting dalam mengubah wajah RAKS dan RKT dari rutinitas menjadi alat gerak kemajuan sekolah.

Teknik Diagnostik Masalah

Setelah melakukan analisis gap kinerja, langkah lanjutan yang krusial dalam penyusunan RAKS dan RKT berbasis kinerja adalah diagnosis akar masalah. Proses ini memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang direncanakan betul-betul ditujukan untuk menyelesaikan persoalan yang nyata dan substantif. Dalam konteks manajemen mutu sekolah, teknik diagnostik berfungsi seperti *clinical diagnosis* dalam dunia medis: bukan

sekadar melihat gejala, tetapi menelusuri akar penyebabnya agar penanganan menjadi tepat sasaran.

A. Tujuan Diagnostik Masalah

Teknik diagnostik masalah bertujuan untuk:

1. Menghindari penyelesaian semu atau parsial.
2. Memastikan perencanaan tidak reaktif, tetapi strategis.
3. Mengidentifikasi titik kritis dalam rantai sebab akibat atas capaian kinerja sekolah.
4. Menentukan prioritas intervensi berbasis akar persoalan, bukan gejala.

B. Pendekatan dan Teknik Diagnostik yang Umum Digunakan

1. Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan atau Ishikawa)

Teknik ini membantu memetakan faktor penyebab dari suatu masalah dalam enam kategori utama: *man (SDM)*, *machine (peralatan)*, *method (metode)*, *material*, *measurement*, dan *environment*. Cocok untuk mengeksplorasi masalah kompleks seperti rendahnya hasil UKK atau kurangnya minat siswa terhadap program keahlian tertentu.

Contoh Aplikasi di SMK:

Masalah: Rendahnya keikutsertaan siswa dalam program magang. Diagram Fishbone dapat memetakan apakah penyebabnya berasal dari:

- a. SDM: Guru belum memiliki link DUDI
 - b. Metode: Sosialisasi tidak maksimal
 - c. Lingkungan: Lokasi industri jauh dari sekolah
 - d. Alat: Tidak ada transport pendukung
2. Root Cause Analysis (RCA)
Metode ini fokus untuk menelusuri sebab utama dari sebuah permasalahan dengan teknik pertanyaan “Why?” secara berulang (biasanya lima kali). RCA menekankan bahwa solusi jangka panjang hanya bisa dihasilkan bila akar penyebabnya tersentuh.

Contoh di SMK:

Masalah: Siswa tidak lulus sertifikasi TOEIC.

- a. Kenapa? Karena nilai speaking dan listening rendah.
 - b. Kenapa? Karena latihan TOEIC tidak dilakukan.
 - c. Kenapa? Karena tidak ada pelatihan khusus.
 - d. Kenapa? Karena tidak ada anggaran dalam RAKS.
 - e. Kenapa? Karena tidak dianggap prioritas saat perencanaan.
3. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats SWOT lebih bersifat strategis dan makro, cocok untuk diagnosis awal saat penyusunan Rencana Jangka Menengah (RKJM). Analisis ini membantu sekolah untuk menakar kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan tantangan) dalam kerangka pengambilan keputusan prioritas program.

Contoh Ringkas SWOT SMK Agribisnis:

- a. Strength: Lahan praktik luas
- b. Weakness: Guru belum semua kompeten teknologi pertanian
- c. Opportunity: Permintaan industri agrotech meningkat
- d. Threat: Kurikulum belum menyesuaikan perkembangan IoT pertanian

C. Instrumen Diagnostik Masalah

Untuk membantu sekolah menerapkan teknik diagnostik ini, disarankan adanya instrumen atau template sederhana yang dapat digunakan dalam rapat evaluasi atau FGD tim BOS, seperti:

Masalah	Gejala yang Terlihat	Diagnosa Akar Masalah	Teknik Diagnostik	Bukti Pendukung
Hasil UKK rendah	Siswa tidak siap ujian	Pembelajaran praktik kurang intensif	Fishbone Diagram	Log absensi, laporan UKK

Masalah	Gejala yang Terlihat	Diagnosa Akar Masalah	Teknik Diagnostik	Bukti Pendukung
Guru jarang menggunakan TIK	Tidak ada media presentasi	Kurang pelatihan penggunaan TIK	RCA	Data pelatihan guru, kuesioner

D. Implikasi dalam Penyusunan RAKS dan RKT

Dengan menerapkan teknik diagnostik masalah:

1. Sekolah mampu memformulasikan kegiatan yang langsung menyasar akar masalah.
2. Setiap kegiatan dalam RAKS dan RKT memiliki *logical flow* dari data → masalah → akar sebab → solusi.
3. Kepala sekolah dan tim perencana memiliki justifikasi kuat saat mengajukan program ke Dinas Pendidikan atau dalam forum BOS Komite.

Dalam praktik pengelolaan sekolah, terutama di tingkat SMK yang memiliki kompleksitas program keahlian, tantangan terbesar bukan hanya sekadar “melihat” masalah, tetapi **menemukan akar masalah** secara objektif dan sistematis. Di sinilah pentingnya pendekatan **diagnostik berbasis data**. Banyak perencanaan sekolah yang gagal karena terlalu mengandalkan asumsi atau dugaan semata, bukan pada hasil analisis penyebab yang mendalam. Padahal, kesalahan diagnosis bisa melahirkan kebijakan atau program yang tidak relevan dan menghabiskan anggaran tanpa hasil nyata.

Teknik seperti **Fishbone Diagram**, **Root Cause Analysis (RCA)**, dan **Analisis SWOT** bukan sekadar alat teknis, melainkan instrumen berpikir reflektif yang membantu tim perencana sekolah untuk keluar dari pola pikir linear. Fishbone mengajarkan bahwa satu masalah dapat disebabkan oleh banyak faktor. RCA menegaskan bahwa jawaban pertama bukanlah jawaban terakhir. Sementara SWOT memperluas cakrawala perencanaan untuk tidak hanya melihat kekurangan, tetapi juga kekuatan dan peluang tersembunyi di lingkungan sekolah.

Dalam konteks SMK, teknik diagnostik ini sangat berguna untuk memahami:

1. Mengapa **implementasi teaching factory** belum optimal?
2. Mengapa **partisipasi industri** dalam magang siswa masih minim?
3. Apa yang menyebabkan **guru enggan menerapkan teknologi digital**?
4. Bagaimana bisa **jumlah siswa menurun** dari tahun ke tahun, padahal program keahlian sudah sesuai kebutuhan industri?

Jika akar persoalan tidak teridentifikasi dengan benar, maka intervensi yang dibuat bisa bersifat tambal sulam, bahkan kontraproduktif. Maka dari itu, kepala sekolah dan tim BOS perlu dilatih dan dibiasakan menggunakan **pola berpikir sistemik dan analitis**, tidak hanya mengandalkan pengalaman atau intuisi. Penetapan prioritas program dalam RAKS dan RKT akan menjadi lebih kuat jika didasarkan pada hasil analisis sebab-akibat yang logis dan teruji.

Akhirnya, keberhasilan penyusunan perencanaan berbasis kinerja tidak hanya ditentukan oleh data kuantitatif, tetapi juga oleh **kualitas refleksi dan ketelitian diagnosis masalah**. Dengan demikian, RAKS dan RKT benar-benar menjadi instrumen transformasi yang menggerakkan perubahan nyata di sekolah.

Menentukan Prioritas Program

Setelah melakukan identifikasi profil sekolah dan analisis gap kinerja berbasis data, langkah logis selanjutnya dalam penyusunan RAKS dan RKT adalah menentukan prioritas program. Prioritas bukan hanya soal memilih kegiatan yang paling penting, tetapi juga menyangkut kegiatan yang paling berdampak, mendesak, dan realistis untuk dilaksanakan dalam keterbatasan sumber daya sekolah. Kesalahan dalam menentukan prioritas bisa mengakibatkan alokasi anggaran yang tidak efektif, serta minimnya pengaruh terhadap capaian mutu pendidikan.

A. Prinsip Penetapan Prioritas: Dampak dan Urgensi

Salah satu prinsip populer yang digunakan dalam penetapan prioritas adalah prinsip Pareto 80/20, yang menyatakan bahwa 80% hasil sering kali berasal dari 20% aktivitas penting. Dalam konteks RAKS-RKT, sekolah perlu mengidentifikasi 20% kegiatan yang jika dilaksanakan dengan tepat akan mendorong lompatan signifikan dalam capaian kinerja.

Selain itu, sekolah juga disarankan menggunakan Matriks Urgensi dan Dampak, sebuah alat visual yang membagi kegiatan ke dalam empat kuadran:

Kuadran	Jenis Program	Tindakan
A	Urgen dan berdampak tinggi	Dilaksanakan segera (Prioritas 1)
B	Tidak urgen tapi berdampak tinggi	Dirancang matang (Prioritas 2)
C	Urgen tapi berdampak rendah	Delegasikan atau sederhanakan
D	Tidak urgen dan berdampak rendah	Diabaikan atau ditunda

B. Kriteria Pemilihan Program Prioritas

Dalam konteks SMK, penentuan prioritas program perlu mempertimbangkan:

1. Hubungan langsung dengan peningkatan standar SNP.
2. Respon terhadap hasil rapor pendidikan dan evaluasi internal.
3. Kesesuaian dengan kebutuhan program keahlian.
4. Ketersediaan sumber daya dan potensi pendanaan alternatif.
5. Tingkat kesiapan SDM pelaksana.
6. Tingkat urgensi terhadap tuntutan eksternal (industri, mitra, regulasi).

C. Contoh Simulasi Penentuan Prioritas

Sebagai ilustrasi, berikut adalah simulasi hasil gap analysis dan penentuan program prioritas:

Identifikasi Masalah	Gap	Akar Masalah	Usulan Pro-gram	Dampak	Urgensi	Priori-tas
Keterampi-lan guru dalam TIK rendah	Tinggi	Tidak ada pela-tihan TIK sejak 3 tahun	Pelatihan Peman-faatan AI Tools untuk Guru	Tinggi	Tinggi	A
UKK belum terstandar LSP	Sedang	Belum ada ker-ja sama dengan LSP	Penan-datanganan MoU dan pelatihan asesor	Tinggi	Sedang	B
Sarpras ru-ang bengkel kurang layak	Tinggi	Peralatan rusak dan kadaluarsa	Revitalisasi Bengkel dan Up-grade Alat Praktik	Tinggi	Tinggi	A
Literasi siswa pada modul P5 masih rendah	Rendah	Kurikulum belum familiar bagi guru	Workshop Penyusunan Modul P5 Kontekstual	Sedang	Sedang	B

D. Implikasi Perencanaan

Dengan menentukan prioritas program secara tepat, sekolah dapat:

1. Menghindari penghamburan dana untuk kegiatan seremonial atau ru-tin tanpa dampak.
2. Menyusun jadwal implementasi kegiatan yang sinkron dengan kalen-der akademik.
3. Mempermudah proses evaluasi dan pelaporan berbasis kinerja karena fokusnya jelas.
4. Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan karena setiap program dapat dipertanggungjawabkan secara logis dan berbasis data.

Penetapan prioritas ini kemudian dituangkan ke dalam format rencana kerja tahunan dalam RKT dan diturunkan ke RAKS sebagai dokumen operasional. Format yang baik akan mencantumkan: *Tujuan → Program → Kegiatan → Output → Outcome → Indikator → Anggaran → PIC*.

Dalam konteks manajemen sekolah modern, kemampuan menentukan prioritas program adalah keterampilan strategis yang membedakan antara sekolah yang hanya menjalankan rutinitas dengan sekolah yang benar-benar berorientasi pada peningkatan mutu. Subbab ini tidak hanya menyajikan kerangka teknis penentuan prioritas, tetapi juga menggarisbawahi bahwa proses ini merupakan *jantung* dari perencanaan yang berdampak.

Sering kali, sekolah terjebak dalam menyusun banyak kegiatan, namun tidak memiliki alat seleksi yang sistematis untuk memilah mana yang benar-benar strategis. Di sinilah pentingnya penggunaan prinsip-prinsip seperti **Pareto 80/20**, **Matriks Urgensi-Dampak**, dan pendekatan berbasis data. Instrumen-instrumen ini membantu sekolah **berpikir logis dan fokus pada value**, bukan sekadar volume program.

Dari segi konseptual, penentuan prioritas harus berangkat dari visi sekolah dan berakhir pada kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan—khususnya peningkatan **capaian indikator Standar Nasional Pendidikan (SNP)**, sebagai tolok ukur utama dalam RAKS dan RKT berbasis kinerja.

Secara implementatif, keterlibatan berbagai pemangku kepentingan seperti guru, tim perencana, kepala program keahlian, hingga komite sekolah, sangat penting dalam proses diskusi penetapan prioritas. Hal ini memastikan bahwa perencanaan benar-benar merepresentasikan **kebutuhan nyata dan potensi lapangan**, bukan sekadar formalitas administratif.

Adapun **implikasi langsung dari proses penentuan prioritas yang matang** antara lain:

1. Mengoptimalkan penggunaan dana BOS dan sumber pendanaan lain secara efisien.

2. Menyelaraskan kegiatan dengan kalender akademik dan siklus capaian pembelajaran.
3. Memperjelas arah kerja tahunan yang terukur dan dapat dievaluasi.
4. Meningkatkan rasa kepemilikan (ownership) dari tim pelaksana karena mereka merasa terlibat sejak proses perencanaan.

Dengan demikian, Subbab 3.4 menjadi penghubung yang sangat penting antara *data diagnosis* (di 3.2 dan 3.3) dan *perencanaan strategis* (yang akan dibahas di Bab 4). Penentuan prioritas bukan hanya soal memilih kegiatan, tetapi juga menegaskan arah, keberanian memilih, dan komitmen untuk mencapai dampak nyata.

Peran Guru, Komite, dan DUDI

Penyusunan Rencana Aksi Kegiatan Sekolah (RAKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) berbasis kinerja tidak bisa dipandang sebagai tugas eksklusif kepala sekolah atau tim manajemen semata. Justru sebaliknya, **kolaborasi lintas pihak—guru, komite sekolah, dan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI)**—adalah kunci keberhasilan dari dokumen perencanaan yang hidup, kontekstual, dan berdampak nyata.

Peran Guru: Motor Data, Pelaku Utama Implementasi

Guru adalah elemen utama dalam rantai penyelenggaraan pendidikan. Keterlibatan mereka dalam penyusunan RAKS dan RKT sangat penting, terutama dalam:

1. **Identifikasi kebutuhan pembelajaran dan pelatihan** berdasarkan refleksi praktik kelas.
2. **Penetapan indikator kinerja di bidang akademik dan non-akademik**, termasuk dalam capaian proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5).
3. **Evaluasi terhadap capaian program tahun sebelumnya**, memberikan masukan terhadap kegiatan yang perlu diteruskan atau dihentikan.
4. **Menjadi pelaksana langsung kegiatan prioritas**, sehingga input mereka menentukan keberhasilan eksekusi rencana.

Melibatkan guru dari berbagai program keahlian juga memperkuat keadilan representasi dan menjamin bahwa semua bidang mendapat porsi yang adil dalam perencanaan.

Peran Komite Sekolah: Representasi Aspirasi Masyarakat dan Penguatan Akuntabilitas

Komite sekolah berperan sebagai **jembatan antara sekolah dan masyarakat**. Dalam proses perencanaan, komite berkontribusi dalam:

1. **Memberikan masukan berdasarkan aspirasi orang tua**, lingkungan sekitar, dan tantangan sosial yang dihadapi siswa.
2. **Mendorong keterbukaan informasi anggaran**, memastikan bahwa program yang disusun benar-benar menjawab kebutuhan riil dan tidak tumpang tindih.
3. **Membantu advokasi dan dukungan eksternal**, termasuk untuk penggalangan sumber daya non-BOS (CSR, sponsorship, sumbangan sukarela).

Komite yang aktif dan kompeten akan menciptakan kepercayaan publik serta menguatkan posisi sekolah sebagai lembaga publik yang profesional.

Peran DUDI: Penjamin Relevansi Program dan Arah Kebutuhan Kompetensi

Keterlibatan DUDI tidak hanya dalam implementasi magang atau teaching factory, tetapi juga sejak **tahap perencanaan program**, antara lain:

1. **Memberikan masukan kompetensi masa depan yang dibutuhkan industri**, sehingga program sekolah relevan dengan perkembangan pasar kerja.
2. **Membantu validasi kegiatan praktik dan pelatihan** yang disusun sekolah, misalnya pelatihan peralatan baru atau soft skill berbasis kebutuhan kerja nyata.

3. **Menjadi mitra dalam pendanaan atau dukungan teknis kegiatan prioritas** seperti pelatihan guru, kunjungan industri, dan pengembangan perangkat pembelajaran berbasis teknologi.

Ketika DUDI terlibat sejak awal, maka orientasi RAKS dan RKT akan lebih fokus pada “*employability*” lulusan dan penguatan ekosistem vokasi.

Menguatkan Sinergi Tiga Pihak

Sinergi antara guru, komite, dan DUDI bukan hanya memperluas perspektif dalam penyusunan program, tetapi juga meningkatkan **kredibilitas dan daya dorong implementasi**. Sekolah tidak bisa berjalan sendiri. Perencanaan yang partisipatif memberi ruang keterlibatan, memperkuat rasa memiliki (*ownership*), dan meningkatkan komitmen seluruh stakeholder terhadap keberhasilan program.

Dalam praktiknya, sekolah dapat menyusun **forum perencanaan kolaboratif tahunan** dengan format diskusi terfokus, survei kebutuhan, FGD (*focus group discussion*), dan review data kinerja. Semua langkah ini mengarah pada satu tujuan utama: menjadikan RAKS dan RKT sebagai *dokumen hidup*, adaptif, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan pendidikan vokasi.

Perencanaan sekolah yang baik tidak dibangun dalam ruang hampa. Ia tumbuh dalam ekosistem yang melibatkan pelaku langsung, pemangku kepentingan, dan mitra strategis. Oleh karena itu, narasi partisipatif dalam penyusunan RAKS dan RKT perlu terus dikuatkan—bukan sekadar formalitas kehadiran dalam forum, tetapi keterlibatan substantif yang menyentuh analisis masalah, penyusunan solusi, hingga evaluasi dampak.

Guru, misalnya, bukan sekadar objek dalam kebijakan sekolah, melainkan subjek utama yang mengalami, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran di lapangan. Peran mereka dalam mengidentifikasi kebutuhan nyata pembelajaran, menilai kesenjangan sarana, serta mengusulkan peningkatan kapasitas sangatlah vital. RAKS dan RKT yang disusun tanpa input dari guru berpotensi lemah dalam pelaksanaan karena tidak mencerminkan konteks nyata kelas.

Komite sekolah, sebagai representasi masyarakat, memiliki posisi penting dalam menjaga agar perencanaan sekolah tidak terjebak pada logika internal semata. Masukan mereka mencerminkan ekspektasi dan kekhawatiran publik terhadap mutu pendidikan. Lebih dari itu, mereka juga berperan dalam menciptakan budaya *good governance* di lingkungan sekolah: transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.

Sementara itu, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) berperan sebagai *penentu relevansi program* dan *penjamin kesinambungan lulusan*. Kebutuhan industri yang berubah cepat tidak selalu tertangkap oleh sistem internal sekolah, oleh karena itu kolaborasi dengan DUDI bukan hanya sekadar pelengkap, tetapi mutlak untuk menjamin bahwa RAKS dan RKT mengarah pada peningkatan kesiapan kerja lulusan dan relevansi kompetensi.

Dalam kerangka ini, perencanaan sekolah menjadi kerja kolektif yang mensinergikan tiga kekuatan: profesionalisme guru, dukungan masyarakat, dan kebutuhan pasar kerja. Ketiganya membentuk trias strategis dalam pendidikan vokasi yang bermutu dan adaptif. SMK yang berhasil mengembangkan forum kolaboratif dengan ketiga aktor ini akan mampu menyusun program yang tidak hanya layak dalam dokumen, tetapi juga layak dalam implementasi dan berdampak dalam capaian.

BAB 4

PERENCANAAN STRATEGIS RAKS DAN RKT



Dalam proses manajemen sekolah, khususnya di SMK, perencanaan bukan hanya kegiatan administratif tahunan yang mengisi format dan memenuhi kewajiban dokumentasi. Lebih dari itu, perencanaan merupakan bentuk *komitmen strategis* untuk membawa sekolah mencapai tujuan mutu pendidikan yang relevan, adaptif, dan transformatif. Oleh karena itu, **penyusunan RAKS (Rencana Aksi Sekolah) dan RKT (Rencana Kegiatan Tahunan)** harus disusun secara logis, sistematis, dan berbasis kinerja.

Bab ini menjadi jantung dari buku ini karena berfungsi sebagai **panduan praktis sekaligus refleksi konseptual**, bagaimana sekolah dapat merancang program yang berdampak, terukur, dan selaras dengan standar nasional maupun kebutuhan lokal. Proses perencanaan tidak lagi boleh bersifat sektoral, sporadis, atau reaktif. Ia harus terintegrasi dalam kerangka perencanaan jangka panjang (RKJM), dituangkan dalam rencana tahunan (RKT), dan dioperasionalisasi dalam RAKS.

Bab ini akan membahas lima hal mendasar:

1. **Format logis perencanaan** yang menghubungkan antara *tujuan* → *program* → *kegiatan* → *output* → *outcome* secara runtut dan terstruktur. Format ini membantu sekolah menyusun dokumen yang bukan sekadar rapi, tetapi juga *berorientasi hasil (result-based)*.
2. **Penyusunan indikator kinerja SMART** yang konkret dan aplikatif, sehingga setiap program dapat dipantau dan dievaluasi secara terukur, termasuk pada bidang pembelajaran, manajemen SDM, dan penguatan sarana-prasarana.
3. **Integrasi program dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)** untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tidak melenceng dari acuan mutu nasional. Di sini akan ditampilkan tabel penghubung antara kegiatan utama sekolah dengan 8 SNP.
4. **Struktur perencanaan 3 level** yang menjembatani antara visi besar jangka menengah (RKJM), rencana tahunan (RKT), dan eksekusi lapangan (RAKS). Diagram siklus akan membantu pembaca memahami keterkaitan antar dokumen.

5. **Pemetaan kegiatan prioritas** yang berdasarkan hasil analisis gap dan kebutuhan strategis sekolah. Contoh-contoh nyata kegiatan seperti *Workshop P5, Pelatihan AI Tools untuk Guru, dan Pemutakhiran Bengkel Praktik* akan disajikan sebagai inspirasi.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dalam bab ini, diharapkan sekolah—khususnya SMK—mampu mengembangkan RAKS dan RKT yang tidak hanya *menjawab kebutuhan hari ini*, tetapi juga *mempersiapkan lompatan kualitas di masa depan*. Perencanaan yang tepat adalah investasi jangka panjang untuk mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Format Logis Perencanaan

Dalam konteks perencanaan strategis sekolah, format logis merupakan kerangka kerja sistematis yang memastikan setiap kegiatan terhubung langsung dengan tujuan yang hendak dicapai. Format ini menjadi jembatan antara *ide strategis* dan *aksi implementatif*, sekaligus memudahkan proses evaluasi karena setiap elemen memiliki keterkaitan vertikal yang kuat dan dapat ditelusuri.

Perencanaan logis mengacu pada prinsip *logical framework* atau *kerangka kerja berbasis hasil (result-based framework)*, di mana sebuah program tidak hanya dirancang untuk dilaksanakan, tetapi untuk memberikan perubahan nyata yang terukur. Dengan demikian, dokumen RAKS dan RKT tidak hanya berisi daftar kegiatan, melainkan menyajikan **rantai sebab-akibat** yang kuat dari:

**Tujuan → Program → Kegiatan → Output → Outcome → Anggaran
→ Penanggung Jawab (PIC).**

Prinsip Utama Format Logis

1. **Tujuan Strategis** dirumuskan berdasarkan analisis gap dan visi sekolah.

2. **Program** adalah kumpulan kegiatan terorganisir yang mendukung pencapaian tujuan.
3. **Kegiatan** merupakan satuan aksi operasional yang dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu.
4. **Output** adalah hasil langsung dari kegiatan.
5. **Outcome** mencerminkan dampak atau manfaat jangka menengah.
6. **Anggaran** harus dihitung secara realistis, efisien, dan proporsional.
7. **PIC** adalah penanggung jawab utama yang memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana.

Contoh Format Logis Perencanaan RAKS/RKT SMK

Tujuan Strategis	Program Utama	Kegiatan Spesifik	Output	Outcome	Anggaran	PIC
Meningkatkan mutu pembelajaran berbasis industri	Penguatan Teaching Factory (TEFA)	Pelatihan guru kejuruan di industri mitra	15 guru tersertifikasi pelatihan industri	Pembelajaran produktif sesuai kebutuhan DUDI	Rp 12.000.000	Waka Kurikulum, K3L, Kaprog
Meningkatkan literasi digital siswa	Literasi Digital Terpadu	Workshop penggunaan aplikasi Canva & Google	300 siswa mengikuti workshop	Siswa mampu membuat proyek digital mandiri	Rp 7.500.000	Waka Kesiswaan, Guru TIK
Penguatan budaya mutu	Supervisi akademik berbasis instrumen SNP	Supervisi pembelajaran setiap semester	20 guru disupervisi dengan umpan balik	Peningkatan praktik mengajar berbasis standar	Rp 3.000.000	Kepala Sekolah, Pengawas

Tujuan Strategis	Program Utama	Kegiatan Spesifik	Output	Outcome	Anggaran	PIC
Efisiensi manajemen sarpras	Digitalisasi manajemen alat praktik bengkel	Implementasi sistem inventaris digital	1 sistem barcode terpasang di 3 lab/bengkel	Sarpras termonitor, pengadaan efisien	Rp 8.000.000	Waka Sarpras, Teknisi IT

Implikasi Penerapan Format Ini

1. Sekolah dapat **memastikan keterkaitan antara kegiatan dan visi jangka panjang.**
2. Format ini memudahkan proses evaluasi dan audit karena memiliki jejak logis.
3. Mempermudah pengawasan oleh Komite Sekolah, Dinas Pendidikan, dan Pengawas.
4. Menghindari kegiatan yang **overlapping, non-strategis**, atau **redundan.**
5. Mendorong setiap bidang di sekolah untuk **bekerja lintas fungsi**, tidak sektoral.

Dengan format ini, **RAKS dan RKT menjadi alat transformasi mutu sekolah**, bukan sekadar dokumen administratif. Ini adalah *peta jalan aksi* yang hidup dan dinamis, selaras dengan kebutuhan sekolah dan tuntutan dunia luar.

Format logis dalam perencanaan RAKS dan RKT SMK merupakan kerangka pikir sistemik yang dirancang untuk menjamin keterhubungan antara visi, tujuan strategis, dan aktivitas nyata yang dijalankan sekolah. Dalam praktiknya, banyak dokumen perencanaan di sekolah yang masih bersifat administratif, tidak mencerminkan arah perubahan, dan minim analisis dampak. Oleh karena itu, format logis hadir sebagai pendekatan

alternatif yang lebih strategis, transformatif, dan berorientasi hasil (*result-oriented framework*).

Kerangka logis ini menjadi penting karena dalam konteks SMK, kompleksitas kebutuhan pembelajaran vokasi, keterlibatan DUDI, serta keterbatasan anggaran menuntut perencanaan yang tidak hanya sistematis, tetapi juga adaptif dan berdampak. Setiap baris dalam format ini memuat benang merah dari “apa yang ingin dicapai” hingga “siapa yang bertanggung jawab mencapainya,” lengkap dengan besaran sumber daya yang dibutuhkan dan hasil yang diharapkan.

Salah satu kekuatan utama dari format ini adalah **kemampuannya menjadi alat komunikasi internal dan eksternal**. Bagi guru, ini menjadi pedoman kerja yang jelas dan terukur. Bagi kepala sekolah dan tim perencanaan, format ini memungkinkan perencanaan disusun berdasarkan prioritas yang terukur dan berbasis data. Bagi Dinas Pendidikan dan Komite Sekolah, format ini memudahkan proses supervisi dan pertanggungjawaban.

Secara filosofis, format logis memperkuat paradigma bahwa perencanaan bukan sekadar membuat daftar kegiatan, melainkan **membangun sistem pembelajaran dan tata kelola sekolah yang konsisten, berdampak, dan berorientasi mutu**. Dengan demikian, sekolah tidak lagi melakukan kegiatan karena “kebiasaan tahunan,” tetapi karena telah diidentifikasi sebagai kebutuhan nyata yang memiliki korelasi langsung terhadap pencapaian indikator kinerja.

Implikasi penting lainnya adalah bahwa format ini mendorong **transparansi dan akuntabilitas**. Ketika output dan outcome didefinisikan secara eksplisit, seluruh warga sekolah, termasuk guru dan tenaga kependidikan, memiliki arah kerja yang terukur dan memiliki tanggung jawab yang jelas. Ini memperkuat budaya kinerja dan menurunkan risiko kegiatan fiktif atau inefisiensi anggaran.

Secara teknis, penggunaan format logis sangat membantu saat sekolah menyusun RAKS-RKT di ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), karena struktur dan alur logikanya memudahkan

konversi ke dalam format digital. Terlebih lagi, format ini sangat kompatibel dengan pendekatan *Monitoring-Evaluasi-Review (MER)*, karena setiap langkah dapat diukur keberhasilannya melalui indikator hasil.

Dengan demikian, penerapan format logis bukan hanya memenuhi regulasi perencanaan, tetapi juga menjawab kebutuhan strategis sekolah untuk tumbuh sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang berorientasi mutu dan tanggap terhadap tantangan perubahan zaman.

Menyusun Indikator Kinerja SMART

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS), indikator kinerja memegang peranan sentral sebagai alat ukur keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan yang dirancang dalam dokumen RAKS maupun RKT. Tanpa indikator yang jelas, sekolah akan kesulitan menilai sejauh mana rencana yang dibuat telah berdampak pada peningkatan mutu layanan pendidikan, terutama yang berorientasi pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Oleh karena itu, setiap indikator yang disusun harus mengikuti prinsip **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound).

Makna dan Elemen SMART

Akronim	Makna	Penjelasan Praktis di SMK
S	Specific	Indikator harus spesifik, merujuk langsung pada hasil yang diinginkan. Contoh: “Jumlah guru mengikuti pelatihan AI tools” lebih spesifik dibanding “Peningkatan kualitas guru.”
M	Measurable	Indikator dapat diukur secara kuantitatif/kualitatif. Contoh: “80% siswa lulus uji sertifikasi keahlian.”
A	Achievable	Target indikator realistis dicapai sesuai sumber daya sekolah.
R	Relevant	Indikator harus sesuai dengan tujuan strategis sekolah dan prioritas SNP.
T	Time-bound	Ada batas waktu pencapaian. Contoh: “Dalam tahun ajaran 2025/2026.”

Pentingnya Indikator Kinerja di SMK

Penyusunan indikator kinerja yang SMART tidak hanya memudahkan pengukuran keberhasilan program, tetapi juga memperkuat basis akuntabilitas penggunaan anggaran dan memberikan arah yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan. Di lingkungan SMK, indikator juga penting untuk menilai ketercapaian kolaborasi dengan DUDI, keberhasilan pelatihan guru sesuai teknologi terbaru, atau peningkatan serapan lulusan di dunia kerja.

Contoh Indikator Kinerja SMART

Berikut adalah contoh indikator SMART untuk tiga area prioritas di SMK:

Bidang Pembelajaran

Tujuan Strategis	Program Pri-oritas	Indikator SMART
Meningkatkan kualitas proses pembelajaran berbasis industri	Penerapan teaching factory	“80% mata pelajaran produktif melaksanakan pembelajaran teaching factory minimal 1 proyek per semester.”
Mengintegrasikan P5 dalam pembelajaran	Pelatihan modul P5	“Seluruh guru mapel umum menyusun dan mengimplementasikan satu modul P5 kolaboratif dalam semester ganjil 2025.”

Bidang SDM (Pendidik dan Tenaga Kependidikan)

Tujuan Strategis	Program Pri-oritas	Indikator SMART
Peningkatan kompetensi guru terhadap teknologi pembelajaran	Pelatihan AI tools	“100% guru menguasai minimal dua aplikasi AI untuk pembelajaran dan menggunakannya dalam RPP Digital.”
Meningkatkan profesionalisme guru	Supervisi akademik	“Setiap guru disupervisi minimal 2 kali dalam satu tahun ajaran dan mendapat umpan balik tertulis.”

Bidang Sarana dan Prasarana

Tujuan Strategis	Program Prior-itas	Indikator SMART
Modernisasi fasilitas praktik siswa	Revitalisasi bengkel otomotif	“Tersedia minimal 5 alat praktik baru sesuai kebutuhan kurikulum SMK terbaru pada akhir semester genap.”
Penguatan fasilitas literasi digital	Peningkatan akses Wi-Fi	“Jaringan Wi-Fi tersedia di seluruh ruang kelas dengan kecepatan minimal 10 Mbps dalam waktu 3 bulan.”

Implikasi Praktis

Indikator SMART memungkinkan kepala sekolah, tim perencana, dan pemangku kepentingan lainnya untuk melakukan pemantauan dan evaluasi secara efektif. Dengan indikator yang jelas, sekolah tidak hanya memiliki rencana, tetapi juga memiliki kompas penuntun untuk menavigasi pencapaian target mutu secara bertahap dan terukur.

Selain itu, indikator kinerja yang disusun dengan baik juga memudahkan sekolah dalam **input data ke ARKAS**, serta dalam menyusun **laporan BOS, Laporan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)**, dan dokumen akreditasi yang berbasis bukti kinerja.

Indikator kinerja menjadi komponen strategis dalam dokumen perencanaan sekolah karena berfungsi sebagai *benchmark* untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kegiatan, efektivitas alokasi anggaran, serta kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks SMK, indikator ini menjadi lebih krusial mengingat keberagaman program keahlian, target sertifikasi, dan ekspektasi DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) terhadap lulusan.

Penerapan prinsip **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dalam menyusun indikator memberikan kerangka sistematis agar tujuan program sekolah tidak hanya ambisius, tetapi juga realistis, dapat diukur, dan sesuai dengan prioritas mutu. Prinsip ini mendorong perencana sekolah untuk tidak terjebak pada narasi yang terlalu umum seperti “meningkatkan mutu guru” atau “memajukan literasi siswa,” namun mengubahnya menjadi pernyataan terukur seperti “80% guru menyusun RPP digital dengan integrasi AI dalam 1 semester” atau “70% siswa mencapai skor minimum 85 dalam asesmen literasi numerasi semester gasal.”

Penekanan pada indikator SMART juga menjadi jembatan penting antara *perencanaan* dan *evaluasi*. Indikator yang disusun sejak awal akan menjadi dasar dalam proses **monitoring, evaluasi, dan pelaporan** di akhir siklus program. Oleh karena itu, penyusunan indikator bukanlah sekadar formalitas, melainkan bagian dari manajemen mutu berkelanjutan di tingkat satuan pendidikan.

Dalam praktiknya, penyusunan indikator SMART dapat menjadi bahan dialog dan kolaborasi antara kepala sekolah, wakil bidang kurikulum, ketua program keahlian, bendahara BOS, serta tim pengembang sekolah. Indikator juga bisa bersifat lintas bidang, misalnya dalam program *Teaching Factory* yang berdampak pada dimensi pembelajaran (SNP 2), sarpras (SNP 6), dan lulusan (SNP 8). Hal ini menjadikan indikator bukan sekadar angka administratif, tetapi representasi visi strategis sekolah.

Dengan demikian, sekolah yang mampu menyusun indikator secara SMART akan memiliki keunggulan dalam hal pengelolaan program berbasis data, perencanaan yang terarah, dan akuntabilitas publik. Di era digital dan akuntabilitas tinggi, indikator SMART merupakan instrumen vital untuk memastikan bahwa setiap rupiah anggaran menghasilkan perubahan nyata dalam kualitas layanan pendidikan.

Integrasi Program dengan SNP

Salah satu prinsip kunci dalam penyusunan RAKS dan RKT berbasis kinerja adalah kesesuaian program kerja sekolah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Delapan standar ini tidak hanya menjadi dasar penjaminan mutu, tetapi juga pijakan dalam penyusunan kegiatan yang terarah, terukur, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional. Rencana program yang tidak terintegrasi dengan SNP berisiko menjadi aktivitas seremonial tanpa dampak sistemik terhadap mutu sekolah.

Setiap kegiatan strategis dalam RAKS dan RKT harus ditelusuri keterkaitannya dengan minimal satu atau lebih dari delapan SNP. Dengan melakukan integrasi ini, sekolah akan mampu merancang program yang:

1. Relevan terhadap kebutuhan mutu nasional.
2. Mendukung pemenuhan akreditasi dan evaluasi kinerja.
3. Menjadi dasar logis dalam pengajuan anggaran BOS dan sumber dana lainnya.
4. Mendorong efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program di lapangan.

Tabel berikut menyajikan contoh pemetaan program prioritas di SMK dengan integrasi ke dalam 8 SNP:

Tabel 4.3.1. Contoh Pemetaan Program Sekolah dengan SNP

No	Nama Program /Kegiatan	Deskripsi Singkat	SNP Terkait
1	Teaching Factory (TEFA)	Model pembelajaran berbasis produksi nyata	SNP 2 (Proses), SNP 6 (Sarana & Prasarana)
2	Pelatihan Guru Teknologi AI & Digitalisasi	Penguatan kompetensi guru era digital	SNP 4 (PTK), SNP 7 (Pembiayaan)
3	Revitalisasi Bengkel Praktik	Pengadaan dan pembaruan peralatan praktik siswa	SNP 6 (Sarana & Prasarana)
4	Program Literasi Numerasi Terintegrasi	Peningkatan literasi siswa melalui proyek tematik	SNP 3 (Isi), SNP 5 (Sarana Pendukung)
5	Pelaksanaan Asesmen Diagnostik dan Rapor Pendidikan	Evaluasi awal untuk merancang pembelajaran diferensiatif	SNP 8 (Penilaian), SNP 2 (Proses)
6	Program P5 dan Profil Pelajar Pancasila	Kegiatan penguatan karakter dan proyek tematik	SNP 1 (Standar Isi), SNP 2 (Proses), SNP 8 (Penilaian)
7	Pelatihan Tata Kelola BOS dan SIPLah	Manajemen keuangan sekolah dan pelaporan digital	SNP 7 (Pembiayaan), SNP 6 (Sarana & Prasarana)
8	Pendampingan Siswa dalam Kegiatan Magang	Kegiatan praktik kerja industri	SNP 2 (Proses), SNP 6 (Sarana), SNP 4 (PTK)

No	Nama Program /Kegiatan	Deskripsi Singkat	SNP Terkait
9	Supervisi Akademik oleh Waka Kurikulum	Monitoring implementasi pembelajaran efektif	SNP 2 (Proses), SNP 4 (PTK)
10	Bimtek Penyusunan Modul Ajar Kurikulum Merdeka	Penyusunan perangkat ajar mandiri oleh guru	SNP 3 (Isi), SNP 4 (PTK)

Dengan model pemetaan seperti tabel di atas, sekolah dapat:

1. Menghindari tumpang tindih program yang tidak relevan terhadap standar mutu.
2. Memperkuat argumentasi saat pengajuan BOS atau proposal bantuan ke instansi lain.
3. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan, seperti komite sekolah, pengawas, dan dinas pendidikan.
4. Menyusun laporan evaluasi yang lebih sistematis karena capaian kegiatan akan ditautkan pada standar mutu tertentu.

Pendekatan integratif ini juga mempermudah sekolah dalam melakukan self-assessment mutu, akreditasi sekolah, serta memanfaatkan Rapor Pendidikan sebagai alat refleksi.

Integrasi program RAKS dan RKT dengan **Standar Nasional Pendidikan (SNP)** merupakan langkah strategis dalam memastikan bahwa setiap kegiatan yang direncanakan sekolah memiliki landasan mutu yang terarah dan terukur. SNP bukan sekadar persyaratan administratif, melainkan kerangka kebijakan yang menyusun fondasi kualitas pendidikan nasional. Oleh karena itu, menyambungkan kegiatan sekolah dengan SNP adalah bentuk nyata dari manajemen mutu yang sistemik dan berkelanjutan.

Delapan SNP yang meliputi: **Standar Isi, Proses, Kompetensi Lulusan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana Prasarana, Pengelolaan, Pembiayaan, dan Penilaian** menjadi rujukan utama dalam perencanaan berbasis kinerja. Ketika kegiatan sekolah seperti pelatihan guru, revitalisasi sarana praktik, teaching factory, atau program P5 terintegrasi ke dalam

standar-standar tersebut, maka RAKS dan RKT bukan hanya memenuhi kewajiban dokumentatif, tetapi juga menjadi instrumen transformasi.

Di lapangan, integrasi SNP dalam RAKS dan RKT membantu kepala sekolah dan tim perencanaan untuk:

1. Memastikan **relevansi dan kebermanfaatan** setiap program terhadap indikator mutu pendidikan.
2. Mendorong **penggunaan anggaran yang efektif dan efisien**, karena setiap belanja dan kegiatan dapat ditautkan pada standar mutu yang jelas.
3. Menjadi dasar dalam **penyusunan laporan BOS**, akreditasi, dan pelaporan evaluasi kinerja kepada pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.
4. Mempermudah sekolah dalam melakukan **self-assessment mutu**, utamanya ketika menafsirkan data dari *Rapor Pendidikan*.

Sebagai contoh, **Teaching Factory (TEFA)** yang menggabungkan pembelajaran dan produksi, secara langsung berkontribusi pada SNP 2 (Proses Pembelajaran) dan SNP 6 (Sarana Prasarana). Sementara itu, pelatihan guru dalam bidang digitalisasi dan AI mendukung SNP 4 (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) serta SNP 7 (Pembiayaan).

Dengan demikian, integrasi ini bukan hanya sebuah kewajiban struktural, melainkan bagian dari **manajemen sekolah berbasis mutu dan transformasi strategi** yang adaptif terhadap dinamika zaman dan kebutuhan peserta didik di era VUCA.

Perencanaan 3 Level

Perencanaan pendidikan di SMK seyogianya tidak berhenti pada tataran tahunan atau sekadar penyusunan RAKS dan RKT. Untuk mencapai efektivitas program dan efisiensi anggaran, diperlukan pendekatan perencanaan berjenjang (*tiered planning*) yang mencakup tiga level utama: strategis, tahunan, dan operasional.

1. Perencanaan Strategis (RKJM)
 - a. RKJM atau Rencana Kerja Jangka Menengah merupakan dokumen visi taktis sekolah untuk jangka waktu 4 tahun.
 - b. Menjabarkan arah pengembangan sekolah berdasarkan visi-misi, analisis SWOT, dan kebutuhan transformasi mutu berbasis SNP.
 - c. Fokus pada perubahan besar, program unggulan, pengembangan SDM, penguatan budaya sekolah, dan target-target kinerja makro.
2. Perencanaan Tahunan (RKT)
 - a. RKT menjabarkan tahapan-tahapan implementasi dari RKJM dalam kurun waktu 1 tahun ajaran.
 - b. Digunakan untuk memprioritaskan program strategis, mengalokasikan anggaran, dan menyusun indikator keberhasilan tahunan.
 - c. RKT menjadi penghubung antara gagasan strategis dalam RKJM dan pelaksanaan kegiatan teknis dalam RAKS.
3. Perencanaan Operasional (RAKS)
 - a. RAKS menjadi dokumen paling rinci yang memuat kegiatan aktual per bidang (kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dll.) dalam satuan kegiatan harian, mingguan, dan bulanan.
 - b. Disusun berdasarkan RKT, memperhatikan kalender akademik dan prioritas program BOS.
 - c. RAKS memuat nama kegiatan, waktu pelaksanaan, indikator keberhasilan, estimasi anggaran, dan person in charge (PIC).

Pendekatan perencanaan tiga level ini bersifat hirarkis, terintegrasi, dan berorientasi kinerja, sehingga mampu menghindari praktik copy-paste tahunan dan memastikan kesinambungan tujuan jangka panjang.

Implikasi Implementasi di SMK

1. Memberikan arah dan kontinuitas pengembangan sekolah dalam jangka panjang.
2. Memudahkan alokasi sumber daya secara proporsional dan berkelanjutan.
3. Menyediakan dasar kuat untuk evaluasi kinerja kepala sekolah, guru, dan manajemen.

4. Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan (orang tua, komite, industri) karena proses perencanaan terstruktur dan dapat diaudit.

Dengan struktur tiga level yang solid, SMK dapat membangun sistem perencanaan yang berdaya gerak tinggi, terukur, dan mampu beradaptasi dengan disrupsi.

Perencanaan dalam institusi pendidikan, terutama di SMK yang kompleks dan multikeahlian, memerlukan sistematika yang berlapis dan sinkron. Oleh karena itu, pendekatan perencanaan tiga level menjadi landasan yang tidak hanya logis tetapi juga efektif dalam mengelola kompleksitas sekolah secara berkelanjutan. Ketiga level tersebut mencakup: (1) Perencanaan Strategis (RKJM), (2) Perencanaan Tahunan (RKT), dan (3) Perencanaan Operasional (RAKS).

1. Landasan Teoretis: Hierarki Perencanaan Strategis

Menurut Bryson (2018) dalam *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, perencanaan harus bersifat hirarkis, dimulai dari visi-misi hingga aksi operasional, agar terbangun alur logika dan koneksi antara niat strategis dan eksekusi nyata. Hal ini senada dengan prinsip *Strategic Alignment* (Kaplan & Norton, 2004), bahwa strategi tidak akan efektif jika tidak diterjemahkan ke dalam tujuan jangka pendek dan program aksi nyata di tingkat lapangan.

2. Penjelasan Masing-Masing Level

- a. RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah)

Merupakan dokumen strategis sekolah selama empat tahun, disusun berdasarkan visi-misi, evaluasi kinerja sebelumnya, dan analisis kebutuhan masa depan. RKJM adalah “kompas jangka panjang” bagi sekolah.

Contoh tujuan strategis dalam RKJM:

“Mengembangkan program teaching factory yang terintegrasi dengan dunia usaha dan industri berbasis digital pada tahun 2025–2028.”

b. RKT (Rencana Kerja Tahunan)

Dokumen ini adalah turunan langsung dari RKJM yang difokuskan pada pencapaian tahunan. RKT memuat program-program prioritas yang akan dilaksanakan dalam satu tahun pelajaran.

Contoh program dalam RKT:

“Melaksanakan pelatihan guru bidang desain industri dengan mitra politeknik pada semester genap 2025.”

c. RAKS (Rencana Aksi Kegiatan Sekolah)

Merupakan dokumen paling operasional, menurunkan program tahunan ke dalam kegiatan teknis per unit kerja, lengkap dengan output, outcome, indikator, waktu pelaksanaan, serta penanggung jawabnya. RAKS menjadi dasar input aplikasi ARKAS untuk penganggaran.

Contoh kegiatan dalam RAKS:

“Workshop ‘Canva untuk Industri Kreatif’ bagi 20 guru program keahlian DKV, dilaksanakan selama 2 hari pada bulan Oktober 2025.”

3. Relevansi dalam Konteks SMK

SMK menghadapi tantangan perencanaan yang lebih kompleks dibandingkan jenjang lain karena adanya:

- a. Banyak program keahlian yang memerlukan kebijakan mikro.
- b. Variasi kebutuhan sarana prasarana.
- c. Mitra industri yang terus berubah.

Dengan menerapkan model perencanaan tiga level, SMK dapat:

Menyelaraskan program keahlian dengan tujuan jangka panjang sekolah.

Memprioritaskan kegiatan tahunan berbasis data kebutuhan industri.

Memastikan setiap kegiatan dalam RAKS memiliki impact nyata terhadap capaian mutu dan kompetensi lulusan.

4. Risiko Jika Tidak Menerapkan Perencanaan 3 Level
Sekolah yang hanya menyusun dokumen RKT atau RAKS secara administratif tanpa acuan RKJM berisiko mengalami:
 - a. Kegiatan tidak relevan dengan visi-misi sekolah.
 - b. Duplikasi atau inkonsistensi kegiatan antar tahun.
 - c. Anggaran yang boros dan tidak efektif.
 - d. Ketidaksiapan dalam menghadapi perubahan kebijakan nasional.

Pemetaan Kegiatan Prioritas

A. Urgensi Pemetaan Prioritas dalam RAKS dan RKT

Pemetaan kegiatan prioritas dalam penyusunan RAKS dan RKT merupakan langkah kritis dalam memastikan keterbatasan sumber daya yang dimiliki sekolah dialokasikan secara **strategis dan berdampak nyata**. Di lingkungan SMK, tantangan seperti ragam program keahlian, keterbatasan dana, dan dinamika dunia industri menuntut pemimpin sekolah untuk memiliki **alat seleksi kegiatan yang obyektif, berbasis data, dan berorientasi hasil**.

Menurut *Bryson (2018)* dan *Mintzberg (1994)*, dalam manajemen strategis pendidikan, kegiatan prioritas harus ditentukan melalui proses analisis terhadap **urgensi masalah, potensi dampak terhadap tujuan, serta ketersediaan sumber daya untuk pelaksanaan**. Di sinilah peran matriks seleksi prioritas menjadi penting.

B. Matriks Seleksi Prioritas: Urgensi vs Dampak

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah Matriks Urgensi dan Dampak, yang membagi kegiatan ke dalam empat kuadran:

Urgensi	Dampak	Kategori	Keputusan
Tinggi	Tinggi	Kegiatan Prioritas Utama	Segera dilaksanakan dan dianggarkan
Tinggi	Rendah	Kegiatan Taktis	Evaluasi dan seleksi berdasarkan keterjangkauan
Rendah	Tinggi	Kegiatan Strategis Jangka Panjang	Disiapkan untuk RKJM/RKT mendatang
Rendah	Rendah	Kegiatan Pendukung	Bisa ditunda, dieliminasi atau digabung

C. Contoh Pemetaan Kegiatan Prioritas di SMK

Berdasarkan praktik perencanaan berbasis data dan tantangan aktual SMK, berikut adalah contoh empat kegiatan prioritas yang sering muncul dalam dokumen RAKS dan RKT:

1. Workshop Penguatan P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila)
 - a. Urgensi: Tinggi (Kurikulum Merdeka wajib mengintegrasikan P5)
 - b. Dampak: Tinggi (Mendukung karakter siswa dan nilai-nilai kebangsaan)
 - c. SNP Terkait: SNP 1 (Isi), SNP 2 (Proses), SNP 6 (Pengelolaan)
 - d. Keterangan: Dirancang dalam bentuk lokakarya lintas guru keahlian.
2. Pelatihan Guru dalam Penggunaan AI Tools untuk Pembelajaran
 - a. Urgensi: Tinggi (Digitalisasi pendidikan dan revolusi industri 5.0)
 - b. Dampak: Tinggi (Inovasi pedagogi, efisiensi dan daya tarik belajar)
 - c. SNP Terkait: SNP 4 (PTK), SNP 2 (Proses)
 - d. Keterangan: Berfokus pada tools seperti ChatGPT, Canva AI, Quizizz AI.

3. Pemutakhiran Alat Praktik di Bengkel Tefa/Workshop
 - a. Urgensi: Tinggi (Menyesuaikan perkembangan industri)
 - b. Dampak: Sangat Tinggi (Kompetensi teknis siswa dan uji sertifikasi)
 - c. SNP Terkait: SNP 5 (Sarana Prasarana), SNP 3 (Penilaian)
 - d. Keterangan: Didasarkan hasil analisis gap dengan standar industri mitra.
4. Penguatan Literasi Digital Siswa
 - a. Urgensi: Tinggi (Cegah misinformasi dan perilaku digital negatif)
 - b. Dampak: Menengah-Tinggi (Etika digital, keamanan data, literasi informasi)
 - c. SNP Terkait: SNP 1 (Isi), SNP 2 (Proses), SNP 6 (Pengelolaan)
 - d. Keterangan: Melalui seminar digital ethics, e-jurnal, dan literasi media.

D. Format Pemetaan Prioritas Kegiatan dalam Tabel RAKS

No	Tujuan Strategis	Kegiatan Prioritas	Output	Outcome	SNP Terkait	PIC
1	Meningkatkan kompetensi karakter	Workshop P5	Modul P5, Rencana Aksi	Guru mampu implementasikan proyek P5	1, 2, 6	Waka Kurikulum
2	Digitalisasi pembelajaran	Pelatihan AI Tools	Pelatihan dan produk media	Guru menerapkan AI dalam pembelajaran	2, 4	Waka Sarpras
3	Penguatan kesiapan kerja siswa	Upgrade alat bengkel Tefa	Pengadaan peralatan baru	Siswa siap mengikuti sertifikasi industri	3, 5	Ketua Kompetensi

No	Tujuan Strategis	Kegiatan Prioritas	Output	Outcome	SNP Terkait	PIC
4	Memban- gun kesada- ran digital siswa	Literasi Digital Siswa	Workshop, modul dig- ital	Siswa mampu bersikap bi- jak di dunia maya	1, 2, 6	Waka Kes- iswaan

E. Implikasi Manajerial dan Strategis

1. Kegiatan prioritas menjadi dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja (RAKS – RKAS).
2. Memperkuat konektivitas antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
3. Memastikan keberpihakan sekolah pada kebutuhan riil siswa dan guru.
4. Memperkuat argumentasi pertanggungjawaban publik dan laporan BOS.

Dalam konteks manajemen strategis sekolah, pemetaan kegiatan prioritas merupakan *jantung* dari proses perencanaan yang efektif. Tidak semua kegiatan yang baik harus dilaksanakan secara bersamaan, karena sumber daya sekolah bersifat terbatas. Oleh karena itu, sekolah memerlukan mekanisme yang **logis, berbasis data, dan strategis** dalam memilih kegiatan-kegiatan mana yang layak diprioritaskan setiap tahunnya. Konsep ini dikenal sebagai **prioritization mapping**—suatu proses yang menyeimbangkan urgensi, dampak, sumber daya, dan keselarasan dengan tujuan strategis sekolah.

Teori manajemen kinerja seperti yang dikembangkan oleh **Kaplan & Norton (2004)** dalam *The Strategy-Focused Organization* menekankan pentingnya menyusun program prioritas yang menggerakkan indikator utama kinerja institusi, bukan sekadar rutinitas administratif. Dalam praktiknya, kegiatan prioritas adalah **intervensi yang memberi nilai tambah paling tinggi terhadap pencapaian tujuan strategis** yang tertuang dalam RKJM dan RKT.

Pemetaan prioritas ini harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip:

1. **Urgensi (urgency):** seberapa mendesak masalah atau peluang yang dihadapi?
2. **Dampak (impact):** seberapa besar kontribusi kegiatan terhadap capaian mutu?
3. **Ketersediaan sumber daya:** apakah kegiatan bisa dilaksanakan dengan sumber daya yang ada?
4. **Kesesuaian dengan SNP dan indikator kinerja:** apakah kegiatan mendukung pemenuhan standar nasional dan visi sekolah?

Melalui proses ini, sekolah dapat menghindari praktik copy-paste tahunan dan menggantinya dengan **perencanaan yang hidup**, dinamis, dan berdampak. Kegiatan seperti *Workshop P5*, *Pelatihan guru penggunaan AI tools*, *Pemutakhiran alat praktik bengkel*, atau *Penguatan literasi digital siswa*, adalah contoh kegiatan yang secara langsung menjawab tantangan dan kebutuhan nyata di lapangan—baik dari sisi pembelajaran, kesiapan kerja, maupun penguatan karakter siswa.

Dengan pendekatan ini, RAKS dan RKT bukan hanya menjadi dokumen pemenuhan administratif, tetapi berubah menjadi alat strategis untuk mendorong **transformasi mutu pendidikan vokasi** di SMK. Pemetaan kegiatan prioritas juga memperkuat **akuntabilitas publik**, memudahkan evaluasi kinerja, dan menjadi dasar yang objektif dalam pengajuan dan pertanggungjawaban anggaran.

BAB 5

PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA



Penyusunan anggaran tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategis. Dalam kerangka manajemen berbasis kinerja (performance-based management), anggaran sekolah seharusnya tidak hanya menjadi deretan angka yang digunakan untuk belanja rutin, melainkan sebagai refleksi konkret dari prioritas program dan strategi pencapaian mutu. Oleh karena itu, pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting/PBB) perlu diadopsi secara serius dalam praktik penyusunan RAKS dan RKT di SMK.

Dalam realitas pelaksanaan di lapangan, masih banyak sekolah yang menyusun RAKS dengan cara mencocokkan kegiatan ke dalam komponen BOS tanpa terlebih dahulu menyusun matriks program yang logis dan berbasis data kinerja. Hal ini berisiko menghasilkan dokumen yang tidak mencerminkan kebutuhan riil dan minim orientasi pada dampak. Sebaliknya, pendekatan anggaran berbasis kinerja dimulai dengan menetapkan *tujuan strategis*, kemudian merumuskan *kegiatan prioritas*, dan akhirnya menyusun *alokasi anggaran yang proporsional dan logis terhadap capaian output dan outcome yang ditargetkan*.

Bab ini akan menyajikan panduan lengkap dan sistematis untuk menyusun RAKS dan RKT dengan pendekatan berbasis kinerja, dimulai dari format integratif antara perencanaan dan penganggaran, teknik menghitung anggaran yang realistis, prinsip efisiensi dan efektivitas anggaran, hingga analisis biaya-manfaat sebagai bentuk pertanggungjawaban logis dalam penggunaan dana pendidikan.

Lebih lanjut, akan dibahas bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan berbagai sumber dana secara kolaboratif—baik dari BOS, BOPD, Komite, hingga CSR—serta menyusun SOP penyusunan anggaran yang menjamin transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Dengan demikian, anggaran tidak lagi menjadi sekadar angka di atas kertas, melainkan menjadi alat penggerak perubahan dan pendukung utama visi peningkatan mutu sekolah secara terukur dan terstruktur.

Format Perencanaan dan Penganggaran

Penyusunan anggaran dalam RAKS dan RKT bukan sekadar proses administratif, melainkan merupakan **aktualisasi dari strategi peningkatan mutu sekolah** yang telah dirumuskan secara terstruktur pada tahapan sebelumnya. Format penganggaran berbasis kinerja mengharuskan setiap komponen belanja dikaitkan secara langsung dengan *program prioritas*, *output yang terukur*, dan *outcome strategis* yang ingin dicapai oleh sekolah.

Model ini sejalan dengan pendekatan *Performance-Based Budgeting (PBB)*, yang menuntut keterhubungan antara *sumber daya yang digunakan* dengan *hasil yang dicapai*. Oleh karena itu, perencanaan dan penganggaran tidak boleh disusun secara terpisah. Dalam praktiknya, perencanaan program harus dirancang terlebih dahulu, kemudian disusul dengan penyusunan anggaran secara logis, proporsional, dan akuntabel berdasarkan *komponen pendanaan BOS dan sumber lainnya*.

Tabel Format Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja

Tujuan Strategis	Program Prioritas	Kegiatan	Output	Outcome	Komponen BOS	Alokasi Anggaran (Rp)	PIC
Meningkatkan kompetensi guru dalam teknologi pembelajaran	Peningkatan kompetensi digital guru	Pelatihan penggunaan AI Tools untuk guru	30 guru dilatih, modul pelatihan	Guru mampu menggunakan AI untuk pembelajaran efektif	Pengembangan Profesi GTK	12.000.000	Wakasek Kurikulum
Menguatkan profil pelajar Pancasila di SMK	Implementasi P5	Workshop fasilitator P5 lintas mapel	1 workshop, 20 guru fasilitator terlatih	Terlaksananya 4 tema P5 secara lintas mata pelajaran	Pembelajaran dan Ekstrakurikuler	9.500.000	Tim P5 SMK

Tujuan Strategis	Program Prioritas	Kegiatan	Output	Outcome	Komponen BOS	Alokasi Anggaran (Rp)	PIC
Men-dukung teaching factory berbasis kebutuhan DUDI	Pen-guatan TEFA	Pen-gadaan alat praktik bengkel teknik mesin	10 alat praktik diper-baharui	Praktik siswa sesuai standar industri	Sarana dan Prasarana	25.000.000	Kepala Kom-petensi Keahlian
Mening-katkan literasi digital siswa	Literasi digital siswa	Pela-tihan media digital untuk siswa kelas X	100 siswa mengi-kuti pelati-han	Siswa mampu membuat konten edukatif berbasis digital	Kegiatan Kes-iswaan	6.000.000	Pembina OSIS

Prinsip Format Logis

Dalam menyusun format perencanaan dan penganggaran, terdapat beberapa prinsip penting yang harus dipegang:

1. **Keselarasan Vertikal:** Setiap kegiatan harus mendukung program, dan setiap program harus mengarah pada tujuan strategis.
2. **Keterukuran Output dan Outcome:** Tidak hanya mencantumkan kegiatan, tetapi juga menetapkan target yang dapat diukur.
3. **Kesesuaian Komponen BOS:** Pastikan setiap kegiatan dianggarkan sesuai dengan klasifikasi komponen BOS terbaru.
4. **Alokasi Realistis dan Efisien:** Setiap alokasi harus didasarkan pada kebutuhan riil, bukan asal anggaran.
5. **Penetapan PIC yang Jelas:** Agar pengawasan dan pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai jadwal dan bertanggung jawab.

Dengan format ini, sekolah tidak hanya menyusun dokumen RAKS dan RKT untuk kepentingan administratif semata, tetapi menjadikannya

sebagai alat *strategic driving force* menuju peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Penyusunan RAKS dan RKT yang efektif berawal dari desain format perencanaan dan penganggaran yang logis, sistematis, dan berorientasi pada pencapaian kinerja. Dalam konteks SMK, pendekatan *Performance-Based Planning and Budgeting* (PBPB) menjadi sangat relevan karena mengaitkan secara langsung antara **input (sumber daya yang digunakan)** dan **outcome (hasil nyata yang ditargetkan)**.

Format ini mengubah cara pandang pengelola sekolah dari sekadar menyusun daftar kegiatan menjadi **perencanaan strategis** yang berbasis pada **tujuan, indikator kinerja, dan hasil nyata bagi peserta didik maupun sekolah secara kelembagaan**.

Sebagai contoh, jika tujuan strategis sekolah adalah meningkatkan kompetensi digital guru, maka program prioritas yang dirancang harus spesifik dalam konteks tersebut, seperti pelatihan pemanfaatan AI tools. Kegiatan yang dipilih harus memiliki **output** yang terukur, misalnya jumlah guru yang dilatih dan dokumen hasil pelatihan, serta **outcome** jangka menengah seperti meningkatnya kualitas proses pembelajaran berbasis digital.

Selain itu, pemilihan **komponen BOS** sebagai sumber pendanaan harus memperhatikan ketentuan yang tercantum dalam petunjuk teknis (juknis) dana BOS yang berlaku, seperti BOS Reguler maupun BOS Kinerja. Ketepatan dalam menyelaraskan kegiatan dengan jenis pembiayaan yang sesuai akan membantu memperkuat akuntabilitas dan mencegah temuan audit di kemudian hari.

Format ini juga membantu menyederhanakan proses penganggaran yang selama ini cenderung tumpang tindih. Dengan mencantumkan satuan biaya yang realistis, PIC (penanggung jawab kegiatan), serta keterkaitan antara program dengan SNP (Standar Nasional Pendidikan), maka dokumen RAKS dan RKT tidak hanya menjadi alat kontrol internal, tetapi juga berfungsi sebagai **media akuntabilitas publik**.

Dalam praktik terbaik (best practice), sekolah-sekolah unggul sudah menerapkan format ini untuk menyusun seluruh kegiatan berbasis capaian indikator yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Hasilnya, sekolah memiliki *track record* capaian mutu yang lebih konsisten, penggunaan dana yang efisien, serta kinerja tata kelola yang lebih baik.

Perhitungan Anggaran Realistis

Perencanaan yang baik tidak cukup hanya menentukan program dan kegiatan strategis. Langkah berikutnya adalah menghitung besaran anggaran secara **realistis**, proporsional, dan akuntabel. Perhitungan anggaran realistis dimulai dari pendekatan **costing model** yang berbasis satuan kegiatan, jumlah peserta, frekuensi kegiatan, dan harga satuan.

Formula yang lazim digunakan adalah:

$$\text{Anggaran} = \text{Volume} \times \text{Frekuensi} \times \text{Satuan Biaya}$$

Misalnya, sebuah kegiatan “Pelatihan Guru Penggunaan AI Tools” untuk 30 guru, berlangsung selama 2 hari, dengan biaya Rp150.000 per hari per orang, maka perhitungannya adalah:

$$30 \text{ (guru)} \times 2 \text{ (hari)} \times \text{Rp150.000} = \text{Rp9.000.000}$$

Perhitungan seperti ini mencerminkan prinsip efisiensi dan akuntabilitas, sekaligus membantu dalam **perencanaan kas dan penggunaan dana BOS**. Setiap satuan biaya juga sebaiknya merujuk pada **harga pasar lokal** atau standar biaya yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten. Bila memungkinkan, harga-harga satuan dapat dibandingkan dengan referensi dari aplikasi SIPLAH atau marketplace resmi pemerintah.

Selain itu, dalam kondisi dana terbatas, sekolah perlu melakukan pendekatan **prioritas penggunaan anggaran**. Tidak semua program dapat didanai penuh, maka sekolah harus menyusun skala prioritas berdasarkan **tingkat urgensi, dampak terhadap mutu pendidikan, dan kesiapan sumber daya**. Contoh kegiatan yang berdampak tinggi tetapi relatif murah antara lain: pelatihan berbasis komunitas guru internal, pembinaan budaya

kerja melalui morning briefing, atau digitalisasi administrasi akademik menggunakan aplikasi gratis.

Penting juga dicatat bahwa **penghitungan anggaran harus disertai justifikasi tertulis** dalam dokumen RAKS dan RKT. Justifikasi ini akan sangat membantu dalam proses audit, evaluasi BOS, serta saat melakukan review tahunan bersama komite sekolah dan pengawas pembina.

Contoh Tabel Simulasi Perhitungan Anggaran Realistis

No	Nama Kegiatan		Volume	Frekuensi	Satuan Biaya	Total Anggaran	Keterangan
1	Workshop P5	25 guru	1 hari	Rp120.000	Rp3.000.000	Honor, snack, materi	
2	Pelatihan Guru AI Tools	30 guru	2 hari	Rp150.000	Rp9.000.000	Kolaborasi dengan DUDI	
3	Penguatan Literasi Digital Siswa	100 siswa	1 hari	Rp50.000	Rp5.000.000	Modul, snack, sertifikat	
4	Pemukhtahiran Alat Praktik Bengkel	5 unit	1 kali	Rp2.000.000	Rp10.000.000	Bengkel otomotif & listrik	

Melalui perhitungan realistis seperti ini, SMK dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan dalam RAKS dan RKT tidak hanya terencana dengan baik, tetapi juga dapat **dilaksanakan secara konkret dan bertanggung jawab**.

Perencanaan anggaran yang baik adalah cerminan dari rasionalitas dan akuntabilitas sekolah dalam mengelola sumber daya publik. Dalam konteks penyusunan RAKS dan RKT berbasis kinerja, perhitungan anggaran

yang realistis menjadi jembatan penting antara perencanaan strategis dan implementasi program di lapangan. Artinya, anggaran tidak sekadar angka-angka formal di atas kertas, tetapi harus berangkat dari perhitungan logis yang mempertimbangkan kebutuhan riil, kapasitas pelaksana, dan sumber daya yang tersedia.

Pendekatan dasar yang digunakan adalah rumus sederhana:

$$\text{Anggaran} = \text{Volume} \times \text{Frekuensi} \times \text{Satuan Biaya}$$

Model ini memungkinkan sekolah menghitung anggaran secara rinci berdasarkan jumlah peserta (volume), frekuensi kegiatan, dan harga satuan yang relevan dengan harga pasar lokal atau standar dari Dinas Pendidikan. Dengan demikian, sekolah dapat menghindari pemborosan, overbudgeting, maupun underbudgeting yang bisa mengganggu kelancaran pelaksanaan program.

Lebih jauh, perhitungan anggaran yang realistis juga mencerminkan kepekaan manajerial. Dalam banyak praktik di lapangan, sekolah sering kali terjebak antara menyusun anggaran yang terlalu idealistik dan tidak dapat dijalankan, atau sebaliknya, membuat estimasi yang terlalu konservatif hingga menghambat inovasi program. Oleh karena itu, peran tim perencana BOS sangat krusial untuk menguji kelayakan biaya secara kontekstual, sekaligus memproyeksikan dampak yang mungkin dihasilkan dari setiap investasi anggaran.

Efisiensi dan efektivitas menjadi prinsip ganda yang tidak bisa dipisahkan dalam proses ini. Setiap rupiah yang dianggarkan harus diarahkan pada kegiatan yang memberikan output nyata dan outcome bermakna. Bahkan dalam kondisi dana terbatas, kegiatan-kegiatan murah seperti mentoring sesama guru, lokakarya internal, atau kolaborasi daring bersama DUDI bisa tetap menjadi program unggulan apabila dirancang dengan baik. Hal ini menegaskan bahwa besar kecilnya anggaran tidak selalu sebanding dengan dampaknya, tergantung pada ketepatan desain dan eksekusi program.

Akhirnya, perhitungan anggaran yang realistis juga berfungsi sebagai dasar kontrol dan evaluasi pelaksanaan program. Ketika seluruh komponen pembiayaan dicatat secara rinci, maka pelacakan penggunaan anggaran

menjadi lebih mudah, transparan, dan auditabel. Hal ini bukan hanya penting untuk akuntabilitas publik, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap program yang dilaksanakan benar-benar mendukung peningkatan kinerja dan mutu pendidikan di SMK.

Korelasi Anggaran dan Outcome

Salah satu prinsip utama dalam penyusunan RAKS dan RKT berbasis kinerja adalah adanya korelasi yang kuat antara besaran anggaran dan hasil (outcome) yang diharapkan. Dalam konteks pengelolaan dana pendidikan, outcome bukan semata-mata output administratif (misalnya jumlah pelatihan yang dilakukan), tetapi harus mencerminkan perubahan nyata dalam mutu layanan pendidikan, perilaku, kompetensi, atau sistem kerja di sekolah.

A. Pendekatan Cost-Effectiveness dalam Anggaran Pendidikan

Prinsip cost-effectiveness mendorong perencanaan sekolah untuk tidak hanya fokus pada pengeluaran, tetapi lebih penting lagi: apa manfaat dari setiap pengeluaran tersebut. Ini menjadi kunci dalam mencegah pemborosan anggaran dan memastikan bahwa setiap alokasi menghasilkan capaian strategis, bukan hanya capaian seremonial atau administratif.

Contohnya:

1. Pelatihan guru selama 1 hari dengan anggaran Rp 5 juta hanya akan berdampak maksimal jika diikuti dengan praktik pembelajaran nyata, pemantauan hasil ajar, serta berbagi praktik baik.
2. Sebaliknya, program pengimbasan oleh guru internal dengan anggaran Rp 1 juta bisa jauh lebih berdampak jika dilakukan rutin, terintegrasi dalam kegiatan MGMP internal, dan dikaitkan dengan target peningkatan hasil belajar siswa.

B. Matriks Korelasi Anggaran dan Outcome

Berikut adalah contoh matriks sederhana yang dapat digunakan untuk memetakan korelasi antara kegiatan, besaran anggaran, dan outcome yang ditargetkan:

Kegiatan	Anggaran	Output	Outcome
Workshop Penyusunan Teaching Module P5	Rp 7 juta	5 modul ajar selesai	Ketersediaan bahan ajar kontekstual, peningkatan kualitas pembelajaran P5
Pelatihan AI Tools untuk Guru	Rp 12 juta	20 guru terlatih	Penerapan teknologi dalam pembelajaran, daya tarik siswa meningkat
Revitalisasi Bengkel Otomotif (Alat Tambahan)	Rp 30 juta	1 ruang praktik diperbarui	Peningkatan keterampilan praktis siswa, kesiapan magang meningkat
Mentoring Siswa Literasi Digital oleh Alumni	Rp 2 juta	3 sesi mentoring digital	Siswa memahami etika digital, meningkatnya kemampuan presentasi online

Dari tabel di atas, bisa dilihat bahwa besar anggaran tidak selalu sejalan lurus dengan dampak, tergantung bagaimana program dirancang, dijalankan, dan dimonitor hasilnya. Dengan kata lain, efektivitas penggunaan dana ditentukan oleh akurasi dalam perencanaan dan konsistensi implementasi.

C. Prinsip Akuntabilitas dan Rasionalitas

Korelasi antara anggaran dan outcome juga penting untuk menjawab tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Komite sekolah, orang tua, dan masyarakat berhak mengetahui bahwa anggaran yang dikeluarkan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian mutu sekolah.

Dalam praktiknya, perencana dapat menyusun indikator evaluatif sederhana seperti:

1. Apakah output kegiatan tercapai sesuai target?
2. Apakah ada perubahan perilaku, hasil belajar, atau partisipasi setelah kegiatan dilakukan?
3. Apakah outcome yang dihasilkan sepadan dengan anggaran yang digunakan?

Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dijadikan instrumen review internal yang terstruktur dalam rapat BOS, monitoring rutin kepala sekolah, maupun evaluasi oleh pengawas.

Implikasi Praktis:

1. Sekolah perlu membuat sistem tracking antara anggaran dan dampaknya.
2. Tim BOS perlu melatih diri membaca indikator outcome berbasis data, bukan asumsi.
3. Prioritaskan program yang berdampak besar namun relatif efisien secara biaya.

Dalam teori **Manajemen Berbasis Kinerja (Performance-Based Management)**, sebagaimana dijelaskan oleh Hatry (2006) dan Kettner (2016), perencanaan dan penganggaran pendidikan seharusnya tidak hanya berorientasi pada input dan aktivitas (seperti jumlah pelatihan atau pengadaan alat), tetapi lebih pada hasil akhir yang berdampak pada kinerja sistem pendidikan, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Oleh karena itu, hubungan antara **alokasi anggaran (cost)** dan **dampak nyata (benefit/outcome)** harus menjadi titik fokus dalam penyusunan RAKS dan RKT.

Konsep ini juga dikuatkan oleh pendekatan **Result-Based Budgeting (RBB)** yang digunakan dalam berbagai sistem pendidikan di dunia, termasuk Indonesia melalui kebijakan BOS berbasis kinerja. RBB menekankan bahwa:

1. Tujuan program harus jelas dan terukur.
2. Anggaran adalah instrumen untuk mencapai perubahan terukur.
3. Evaluasi difokuskan pada dampak, bukan hanya penyelesaian kegiatan administratif.

Menurut Hood (1995), dalam era New Public Management (NPM), efisiensi anggaran diukur berdasarkan **value for money**, yaitu:

1. **Ekonomi** (pengeluaran hemat),
2. **Efisiensi** (penggunaan sumber daya minimal untuk output maksimal), dan
3. **Efektivitas** (sejauh mana output mencapai tujuan yang diinginkan).

Konsekuensi terhadap RAKS dan RKT di SMK

Dalam konteks SMK, konsekuensi penerapan pendekatan ini adalah:

1. RAKS dan RKT harus didesain dengan **teori perubahan (theory of change)** yang menggambarkan jalur logis dari kegiatan ke hasil jangka pendek dan panjang.
2. Anggaran pelatihan guru, misalnya, tidak cukup hanya dihitung sebagai biaya transport dan konsumsi, tetapi harus dilihat apakah menghasilkan peningkatan strategi pengajaran, efektivitas kelas, dan capaian siswa.

Contoh penerapan prinsip ini dapat dirancang sebagai berikut:

Komponen	Pertanyaan Kunci
Tujuan	Apa perubahan yang ingin dicapai dengan kegiatan ini?
Output	Apa hasil langsung yang terukur dari kegiatan tersebut?
Outcome	Apa dampak jangka menengah/panjang terhadap kinerja sekolah?
Anggaran	Apakah besarnya anggaran sepadan dengan dampak yang diharapkan?

Komponen	Pertanyaan Kunci
Evaluasi	Bagaimana bukti outcome dikumpulkan dan digunakan untuk perbaikan?

Integrasi dengan Sistem Pendidikan Nasional

Prinsip ini juga sejalan dengan **Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022** tentang Perencanaan Berbasis Data, yang menegaskan bahwa kegiatan dan penggunaan anggaran sekolah harus dirancang berdasarkan:

1. Analisis masalah dari Rapor Pendidikan,
2. Keterkaitan dengan SNP (Standar Nasional Pendidikan),
3. Serta target outcome yang didefinisikan secara spesifik.

Sebagai contoh, jika sekolah mengalokasikan Rp 20 juta untuk “Penguatan Karakter Siswa” dalam bentuk kegiatan P5, maka outcome yang terukur bisa berupa peningkatan skor penilaian sikap dalam raport, pengurangan angka pelanggaran disiplin, atau meningkatnya partisipasi siswa dalam program sosial sekolah.

Dengan demikian, penyusunan RAKS dan RKT tidak bisa dipisahkan dari pendekatan konseptual yang melihat anggaran sebagai alat transformasi, bukan sekadar formalitas laporan keuangan. Korelasi anggaran dan outcome harus dibuktikan melalui indikator yang jelas, logika program yang runtut, serta pelaporan yang dapat ditelusuri hasilnya oleh semua pihak: sekolah, komite, dan dinas pendidikan.

Cost-Benefit Analysis

A. Konsep Dasar Cost-Benefit Analysis dalam Pendidikan

Cost-Benefit Analysis (CBA) merupakan pendekatan sistematis dalam manajemen keuangan dan perencanaan strategis yang bertujuan untuk menilai apakah manfaat dari suatu program atau kegiatan melebihi biaya

yang dikeluarkan untuk melaksanakannya. Dalam konteks pendidikan, terutama di SMK, analisis ini sangat krusial karena:

1. Dana operasional sekolah bersumber dari publik (BOS, BOPD, Komite, CSR).
2. Setiap rupiah harus menghasilkan manfaat maksimal terhadap kualitas pembelajaran, layanan, atau kinerja lulusan.
3. Kepala sekolah dan tim BOS dituntut menyusun program yang tidak hanya layak secara administratif, tetapi juga rasional secara ekonomi dan berdampak pada hasil belajar.

Menurut Levin & McEwan (2001), CBA dalam pendidikan dilakukan dengan membandingkan seluruh *tangible* dan *intangible benefits* terhadap total biaya langsung dan tidak langsung, dengan mempertimbangkan waktu, risiko, dan efek jangka panjang.

B. Langkah-Langkah Cost-Benefit Analysis di SMK

Langkah sistematis yang bisa diterapkan sekolah dalam membuat CBA adalah sebagai berikut:

Tahapan	Penjelasan
Identifikasi Program	Pilih kegiatan utama (misal: pelatihan guru, workshop siswa, pembelian alat)
Estimasi Biaya	Hitung biaya total (langsung, tidak langsung, tersembunyi)
Estimasi Manfaat	Ukur outcome: peningkatan hasil belajar, efisiensi operasional, persepsi publik
Konversi Manfaat ke Nilai	Konversikan benefit ke nilai nominal atau skor pembobotan

Tahapan	Penjelasan
Bandingkan Cost vs Benefit	Buat rasio CBA = total manfaat / total biaya
Ambil Keputusan	Jika rasio >1, program dinilai layak dan efisien

C. Simulasi Praktis CBA: Pelatihan Guru SMK Menggunakan AI Tools

Komponen	Nilai / Estimasi
Nama Program	Pelatihan «Pemanfaatan AI untuk Desain Pembelajaran Adaptif»
Biaya Langsung	Rp 10.000.000 (narasumber, konsumsi, modul, sertifikat)
Biaya Tidak Langsung	Rp 2.000.000 (waktu guru, listrik, internet)
Total Biaya	Rp 12.000.000
Outcome yang Diharapkan	- 15 guru mampu menggunakan AI tools dalam pembelajaran - Efisiensi waktu mengajar meningkat - Kualitas media ajar meningkat - Respons siswa terhadap pembelajaran meningkat
Konversi Manfaat (estimasi konservatif)	1) Efisiensi waktu 10 menit/jam mengajar = ± Rp 4.000.000/tahun 2) Peningkatan partisipasi siswa = ± Rp 5.000.000 nilai sosial 3) Reputasi sekolah meningkat (media) = ± Rp 3.000.000 Total Manfaat: Rp 12.000.000
Rasio CBA	1:1 (Layak secara minimal, bisa ditingkatkan dampaknya)

D. Implikasi Praktis untuk SMK

1. **Pengambilan keputusan berbasis efisiensi:** Tim BOS dan kepala sekolah tidak hanya mempertimbangkan “ada atau tidaknya anggaran,” tetapi apakah anggaran tersebut memberi efek nyata pada mutu.
2. **Peningkatan akuntabilitas publik:** CBA membantu sekolah memberikan laporan terukur kepada komite, pengawas, dan orang tua bahwa program yang dilaksanakan berdampak langsung pada siswa.
3. **Pemilihan program prioritas:** Program dengan rasio manfaat lebih tinggi harus didahulukan, misalnya program digitalisasi pembelajaran sering kali lebih cost-effective daripada seminar seremonial.

E. Contoh Program Lain dengan Rasio CBA Tinggi

Program	Biaya	Estimasi Manfaat	Rasio CBA
Pemutakhiran alat praktik bengkel	Rp 25 juta	Peningkatan hasil UKK & DUDI partnership	1:2.5
Workshop P5 & literasi karakter	Rp 8 juta	Penurunan pelanggaran tata tertib	1:2
Pelatihan public speaking siswa	Rp 5 juta	Peningkatan kepercayaan diri & prestasi	1:3

CBA merupakan pendekatan strategis yang wajib diterapkan dalam penyusunan RAKS-RKT. SMK sebagai institusi pendidikan vokasi yang menghadapi kompleksitas keuangan dan tuntutan kinerja harus menjadikan *value for money* sebagai prinsip utama. Program yang terencana dengan baik tetapi berdampak kecil harus ditinjau ulang. Sebaliknya, program dengan anggaran kecil namun berdampak besar harus diperluas replikasinya.

Dalam teori ekonomi dan manajemen publik, **Cost-Benefit Analysis (CBA)** merupakan pendekatan normatif untuk mengevaluasi keputusan investasi atau kebijakan publik berdasarkan perbandingan antara total biaya dan manfaat (Boardman et al., 2018). Konsep dasar ini sangat relevan dalam konteks pengelolaan pendidikan, terutama saat sekolah harus menentukan prioritas penggunaan sumber daya yang terbatas tetapi berdampak maksimal.

Dalam pendidikan, menurut Levin & McEwan (2001), CBA digunakan untuk menilai apakah suatu kebijakan atau intervensi memberikan *net social benefit*, yaitu manfaat bersih yang melebihi total biaya. Pendekatan ini menghindarkan institusi dari pemborosan dan mendorong efisiensi dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam menyusun dokumen perencanaan strategis seperti **RAKS (Rencana Aksi Sekolah)** dan **RKT (Rencana Kegiatan Tahunan)**.

1. Prinsip Dasar CBA dalam Pendidikan

Secara konseptual, CBA berangkat dari asumsi bahwa setiap tindakan (kegiatan, program, intervensi) memiliki dua sisi:

- a. **Cost (biaya)**: mencakup semua pengeluaran baik langsung (honor, konsumsi, bahan) maupun tidak langsung (waktu guru, potensi gangguan jam mengajar, biaya kesempatan).
- b. **Benefit (manfaat)**: meliputi hasil nyata maupun tidak langsung, seperti peningkatan hasil belajar, efisiensi waktu, peningkatan kompetensi guru, dan persepsi positif dari orang tua maupun industri.

Dengan membandingkan nilai-nilai ini, rasio **Benefit/Cost (B/C Ratio)** menjadi indikator utama apakah program layak dijalankan. Jika rasio > 1 , program dinilai layak secara ekonomis. Sebaliknya, jika < 1 , maka program sebaiknya ditunda, diubah, atau digantikan.

2. Relevansi dalam Perencanaan SMK

SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi memiliki kompleksitas yang tinggi dalam perencanaan karena:

- a. Memiliki banyak kompetensi keahlian → program tidak bisa diseragamkan.
- b. Ketergantungan pada dana BOS/BOPD → harus selektif dalam belanja kegiatan.
- c. Tuntutan DUDI dan masyarakat terhadap hasil lulusan → program harus bermakna, tidak sekadar formalitas.

CBA menjadi alat bantu yang sangat berguna agar perencanaan tidak lagi berbasis rutinitas administratif, melainkan berbasis dampak (*impact-oriented planning*). Hal ini selaras dengan pendekatan **performance budgeting** yang menuntut keterkaitan erat antara anggaran dan kinerja (OECD, 2021).

3. Integrasi CBA dalam RAKS dan RKT

Dalam penyusunan RAKS dan RKT, CBA bisa diintegrasikan melalui beberapa strategi:

- a. Menyusun format identifikasi manfaat setiap kegiatan dalam satuan biaya per output.
- b. Menggunakan matriks rasio biaya–manfaat sebagai alat bantu seleksi program prioritas.
- c. Melibatkan analisis *cost-effectiveness* untuk membandingkan dua kegiatan serupa yang berbeda biayanya.
- d. Menyediakan narasi dampak program sebagai bagian dari justifikasi kegiatan dalam RKT.

4. Implikasi Konseptual: Akuntabilitas, Efisiensi, dan Transformasi

Penerapan CBA memiliki dampak sistemik pada pengelolaan SMK:

- a. **Akuntabilitas:** CBA memberikan dasar argumentatif terhadap alokasi anggaran saat dilakukan audit oleh Dinas atau komite sekolah.
- b. **Efisiensi:** Setiap kegiatan diseleksi berdasarkan rasio nilai manfaatnya, bukan berdasarkan siapa yang mengusulkan.
- c. **Transformasi budaya manajemen:** Guru dan tenaga kependidikan menjadi lebih sadar akan pentingnya hasil nyata dibanding hanya sekadar aktivitas.

5. Teori Terkait

Beberapa teori yang memperkuat penerapan CBA dalam pendidikan antara lain:

- a. **Theory of Rational Decision-Making (Herbert Simon):** Keputusan terbaik adalah yang memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya dalam batas-batas rasionalitas.
- b. **Performance-Based Management (PBM):** Sumber daya publik digunakan berdasarkan capaian indikator hasil (outcomes), bukan hanya berdasarkan input atau aktivitas.
- c. **Theory of Educational Effectiveness (Creemers & Kyriakides):** Efektivitas program pendidikan harus dinilai dari kontribusinya terhadap proses belajar-mengajar dan hasil siswa, yang dapat dinilai melalui nilai manfaatnya.

Dengan menerapkan *Cost-Benefit Analysis* secara konsisten, penyusunan RAKS dan RKT di SMK tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga menjadi alat strategis yang mendorong transparansi, efisiensi, dan kebermaknaan setiap kegiatan sekolah. Pendekatan ini menandai pergeseran dari logika pengeluaran ke logika transformasi hasil pendidikan.

Optimalisasi Dana

Dalam penyusunan RAKS dan RKT, keterbatasan anggaran merupakan tantangan umum yang dihadapi hampir seluruh SMK, baik negeri maupun swasta. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi optimalisasi dana yang tidak hanya mengefisienkan pembelanjaan, tetapi juga memperluas sumber pendanaan. Optimalisasi dana bukan hanya soal menghemat, melainkan juga soal menyusun strategi kolaboratif dan sinergis agar setiap rupiah menghasilkan nilai manfaat (value for money) yang maksimal.

1. Prinsip Optimalisasi Dana Sekolah

Optimalisasi dana harus berpijak pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Efisiensi: menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk hasil semaksimal mungkin.

- b. Efektivitas: memastikan dana digunakan untuk kegiatan yang selaras dengan tujuan mutu pendidikan.
- c. Akuntabilitas: semua alokasi dan realisasi anggaran dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Kolaborasi: memadukan berbagai sumber pendanaan untuk satu tujuan bersama.

Dalam konteks ini, pendekatan optimalisasi anggaran harus bersifat multisumber dan multisektor, bukan hanya bertumpu pada dana BOS atau BOPD semata.

2. Sumber Dana Sekolah yang Dapat Dioptimalkan

Sumber Dana	Karakteristik
Dana BOS Reguler	Dana dari pusat, fleksibel, tetapi terbatas jumlahnya.
Dana BOPD	Dana operasional daerah, bisa untuk program prioritas daerah dan sinergi RKAS.
Dana Komite Sekolah	Berbasis sumbangan partisipatif, perlu dikelola dengan prinsip keterbukaan.
Dana CSR	Bantuan dari dunia usaha/industri (DUDI) atau lembaga sosial berbasis kerja sama.
Dana Alumni	Potensi bantuan dari jejaring lulusan yang berhasil di dunia kerja.
Dana Hibah	Sumber dari program pemerintah, provinsi, NGO, dan donor.
Unit Usaha Sekolah	Potensi pemasukan dari teaching factory, kantin, jasa servis, atau hasil karya.

3. Strategi Kolaborasi Dana

Optimalisasi bukan sekadar menambah sumber dana, tapi merancang kolaborasi program yang menggunakan kombinasi sumber dana. Contohnya:

- a. Kegiatan “Workshop Digitalisasi Administrasi SMK” bisa didanai:
 - 1) Transportasi dan konsumsi dari BOS.
 - 2) Narasumber dari CSR lembaga mitra.
 - 3) Alat tulis kantor dari DUDI yang bekerjasama.
 - 4) Dokumentasi kegiatan dari Komite.

Skema kolaborasi ini akan meminimalkan tekanan pada satu sumber dana dan memperbesar dampak kegiatan.

4. Studi Kasus Lapangan

Contoh praktik baik dari SMK Swasta di Bogor:

- a. Menggunakan dana BOS untuk kebutuhan dasar pelatihan guru.
- b. Menjalinkan kerja sama dengan perusahaan percetakan digital lokal untuk mendukung pelatihan desain grafis.
- c. Alumni lulusan 10 tahun terakhir menyumbang komputer bekas pakai untuk mendukung literasi digital siswa.
- d. Komite sekolah mendanai kegiatan parenting dan seminar motivasi siswa.

Hasilnya, SMK tersebut menghemat hingga 30% dari total kebutuhan anggaran RKT tahun berjalan, dengan capaian output yang lebih luas.

5. Implikasi terhadap Perencanaan

Dalam dokumen RAKS dan RKT, optimalisasi dana harus:

- a. Ditunjukkan dalam kolom “Sumber Pendanaan” secara eksplisit.
- b. Disertai dengan catatan kerja sama atau MOU jika melibatkan pihak luar.
- c. Didukung dengan data biaya historis dari tahun sebelumnya untuk memvalidasi efisiensi.

6. Tantangan dan Solusi

Tantangan	Solusi Strategis
Rendahnya literasi manajemen keuangan	Pelatihan bagi tim BOS dan manajemen.
Belum terbukanya peluang kerja sama	Menyusun proposal program dan actively networking dengan DUDI/CSR.
Ketergantungan tunggal pada BOS	Diversifikasi sumber anggaran sejak awal penyusunan RAKS dan RKAS.
Hambatan regulatif pada sumbangan	Selalu merujuk Permendikbudristek dan membuat laporan tertulis pertanggungjawaban.

Optimalisasi dana dalam penyusunan RAKS dan RKT bukan hanya sebuah pilihan teknis, tetapi **strategi manajerial** yang menentukan keberlangsungan dan efektivitas program pendidikan. SMK yang mampu mengelola dana secara bijak, kolaboratif, dan transparan akan memiliki daya tahan yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika dunia kerja, perubahan regulasi, dan tantangan mutu pendidikan.

Optimalisasi dana dalam perencanaan sekolah berbasis kinerja merupakan bagian tak terpisahkan dari praktik manajemen keuangan modern. Secara konseptual, pendekatan ini mengacu pada prinsip *resource-based planning* (Mintzberg, 1994), yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi tidak semata ditentukan oleh banyaknya sumber daya yang dimiliki, tetapi oleh cara sumber daya tersebut dimanfaatkan secara strategis untuk mencapai tujuan.

Dalam perspektif pendidikan, UNESCO (2015) menekankan bahwa pengelolaan anggaran yang optimal harus:

1. Efisien secara administratif,
2. Responsif terhadap kebutuhan nyata,
3. Dan berkelanjutan melalui kolaborasi multipihak.

Hal ini sejalan dengan teori Value for Money (OECD, 2018) yang menggarisbawahi bahwa lembaga pendidikan, termasuk SMK, tidak cukup hanya menyerap anggaran, tetapi juga harus mampu menunjukkan bahwa anggaran tersebut memberi dampak riil pada output dan outcome pendidikan. Dengan kata lain, optimalisasi bukan hanya soal penghematan, tetapi justru bagaimana setiap rupiah bekerja untuk mutu.

Dalam konteks sekolah, konsep ini juga berakar dari Public Financial Management Reform (Allen, Hemming & Potter, 2013) yang mendorong pendekatan anggaran berbasis hasil (*performance-based budgeting*), yaitu:

1. Linkage: ada keterkaitan antara pengeluaran dan hasil yang ingin dicapai.
2. Accountability: setiap belanja harus dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan indikator kinerja.
3. Transparency: seluruh pemangku kepentingan dapat mengakses dan memahami arah penggunaan anggaran.

Prinsip-Prinsip Optimalisasi dalam Konteks SMK

1. Efisiensi Operasional
Merujuk pada prinsip ekonomi manajerial, efisiensi berarti menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk memperoleh hasil maksimal (Stoner, 2001). Dalam praktiknya, ini bisa berarti memadukan beberapa kegiatan dalam satu waktu, menggunakan pendekatan blended learning, atau mengadopsi sistem digital untuk memangkas biaya administrasi.
2. Diversifikasi Sumber Dana
Menurut teori Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008), penyelesaian persoalan publik yang kompleks (termasuk pembiayaan pendidikan) membutuhkan sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Oleh karena itu, RAKS dan RKT perlu menyusun strategi diversifikasi sumber pendanaan: dari BOS, BOPD, kontribusi komite, dana CSR, hingga kontribusi alumni.

3. Integrasi Program Antar-Bidang

Konsep inter-program budgeting menyarankan agar kegiatan yang memiliki kesamaan tujuan atau sasaran digabung dalam satu rangkaian untuk menghindari duplikasi pembiayaan. Misalnya, kegiatan pelatihan guru dan pendampingan siswa dapat disusun dalam satu kerangka pengembangan Teaching Factory.

4. Prinsip Akuntabilitas Sosial (Social Accountability)

Sejalan dengan pendekatan Good Governance, setiap penggunaan dana publik harus melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pelaporan, termasuk komite sekolah, DUDI, dan pemerintah daerah. Prinsip ini mendorong keterbukaan informasi dan kepercayaan publik terhadap sekolah.

Dengan merujuk prinsip-prinsip di atas, maka setiap penyusunan RAKS dan RKT berbasis kinerja harus menekankan:

1. Alokasi anggaran yang disesuaikan dengan skala prioritas kebutuhan berdasarkan diagnosis data,
2. Pemilihan program yang memiliki nilai dampak tinggi dengan biaya rendah (high-impact, low-cost),
3. Dan penggunaan format tabel anggaran yang mencantumkan lebih dari satu sumber pendanaan, jika memungkinkan.

SOP Penyusunan RAKS

Penyusunan Rencana Anggaran Kegiatan Sekolah (RAKS) merupakan proses krusial dalam menjamin alokasi sumber daya pendidikan yang efektif, efisien, dan berbasis kinerja. Tanpa prosedur standar operasional (SOP), proses penyusunan RAKS rentan mengalami inkonsistensi, tumpang tindih, dan keterlambatan. Oleh karena itu, setiap SMK perlu menetapkan SOP yang sistematis dan kolaboratif agar perencanaan benar-benar mencerminkan kebutuhan prioritas serta memenuhi ketentuan regulatif.

Menurut prinsip **Total Quality Management (TQM)** dalam pendidikan (Deming, 1986), pengelolaan sekolah berbasis mutu memerlukan

proses yang terdokumentasi, terdampak, dan terukur. Penyusunan RAKS yang berbasis SOP sejalan dengan **Good School Governance**: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas.

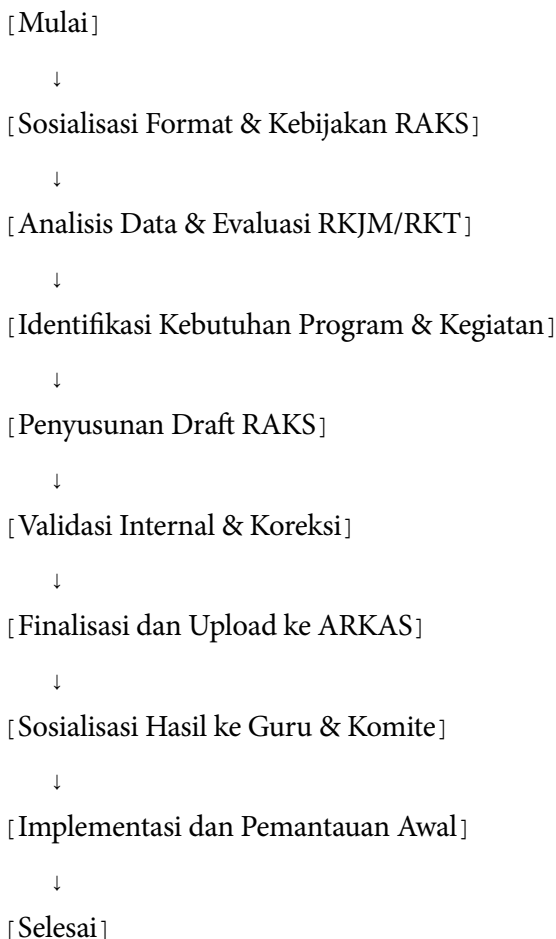
Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 dan Permendikbud No. 6 Tahun 2021 menegaskan bahwa penyusunan RAKS harus berbasis data, kolaboratif, dan mengacu pada capaian indikator kinerja yang tertuang dalam RKT dan RKJM sekolah.

Tabel: Tahapan SOP Penyusunan RAKS SMK

Tahap	Kegiatan	Pelaksana Utama	Output
Persiapan	Sosialisasi kebijakan & format RAKS	Kepala Sekolah, Tim BOS	Notulen, jadwal kerja
Pengumpulan Data	Analisis rapor pendidikan, RKJM, RKT, dan hasil evaluasi sebelumnya	Tim BOS, Wakasek, Waka TU	Draft usulan kegiatan berdasarkan gap
Identifikasi Kebutuhan	Penyelarasan dengan program prioritas & SNP	Kepala Sekolah, Wakasek Kurikulum	Daftar kebutuhan & program
Penyusunan Draft	Menyusun tabel RAKS: Program → Kegiatan → Anggaran	Tim BOS, Bendahara, Komite	Draft RAKS format lengkap
Validasi	Telaah oleh kepala sekolah & rapat koordinasi	Kepala Sekolah, Pengurus BOS	Draft final yang siap disahkan
Finalisasi dan Upload	Penyesuaian aplikasi ARKAS / SIPLah dan unggah dokumen	Bendahara, Operator Sekolah	Dokumen RAKS terunggah dan terdokumentasi
Sosialisasi & Implementasi	Presentasi ke dewan guru, komite, dan monitoring awal	Kepala Sekolah, Tim BOS	Berita acara, jadwal implementasi

Flowchart SOP Penyusunan RAKS SMK

Berikut alur visual proses penyusunan RAKS berbasis SOP:



SOP ini tidak hanya membantu memastikan *compliance* terhadap regulasi, tetapi juga menjadi **alat kontrol mutu internal** bagi sekolah untuk memastikan bahwa seluruh program dan anggaran benar-benar menjawab tantangan dan kebutuhan peserta didik secara nyata. Sekolah perlu melakukan revisi tahunan terhadap SOP ini berdasarkan hasil evaluasi implementasi dan perubahan kebijakan pusat.

BAB 6

IMPLEMENTASI DAN KONTROL PELAKSANAAN



Setelah perencanaan dan penganggaran disusun dengan cermat dalam RAKS dan RKT, tahap selanjutnya yang tidak kalah penting adalah implementasi dan kontrol pelaksanaan. Pada tahap ini, seluruh program, kegiatan, dan anggaran yang telah dirancang diuji efektivitasnya di lapangan. Implementasi bukan hanya soal menjalankan kegiatan, tetapi tentang bagaimana memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi, serta bagaimana setiap kegiatan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu sekolah.

Pelaksanaan RAKS–RKT yang tidak terkendali dan tidak terdokumentasi dengan baik akan mereduksi nilai strategis perencanaan. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk memiliki sistem pelaksanaan yang terstruktur, tim pelaksana yang jelas, serta mekanisme kontrol dan supervisi yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, pendekatan *School-Based Management* dan prinsip *Continuous Improvement* menjadi acuan utama agar proses implementasi tidak hanya terlaksana, tetapi juga berkembang dari waktu ke waktu melalui siklus refleksi dan perbaikan.

Kalender Program

A. Deskripsi Konseptual

Kalender program merupakan elemen krusial dalam implementasi RAKS dan RKT karena menjadi panduan waktu pelaksanaan berbagai kegiatan strategis sekolah sepanjang tahun. Kalender ini bukan sekadar daftar waktu, tetapi alat manajerial untuk:

1. Menjaga keterpaduan antara program strategis dan kegiatan harian,
2. Mendistribusikan beban kerja guru dan tim pelaksana secara proporsional,
3. Mencegah penumpukan atau kekosongan aktivitas di bulan-bulan tertentu.

Sebagaimana disarankan dalam manajemen proyek pendidikan, kalender program perlu disusun secara sinkron dengan:

1. Kalender akademik nasional dan lokal (jadwal pembelajaran, ujian, libur sekolah),
2. Siklus anggaran BOS dan BOPD (pencairan dan pelaporan triwulanan),
3. Program prioritas pemerintah (misalnya pelaksanaan P5, revitalisasi teaching factory, atau pelatihan guru digital).

Dengan sinkronisasi ini, setiap kegiatan dalam RAKS–RKT akan memiliki titik waktu pelaksanaan yang jelas, sesuai dengan ketersediaan sumber daya dan kesiapan eksekusi.

B. Prinsip Penyusunan Kalender Program

Dalam praktiknya, penyusunan kalender program RAKS dan RKT perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Distribusi yang merata: Kegiatan tidak menumpuk di akhir tahun.
2. Fleksibilitas adaptif: Memberi ruang untuk penyesuaian jika terjadi perubahan regulasi atau kondisi lapangan.
3. Berbasis urgensi dan kesiapan: Kegiatan prioritas awal tahun seperti pelatihan guru, sedangkan kegiatan perayaan dan penguatan budaya sekolah bisa diatur pertengahan atau akhir tahun.
4. Kolaboratif: Disusun bersama Waka Kurikulum, Waka Sarpras, TU, dan Bendahara BOS.

C. Contoh Tabel Kalender Program RAKS dan RKT SMK Tahun 2025

Bulan	Kegiatan Utama	Keterangan
Januari	Evaluasi capaian tahun sebelumnya, penyusunan RAKS, pelatihan guru Kurikulum Merdeka	Sinkronisasi awal tahun, pencairan BOS tahap 1
Februari	Workshop Teaching Factory, Penguatan Budaya Kerja Industri	Kolaborasi dengan DUDI

Bulan	Kegiatan Utama	Keterangan
Maret	Ujian Tengah Semester, Seminar Digitalisasi Pembelajaran	Diintegrasikan dengan Supervisi Kepala Sekolah
April	Pelatihan Guru AI Tools, Pelatihan P5, Lomba Inovasi Siswa	Diperkuat melalui Tim Inovasi Digital Sekolah
Mei	Simulasi UKK, Penyusunan Laporan BOS Triwulan I	Fokus peningkatan kesiapan siswa
Juni	Ujian Akhir Semester, Kegiatan Evaluasi dan Refleksi Program Semester I	Dasar penyusunan perbaikan kegiatan semester 2
Juli	Workshop Penyusunan Media Ajar Digital, Penerimaan Peserta Didik Baru	Penerapan inovasi literasi digital guru
Agustus	Hari Kemerdekaan + Gebyar SMK, Bimtek Waka Sarpras	Meningkatkan branding sekolah
September	Supervisi Internal, Audit Program Strategis	Fokus kontrol dan monitoring
Oktober	Pelatihan Guru Industri, Sinkronisasi Teaching Factory	Implementasi kerja sama DUDI lanjutan
November	Ujian Sumatif Akhir, Pengumpulan Data Rapor Pendidikan	Persiapan laporan BOS Triwulan IV
Desember	Rapat Evaluasi Tahunan, Refleksi, Penyusunan Draft RAKS Tahun Berikutnya	Finalisasi hasil dan proyeksi 2026

D. Implikasi Praktis

Kalender program yang terstruktur dengan baik dapat:

1. Menjadi alat kontrol dan pengawasan pelaksanaan kegiatan sekolah,
2. Meningkatkan akuntabilitas karena setiap kegiatan memiliki waktu dan PIC,
3. Mendorong partisipasi aktif warga sekolah karena jadwal sudah tersosialisasi,
4. Menjadi lampiran penting dalam laporan BOS dan evaluasi pengawas sekolah.

Kalender program ini juga berfungsi sebagai instrumen untuk membangun budaya sekolah yang terorganisir, efisien, dan berorientasi pada capaian mutu. Sekolah-sekolah yang mampu merencanakan dan menata kalender programnya dengan cermat cenderung menunjukkan kinerja kelembagaan yang lebih stabil dan terukur.

Dalam teori manajemen pendidikan modern, perencanaan operasional yang baik harus ditopang oleh **penjadwalan yang realistis dan strategis**. Kalender program bukan hanya dokumen administratif, melainkan *instrument of control* dan *time management tool* yang berperan penting dalam mengkoordinasikan seluruh sumber daya sekolah terhadap tujuan yang telah ditetapkan (Mintzberg, 1994; Robbins & Coulter, 2020).

Secara konseptual, kalender program berada pada simpul integratif antara **rencana strategis jangka menengah (RKJM)** dan **rencana operasional tahunan (RAKS dan RKT)**. Kalender ini menjadi penjabaran waktu yang konkret dari setiap program, kegiatan, dan sub-kegiatan, sekaligus menjadi pengendali ritme organisasi sekolah. Dalam pendekatan *strategic alignment*, kalender program harus tersusun secara logis dan sinkron dengan:

1. Kalender akademik sekolah dan nasional (terbitan Dinas Pendidikan dan Kemdikbudristek),
2. Siklus anggaran BOS dan pembiayaan daerah (mis. BOPD, hibah, CSR),

3. Momentum program prioritas nasional seperti Kurikulum Merdeka, P5, dan revitalisasi SMK.

Lebih jauh, **Teori Siklus Organisasi (Organizational Life Cycle)** menggarisbawahi pentingnya struktur waktu dalam mempertahankan kesinambungan dan adaptasi institusi. Kalender yang fleksibel namun terstruktur mencerminkan kemampuan sekolah dalam merespons perubahan lingkungan eksternal tanpa kehilangan fokus pada tujuan utama organisasi. Hal ini senada dengan prinsip **agile planning** dalam manajemen proyek yang menekankan iterasi, respons cepat, dan evaluasi berkala berbasis data.

Dari perspektif psikologi organisasi, kalender yang transparan dan terkomunikasikan dengan baik juga berkontribusi terhadap **penciptaan iklim kerja kolaboratif**. Guru dan tenaga kependidikan memiliki ekspektasi waktu yang jelas atas tugasnya, sehingga mendorong keterlibatan dan tanggung jawab personal yang lebih tinggi terhadap keberhasilan program.

Kalender program yang baik bukanlah “jadwal penuh formalitas”, tetapi **mekanisme koordinasi berbasis strategi**. Ia berperan menghubungkan:

1. **Dimensi perencanaan** → apa yang harus dilakukan,
2. **Dimensi pelaksanaan** → kapan dan siapa yang melaksanakan,
3. **Dimensi evaluasi** → kapan dan bagaimana menilai keberhasilan.

Kalender program juga menjadi **alat monitoring** dalam siklus manajemen berbasis sekolah (*school-based management cycle*) yang mencakup tahapan: *planning* → *organizing* → *executing* → *monitoring* → *evaluating*. Dalam konteks RAKS-RKT, kalender program membantu kepala sekolah dan tim BOS dalam:

1. Menyusun laporan pelaksanaan program,
2. Menjaga akurasi pelaporan keuangan dan kegiatan,
3. Mengantisipasi tumpang tindih agenda antar bidang/unit.

Dengan demikian, penyusunan kalender program merupakan bentuk konkret dari prinsip *manajemen waktu strategis* dalam pendidikan, yang menempatkan waktu sebagai sumber daya organisasi yang terbatas namun

sangat menentukan. Kalender yang baik menciptakan disiplin kolektif, efisiensi kerja, dan kepastian langkah dalam mencapai mutu pendidikan sebagaimana dicanangkan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Tim Penanggung Jawab

Keberhasilan implementasi program sekolah tidak hanya bergantung pada kualitas perencanaannya, tetapi juga pada struktur pelaksana yang jelas dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, dalam kerangka pelaksanaan RAKS dan RKT, penunjukan Tim Penanggung Jawab (TPJ) untuk setiap program dan kegiatan menjadi hal yang esensial. Penunjukan ini harus bersifat formal, terdokumentasi, dan disertai dengan uraian tugas yang jelas, agar seluruh pelaksana memahami peran dan akuntabilitasnya masing-masing.

Dalam teori *Manajemen Kinerja Organisasi* (Armstrong & Baron, 1998), keberhasilan suatu program sangat ditentukan oleh adanya struktur peran yang terdefinisi dengan baik, sehingga tidak ada tumpang tindih pelaksanaan maupun kekosongan pengawasan. Penetapan tim pelaksana kegiatan—yang sering kali juga disebut sebagai *Person In Charge (PIC)*—harus mempertimbangkan prinsip-prinsip:

1. Kompetensi teknis: relevansi bidang keahlian dan pengalaman,
2. Otoritas struktural: kewenangan dalam pengambilan keputusan,
3. Kemampuan koordinatif: membangun kerja tim antarbidang.

Penugasan tim pelaksana yang tepat akan memperkuat prinsip *distributed leadership* dalam pengelolaan sekolah, yaitu kepemimpinan berbasis peran, kolaborasi, dan tanggung jawab kolektif. Dalam konteks ini, kepala sekolah bukan satu-satunya pelaksana utama, melainkan menjadi *koordinator strategis* yang mengaktifkan peran setiap unit kerja.

Berikut adalah struktur umum Tim Penanggung Jawab program RAKS–RKT di SMK:

Peran	Tugas Utama
Kepala Sekolah	Pengarah umum, pengambil keputusan akhir, penanggung jawab pelaporan keseluruhan
Wakil Kepala Sekolah	Penanggung jawab bidang teknis sesuai bidangnya (kurikulum, kesiswaan, Humas)
Bendahara BOS/ R A K S	Pengelola anggaran kegiatan dan pelaporan keuangan
Ketua Program Keahlian	Pengendali program/kegiatan berbasis kompetensi keahlian
PIC Kegiatan	Pelaksana teknis kegiatan, menyusun jadwal dan dokumentasi
Tim Dokumentasi	Menyusun logbook, foto kegiatan, laporan, serta publikasi

Setiap kegiatan wajib memiliki format penunjukan tertulis yang menyebutkan nama, jabatan, tugas, serta output yang menjadi tanggung jawab masing-masing PIC. Penugasan ini dapat dilakukan melalui Surat Tugas dari Kepala Sekolah atau Keputusan Kepala Sekolah tentang TPJ Program Tahunan.

Contoh Format Penunjukan PIC

Nama	Jabatan	Program/ Kegiatan	Tugas Utama	Waktu Pelaksanaan
Budi Santoso	Wakasek Kurikulum	Workshop P5	Menyusun jadwal, mengundang narasumber	Juli 2025

Nama	Jabatan	Program/ Kegiatan	Tugas Utama	Waktu Pelak- saan
Siti Khad- ijah	Guru Keju- ruan TBSM	Pemutakh- iran Alat Bengkel	Koordinasi den- gan teknisi dan pengadaan	Agustus–Septem- ber 2025
Ahmad Fauzi	Bendahara BOS	Pelatihan Guru AI Tools	Menyusun RAB, pembayaran dan SPJ kegia- tan	Oktober 2025
Nia Ra- madhani	Operator dan Pub- likasi	Literasi Digi- tal Siswa	Membuat log- book, publikasi media sekolah	November 2025

Integrasi dengan Monitoring

Setiap tim pelaksana diwajibkan membuat:

1. Jadwal kegiatan rinci
2. Logbook kegiatan harian
3. Dokumentasi dan laporan pascapelaksanaan
4. Evaluasi hasil pelaksanaan terhadap output dan outcome

Dokumen ini akan menjadi bagian dari evaluasi tengah tahun dan akhir tahun dalam siklus RAKS–RKT, sekaligus menjadi bukti fisik pada saat audit internal maupun supervisi eksternal oleh pengawas atau dinas pendidikan.

Penunjukan dan penguatan peran Tim Penanggung Jawab bukan sekadar administratif, melainkan *mekanisme manajerial strategis* dalam memastikan bahwa semua kegiatan yang direncanakan dalam RAKS dan RKT benar-benar terlaksana secara terukur, akuntabel, dan sesuai harapan.

Hal ini menjadi bagian dari komitmen sekolah dalam menumbuhkan budaya kerja berbasis kinerja nyata dan profesionalisme.

Dalam konteks manajemen strategis sekolah, keberadaan *Tim Penanggung Jawab (TPJ)* merupakan representasi nyata dari desentralisasi fungsi manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan. Penunjukan tim yang kompeten dan berkomitmen menjadi landasan utama untuk memastikan bahwa setiap kegiatan dalam dokumen RAKS dan RKT dapat dijalankan dengan disiplin pelaksanaan, keterukuran hasil, dan akuntabilitas publik.

Secara teoritis, penunjukan tim pelaksana dapat dijelaskan melalui perspektif Manajemen Berbasis Kinerja (Performance-Based Management) yang menekankan pentingnya keterkaitan antara input, proses, output, dan outcome (OECD, 2005). Dalam pendekatan ini, setiap kegiatan tidak hanya membutuhkan perencanaan yang baik, tetapi juga struktur pelaksana yang mampu menjamin tercapainya tujuan kegiatan sesuai standar mutu dan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, Model Mintzberg (1979) tentang struktur organisasi menjelaskan bahwa dalam institusi seperti sekolah, efektivitas sangat dipengaruhi oleh keberadaan peran yang saling mengisi: manajerial (seperti kepala sekolah dan wakasek), teknis (guru, ketua program keahlian), dan administratif (bendahara, operator). Dengan kata lain, keberhasilan program terletak pada keterpaduan peran, bukan dominasi satu pihak.

Dalam implementasinya, pembentukan TPJ dapat dianggap sebagai bentuk *shared leadership* atau *kepemimpinan kolaboratif*, yang menurut Spillane et al. (2001), memungkinkan peningkatan efektivitas organisasi melalui pelibatan banyak aktor yang memiliki kapasitas dan tanggung jawab tersendiri. *Shared leadership* ini sangat relevan diterapkan di SMK yang memiliki kompleksitas tinggi—baik dari sisi jumlah program keahlian, sumber daya manusia, maupun variasi kegiatan.

Dari sisi teori perilaku organisasi, teori peran (*role theory*) menjelaskan bahwa keberhasilan pelaksanaan suatu tugas akan meningkat ketika peran seseorang didefinisikan secara eksplisit. Dalam konteks ini, penunjukan

PIC (person in charge) dengan tugas, wewenang, dan target yang jelas akan menurunkan ambiguitas, meningkatkan efisiensi pelaksanaan, serta mempercepat penyelesaian kegiatan.

Penunjukan tim pelaksana yang dilakukan secara dokumentatif (melalui SK Kepala Sekolah atau Surat Tugas) juga sejalan dengan prinsip transparansi tata kelola yang dijunjung dalam pendekatan *Good Governance*. Prinsip ini tidak hanya penting secara internal, tetapi juga menunjukkan kepada pihak eksternal (komite sekolah, pengawas, masyarakat) bahwa sekolah mengelola programnya secara profesional dan bertanggung jawab.

Secara aplikatif, penguatan struktur TPJ dalam dokumen RAKS–RKT dapat meminimalkan praktik copy-paste kegiatan, memutus mata rantai pelaksanaan semu (*pseudo implementation*), serta menciptakan budaya kerja yang terencana, terdokumentasi, dan terukur. Dengan demikian, tidak ada kegiatan yang dilaksanakan tanpa penanggung jawab yang jelas, dan tidak ada anggaran yang digunakan tanpa orientasi pada hasil.

Format Pelaksanaan Kegiatan

Pelaksanaan kegiatan di sekolah merupakan tahapan kritis dari siklus perencanaan strategis. Meskipun rencana telah tersusun dengan matang dalam dokumen RAKS dan RKT, tanpa pelaksanaan yang terdokumentasi dengan baik, capaian yang diharapkan hanya akan menjadi asumsi tanpa bukti. Oleh karena itu, format pelaksanaan kegiatan harus disusun secara sistematis, operasional, dan akuntabel agar memudahkan pengendalian mutu, pelaporan, dan evaluasi.

A. Komponen Format Pelaksanaan Kegiatan

Format pelaksanaan kegiatan yang ideal memuat unsur-unsur berikut:

Komponen	Keterangan
Nama Kegiatan	Judul kegiatan sesuai RAKS/RKT
Tujuan Kegiatan	Mengacu pada tujuan strategis dan indikator kinerja

Komponen	Keterangan
Waktu Pelaksanaan	Tanggal mulai hingga selesai
Tempat	Lokasi kegiatan (daring/luring/hybrid)
Penanggung Jawab	PIC kegiatan sesuai SK
Sumber Dana	BOS, BOPD, Komite, CSR, dan lainnya
Rincian Anggaran	Perincian komponen pembiayaan
Narasumber/Pihak Terlibat	Jika relevan (internal/eksternal)
Output	Produk langsung yang dihasilkan
Outcome	Dampak atau hasil jangka menengah
Dokumentasi	Foto, notulensi, logbook, absensi
Evaluasi	Ringkasan capaian dan catatan reflektif

Format ini dapat dituangkan dalam template logbook kegiatan yang diisi oleh penanggung jawab dan ditandatangani kepala sekolah sebagai bentuk pengesahan.

B. Jadwal Pelaksanaan dan Logbook

Agar pelaksanaan kegiatan terkontrol, setiap unit kerja di sekolah (misalnya: waka, kepala program keahlian, ketua tim pengembang) menyusun *jadwal teknis mingguan atau bulanan*, disesuaikan dengan kalender program tahunan yang telah disusun. Penggunaan logbook kegiatan berfungsi sebagai instrumen pengawasan internal dan bukti dokumentasi pelaksanaan.

Logbook tersebut mencakup:

1. Checklist kegiatan harian,
2. Dokumentasi kegiatan (foto, presensi),
3. Catatan kendala teknis,
4. Rencana tindak lanjut (jika kegiatan berulang atau bertahap).

C. Dokumentasi dan Laporan Kegiatan

Dokumentasi kegiatan tidak boleh dianggap formalitas belaka. Bukti-bukti pelaksanaan (foto, video, daftar hadir, notulensi) adalah bagian dari

evidence-based management yang penting dalam proses monitoring, akreditasi, dan audit BOS. Oleh karena itu, sekolah perlu menetapkan SOP dokumentasi yang mencakup:

1. Kualitas foto (minimal 3 dokumentasi per kegiatan),
2. Penyimpanan file secara digital (Google Drive, SIM Sekolah, dll),
3. Penulisan laporan kegiatan singkat (2–3 halaman).

Laporan kegiatan berisi:

1. Latar belakang kegiatan,
2. Tujuan dan output yang dicapai,
3. Gambaran pelaksanaan (waktu, tempat, peserta),
4. Dokumentasi foto,
5. Evaluasi dan rekomendasi.

D. Standarisasi Format

Agar efisien, sekolah dapat menetapkan standar format pelaksanaan kegiatan melalui Keputusan Kepala Sekolah. Format ini wajib digunakan oleh semua unit pelaksana dan menjadi bagian dari sistem administrasi mutu sekolah. Contoh template dan instrumen standar dapat diintegrasikan ke dalam SIM sekolah atau LMS (Learning Management System) untuk efektivitas pelaporan daring.

Dalam kerangka manajemen strategis pendidikan, pelaksanaan kegiatan adalah *eksekusi konkret* dari rencana yang telah disusun. Tahapan ini merepresentasikan fase implementatif dari siklus manajemen yang dikenal sebagai *Plan–Do–Check–Act (PDCA)* menurut Deming (1993). Tanpa format pelaksanaan yang sistematis dan terdokumentasi, maka perencanaan hanya akan berhenti pada tingkat wacana atau administratif, bukan pada pencapaian tujuan.

Secara teoretis, *format pelaksanaan kegiatan* menjadi bagian dari manajemen operasional. Menurut Robbins dan Coulter (2020), dalam praktik manajerial modern, keberhasilan suatu kegiatan sangat dipengaruhi oleh struktur pelaksanaan yang terorganisasi, yang mencakup kejelasan

tujuan, penanggung jawab, waktu, sumber daya, dan indikator keberhasilan. Setiap kegiatan harus memiliki desain operasional yang konkret, agar proses dapat dikontrol dan hasilnya dapat diukur.

Dalam perspektif manajemen mutu total (*Total Quality Management*), kegiatan sekolah harus dilaksanakan berdasarkan prinsip: dokumentasi, pelibatan, dan evaluasi berkelanjutan (Goetsch & Davis, 2016). Format pelaksanaan kegiatan bukan hanya sarana administratif, tetapi menjadi wujud *continuous improvement* dalam konteks mutu pendidikan. Dengan format yang standar dan seragam, sekolah memiliki basis data pelaksanaan kegiatan untuk kepentingan audit, supervisi, akreditasi, hingga pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Lebih jauh, *pelaksanaan kegiatan* yang baik juga sejalan dengan prinsip *evidence-based leadership*, yaitu kepemimpinan yang mendasarkan pengambilan keputusan dan pelaporan pada bukti nyata hasil pelaksanaan (Leithwood et al., 2008). Oleh karena itu, format pelaksanaan kegiatan harus menyertakan bukti proses dan bukti hasil, seperti logbook, laporan singkat, presensi, dan dokumentasi visual.

Dari sisi konsep efektivitas organisasi, Drucker (1999) menyatakan bahwa “what gets measured gets managed.” Maka, pelaksanaan kegiatan yang terdokumentasi bukan sekadar sebagai formalitas pelaporan, tetapi sebagai bentuk penjaminan mutu program. Format tersebut memungkinkan pengelola sekolah melakukan refleksi, perbaikan program, dan menilai sejauh mana kebermanfaatan kegiatan bagi peningkatan kompetensi guru, siswa, maupun efektivitas institusi.

Dalam konteks SMK, kegiatan seperti pelatihan guru, workshop teaching factory, kegiatan P5, penguatan literasi digital, hingga pemutakhiran sarpras bengkel, merupakan program-program strategis yang harus dieksekusi dengan *format baku pelaksanaan*. Hal ini penting mengingat keragaman kompetensi keahlian dan kompleksitas kegiatan sekolah kejuruan membutuhkan standarisasi proses manajemen, agar tidak terjadi kekacauan pelaksanaan, duplikasi program, atau pelaporan yang lemah.

Dengan demikian, format pelaksanaan kegiatan adalah bagian dari tata kelola sekolah berbasis mutu dan kinerja. Ia bukan sekadar instrumen teknis, tetapi juga refleksi dari budaya organisasi yang mengedepankan akuntabilitas, transparansi, dan orientasi hasil.

Strategi Pengawasan Internal

Pengawasan internal merupakan elemen vital dalam memastikan bahwa seluruh program dan kegiatan dalam RAKS dan RKT dilaksanakan sesuai dengan rencana, prosedur, dan standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah dan akuntabilitas publik, pengawasan internal tidak hanya menjadi mekanisme kontrol administratif, tetapi juga sebagai strategi perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

A. Tujuan dan Fungsi Pengawasan Internal

Tujuan utama dari pengawasan internal adalah:

1. Menjaga kepatuhan terhadap rencana dan anggaran,
2. Menjamin kualitas pelaksanaan kegiatan,
3. Mengidentifikasi penyimpangan dan potensi risiko sejak dini,
4. Memberikan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Fungsi pengawasan internal di sekolah SMK meliputi:

1. Preventif – mencegah terjadinya deviasi program.
2. Detektif – mengidentifikasi pelanggaran atau ketidaksesuaian.
3. Korektif – memberikan saran perbaikan terhadap kekurangan pelaksanaan.
4. Evaluatif – menilai capaian program terhadap indikator dan target.

B. Bentuk Strategi Pengawasan Internal

Pengawasan internal dapat diimplementasikan melalui kombinasi pendekatan berikut:

1. **Audit Internal Berkala**

Sekolah menetapkan siklus audit internal (misalnya per triwulan), yang mencakup evaluasi dokumen pelaksanaan, keuangan, dan output kegiatan. Audit ini dilakukan oleh tim khusus yang dibentuk kepala sekolah, yang terdiri dari unsur manajemen, staf tata usaha, dan wakil kepala sekolah.

2. **Checklist Pelaksanaan Kegiatan**

Setiap kegiatan memiliki format checklist pelaksanaan yang berisi poin-poin verifikasi seperti: presensi peserta, dokumentasi, bukti pengeluaran, dan evaluasi kegiatan.

3. **Cross Checking Antar Unit**

Pelaksanaan kegiatan oleh satu unit (misal, Waka Kurikulum) dapat diawasi oleh unit lain (misal, Waka Humas atau Tim BOS). Ini mendorong sistem check and balance internal sekolah.

4. **Monitoring Digital melalui SIM Sekolah**

Penggunaan dashboard atau aplikasi monitoring kegiatan dapat meningkatkan transparansi dan efisiensi pengawasan. Misalnya, setiap kegiatan diunggah progresnya dalam platform digital internal sekolah.

5. **Observasi Langsung dan Sampling**

Kepala sekolah atau tim pengawas internal melakukan kunjungan langsung (spot check) ke lokasi kegiatan untuk memastikan kegiatan berjalan sebagaimana mestinya.

C. Keterlibatan Stakeholder

Pengawasan internal yang efektif melibatkan berbagai pihak di sekolah:

1. **Kepala Sekolah** sebagai penanggung jawab akhir mutu dan akuntabilitas.
2. **Wakil Kepala Sekolah** bertindak sebagai koordinator pengawasan berdasarkan bidangnya.
3. **Tim BOS** melakukan validasi penggunaan anggaran dan kesesuaian kegiatan.

4. **Komite Sekolah** dapat diberi akses terhadap ringkasan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk transparansi.
5. **Siswa dan Guru** juga dapat terlibat sebagai pengamat partisipatif dalam kegiatan tertentu, seperti program P5 atau workshop TEFA.

D. Prinsip Pengawasan yang Efektif

Agar strategi pengawasan internal berhasil, sekolah perlu memegang prinsip-prinsip berikut:

1. **Transparansi:** semua pelaksanaan kegiatan dapat diakses informasinya.
2. **Konsistensi:** pelaksanaan pengawasan tidak bersifat insidental.
3. **Objektivitas:** berdasarkan data dan fakta, bukan asumsi atau opini.
4. **Dokumentatif:** semua proses pengawasan disertai bukti yang dapat diaudit.

Pengawasan internal dalam manajemen pendidikan merupakan salah satu pilar penting untuk menjaga integritas, akuntabilitas, dan efektivitas implementasi program sekolah. Menurut **Anthony & Govindarajan (2014)**, pengawasan (control) adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks sekolah, khususnya pada implementasi RAKS dan RKT, pengawasan internal bukan hanya dimaknai sebagai pengawasan administratif, tetapi lebih sebagai mekanisme manajemen mutu internal (*school-based internal quality control*).

Dalam teori **Total Quality Management (TQM)** pendidikan, pengawasan internal berfungsi untuk:

1. Menjamin kesesuaian antara **tujuan, proses, dan hasil**,
2. Mendorong terciptanya **continuous improvement**,
3. Menumbuhkan budaya mutu dan tanggung jawab bersama dalam organisasi pendidikan.

Lebih lanjut, **Stufflebeam's CIPP Evaluation Model** (Context, Input, Process, Product) juga memberikan kerangka konseptual yang relevan: pengawasan internal berperan kuat dalam aspek "Process Evaluation", yaitu

mengevaluasi implementasi kegiatan secara sistematis agar berjalan sesuai arah dan mengidentifikasi kebutuhan koreksi.

Konsep Kunci dalam Strategi Pengawasan Internal Sekolah:

1. Internal Audit:

Audit internal sekolah mengacu pada prinsip COSO Framework (Committee of Sponsoring Organizations), yang menekankan pada lima komponen: pengendalian lingkungan, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Dalam pendidikan, ini diterjemahkan ke dalam audit dokumen kegiatan, pemantauan realisasi program, serta verifikasi penggunaan anggaran.

2. Monitoring dan Supervision:

Monitoring merujuk pada pengamatan berkelanjutan terhadap pelaksanaan program, sedangkan supervision berkaitan dengan pembinaan teknis dan pendampingan. Kedua pendekatan ini saling melengkapi dalam menjaga kualitas implementasi.

3. Check and Balance:

Strategi pengawasan yang sehat membutuhkan sistem saling mengawasi (check and balance) antar unit kerja. Ini untuk menghindari konflik kepentingan, memastikan obyektivitas, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola sekolah.

4. Evidence-Based Internal Control:

Pengawasan internal harus berbasis bukti (evidence-based), baik berupa logbook, dokumentasi kegiatan, presensi, maupun laporan evaluasi. Hal ini sejalan dengan prinsip accountable governance dalam pendidikan yang menuntut transparansi dan akuntabilitas terhadap penggunaan anggaran dan capaian mutu.

5. Partisipasi dan Akuntabilitas Kolektif:

Sesuai pendekatan School-Based Management, pengawasan internal yang efektif menuntut partisipasi dari berbagai pemangku kepentingan internal sekolah: kepala sekolah, guru, TU, bendahara, dan komite.

Akuntabilitas bukan tanggung jawab satu pihak, melainkan hasil sinergi seluruh unsur sekolah.

Pada SMK, pengawasan internal terhadap implementasi RAKS dan RKT memiliki tantangan tersendiri karena kompleksitas program keahlian, variasi kebutuhan sarpras, serta intensitas kerja sama dengan DUDI. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengawasan yang:

1. Fleksibel, tetapi disiplin terhadap prinsip manajemen mutu,
2. Responsif terhadap dinamika kegiatan lapangan,
3. Berbasis indikator kinerja dan ketercapaian output-outcome kegiatan.

Dengan pendekatan teoritis dan konseptual ini, sekolah dapat membangun sistem pengawasan internal yang tidak hanya menjamin kepatuhan terhadap perencanaan, tetapi juga mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam ekosistem pendidikan vokasi.

Manajemen Risiko

Manajemen risiko dalam implementasi RAKS dan RKT menjadi salah satu aspek krusial yang sering diabaikan oleh banyak sekolah. Padahal, dalam lingkungan pendidikan yang penuh dinamika, volatilitas kebijakan, dan kompleksitas program keahlian SMK, risiko bukanlah kemungkinan, tetapi sebuah keniscayaan yang harus diantisipasi. Risiko dapat menghambat pencapaian output dan outcome, bahkan berujung pada ketidaktercapaian standar mutu.

Menurut **ISO 31000:2018**, risiko didefinisikan sebagai “efek dari ketidakpastian terhadap tujuan,” dan manajemen risiko adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko. Dalam pendidikan, manajemen risiko adalah bagian integral dari **school governance** modern yang menekankan pada tata kelola, transparansi, dan keberlanjutan.

Prinsip Manajemen Risiko Pendidikan

Mengacu pada pendekatan teori **Enterprise Risk Management (ERM)** dan **School Risk Management Framework** (adaptasi dari Brighthouse, 2020), berikut prinsip-prinsip utamanya:

1. **Antisipatif:** Mengidentifikasi potensi risiko sebelum terjadi.
2. **Responsif:** Mempunyai rencana kontingensi untuk setiap risiko utama.
3. **Partisipatif:** Melibatkan seluruh pemangku kepentingan (guru, TU, DUDI, komite).
4. **Terintegrasi:** Risiko diintegrasikan dalam semua fase perencanaan dan pelaksanaan.
5. **Berbasis Bukti:** Risiko didasarkan pada pengalaman sebelumnya, data realisasi, dan monitoring.

Kategori Risiko Umum dalam Implementasi RAKS dan RKT di SMK

Kategori Risiko	Contoh	Dampak	Strategi Mitigasi
Operasional	Jadwal kegiatan bertabrakan dengan ujian nasional atau PKL	Kegiatan gagal dilaksanakan tepat waktu	Penyusunan kalender program yang sinkron
Keuangan	Dana BOS atau BOPD terlambat cair	Penundaan kegiatan penting dan pelatihan	Buat prioritas kegiatan low-cost yang cepat jalan
SDM dan Komitmen Tim	Guru/PIC kegiatan berganti atau tidak aktif	Kegiatan tidak berjalan sesuai target	Penunjukan PIC alternatif dan pelatihan pengganti

Kategori Risiko	Contoh	Dampak	Strategi Mitigasi
Sarana dan Prasarana	Alat praktik rusak saat pelaksanaan workshop bengkel	Pembelajaran terganggu, hasil tidak maksimal	Rencana pemeliharaan dan pengadaan cadangan
Teknologi dan IT	Gangguan server saat pelaksanaan pelatihan daring	Kegiatan tertunda atau tidak efektif	Backup platform alternatif, dokumentasi offline
Hubungan Eksternal	DUDI mitra batal kerja sama di tengah program TEFA	Program tidak mencapai output	Diversifikasi mitra, MoU yang kuat

Langkah Praktis Implementasi Manajemen Risiko di SMK

1. Identifikasi Risiko
Menggunakan metode brainstorming, refleksi kegiatan sebelumnya, dan analisis data dari rapor pendidikan, sekolah menyusun daftar risiko utama.
2. Analisis Risiko
Mengkaji peluang terjadinya dan dampaknya. Biasanya menggunakan skala 1–5 untuk keduanya.
3. Pemetaan Risiko (Risk Mapping)
Visualisasi risiko dalam matriks probabilitas-dampak untuk menentukan prioritas tindakan.
4. Rencana Mitigasi
Menyusun strategi penghindaran, pengurangan, atau penerimaan risiko. Disusun dalam tabel mitigasi risiko.

5. Monitoring dan Review

Menyisipkan kolom pemantauan risiko dalam laporan kegiatan RAKS, dengan PIC yang bertugas mengawasi.

E. Simulasi Praktik Manajemen Risiko

Misal: Kegiatan: Pelatihan Guru Pemanfaatan AI dalam Pembelajaran

Risiko	Probabilitas	Dampak	Mitigasi
Jaringan internet tidak stabil	4	5	Sediakan modem cadangan dan rekaman materi
Narasumber batal hadir mendadak	3	4	Siapkan narasumber cadangan atau kegiatan bergilir
Tidak semua guru antusias	3	3	Lakukan pendekatan awal dan pembekalan prapelatihan

F. Implikasi Strategis

Dengan adanya sistem manajemen risiko yang terencana, sekolah:

1. Mampu menjaga kontinuitas pelaksanaan program,
2. Meningkatkan kepercayaan stakeholder terhadap profesionalisme manajemen sekolah,
3. Mendukung terciptanya budaya perencanaan yang dinamis, terstruktur, dan resilien.

Dalam jangka panjang, **manajemen risiko yang baik adalah bentuk investasi terhadap stabilitas mutu pendidikan SMK**, sekaligus menjamin keberhasilan implementasi RAKS dan RKT yang benar-benar berdampak pada peningkatan layanan dan hasil belajar peserta didik.

Manajemen risiko merupakan pendekatan sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau potensi ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, khususnya SMK, manajemen risiko bukan semata kegiatan pelengkap, melainkan bagian integral dari perencanaan strategis berbasis kinerja.

Menurut **ISO 31000:2018**, risiko didefinisikan sebagai “efek ketidakpastian terhadap tujuan”, yang dapat berupa peluang maupun ancaman. Dalam dunia pendidikan, risiko mencakup berbagai aspek mulai dari pendanaan, pelaksanaan kegiatan, keberlanjutan program, hingga stabilitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penerapan *School Risk Management* menjadi vital dalam memastikan bahwa RAKS dan RKT tidak hanya tersusun secara administratif, tetapi juga mampu diimplementasikan secara efektif meski di tengah keterbatasan dan perubahan.

Lebih lanjut, **theory of risk-based planning** (Power, 2007) menekankan bahwa organisasi yang adaptif akan mengintegrasikan analisis risiko sejak tahap awal perencanaan. Hal ini penting dalam konteks SMK yang menghadapi tantangan ganda: volatilitas kebutuhan dunia kerja dan kompleksitas pengelolaan program keahlian. Risiko tidak selalu bisa dieliminasi, tetapi dapat dikendalikan melalui mitigasi, diversifikasi strategi, dan penyesuaian operasional.

Sementara itu, **teori sistem terbuka** dalam manajemen organisasi (Katz & Kahn, 1978) menyatakan bahwa sekolah sebagai sistem sosial perlu mampu merespons gangguan lingkungan eksternal dan internal. Risiko-risiko seperti keterlambatan dana BOS, pemutusan mitra DUDI, atau resistensi perubahan guru perlu dihadapi dengan pendekatan sistemik dan berbasis data.

Dalam pendekatan manajemen risiko modern, dikenal empat strategi utama:

1. **Avoidance (penghindaran)** – Menghapus kegiatan yang berisiko tinggi.
2. **Reduction (pengurangan)** – Mengurangi peluang atau dampak risiko.

3. **Transfer (alih risiko)** – Mendelegasikan risiko kepada pihak lain (misalnya outsourcing).
4. **Acceptance (penerimaan)** – Menerima risiko dengan membuat rencana kontinjensi.

Penerapan keempat strategi tersebut dalam RAKS dan RKT SMK akan membantu sekolah meminimalkan kegagalan pelaksanaan program, meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, dan memperkuat akuntabilitas publik.

Secara konseptual, manajemen risiko juga mendukung *culture of learning organization* (Senge, 1990), di mana setiap kegagalan atau tantangan dijadikan sebagai pelajaran untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan begitu, sekolah tidak hanya bereaksi terhadap masalah, tetapi juga proaktif membangun ketahanan institusional.

Peran Supervisi Pengawas

A. Landasan Teoretis Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan merupakan kegiatan pembinaan profesional yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran, manajemen, dan kinerja satuan pendidikan. Menurut Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2014), supervisi adalah serangkaian aktivitas terencana yang difokuskan pada peningkatan mutu pendidikan melalui bimbingan, pelatihan, evaluasi, dan fasilitasi sistemik terhadap sekolah dan guru.

Dalam kerangka kebijakan nasional, Permendikbud Nomor 63 Tahun 2022 menegaskan bahwa pengawas sekolah memiliki mandat untuk melaksanakan supervisi akademik dan manajerial. Dalam konteks penyusunan dan implementasi RAKS dan RKT berbasis kinerja, fungsi supervisi menjadi instrumen pengawal mutu, pengarah pelaksanaan, dan pengendali arah strategis sekolah.

Teori Instructional Leadership (Hallinger & Murphy, 1985) menyebutkan bahwa pengawas sekolah tidak hanya bertugas mengawasi administratif, tetapi menjadi *learning leader* yang membantu kepala sekolah

menjaga keterhubungan antara visi strategis, dokumen perencanaan, dan capaian belajar siswa.

B. Peran Strategis Pengawas dalam RAKS-RKT

Pengawas memiliki beberapa peran penting dalam mendampingi sekolah menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi RAKS dan RKT:

- 1. Fasilitator – Membantu kepala sekolah memahami regulasi, prinsip penyusunan berbasis kinerja, dan integrasi SNP dalam perencanaan.
- 2. Pembina Profesional – Memberikan pelatihan atau diskusi reflektif untuk menyusun indikator SMART, analisis gap, dan prioritas kegiatan strategis.
- 3. Katalisator Perubahan – Menumbuhkan budaya mutu dan pembelajaran organisasi dalam pengelolaan sekolah.
- 4. Evaluator – Melakukan supervisi reguler atas kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan RAKS dan RKT, serta akuntabilitas output dan outcome-nya.
- 5. Mediator – Menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dengan dinas pendidikan dalam hal kebijakan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan.

C. Contoh Instrumen Supervisi Implementasi RAKS-RKT

Berikut adalah format instrumen supervisi yang dapat digunakan oleh pengawas sekolah untuk memantau dan membina pelaksanaan RAKS dan RKT:

Komponen	Aspek Supervisi	Indikator yang Diamati	Skor (1-4)	Catatan/Tindak Lanjut
Perencanaan	Kesesuaian RAKS-RKT dengan RKJM dan SNP	Terdapat keselarasan logis antara tujuan, program, kegiatan dan indikator kinerja		

Komponen	Aspek Supervisi	Indikator yang Diamati	Skor (1-4)	Catatan/Tindak Lanjut
Pelaksanaan	Pelaksanaan kegiatan sesuai jadwal	Bukti kegiatan, logbook, presensi, dokumentasi ada dan sesuai		
Anggaran	Penyerapan dana BOS sesuai perencanaan	Komponen kegiatan sesuai RKAS dan tercatat di SPJ		
Monitoring	Adanya evaluasi internal sekolah	Hasil evaluasi, refleksi, dan revisi kegiatan		
Kolaborasi	Keterlibatan guru/komite/DUDI dalam RAKS	Bukti berita acara, notulen, dan dokumentasi kolaborasi		

Catatan: Skor 1–4 dapat menggambarkan tingkat pencapaian: 1 = Belum, 2 = Cukup, 3 = Baik, 4 = Sangat Baik.

D. Implikasi Supervisi yang Efektif

Supervisi yang efektif akan membantu sekolah:

1. Menyelaraskan pelaksanaan kegiatan dengan visi dan arah strategis.
2. Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran.
3. Mengurangi risiko penyimpangan pelaksanaan.
4. Membangun budaya mutu dan refleksi berkelanjutan.

Dengan demikian, pengawas tidak hanya berfungsi sebagai kontrol eksternal, tetapi juga sebagai *partner strategis* sekolah dalam mencapai target kualitas pendidikan yang diharapkan, terutama di SMK yang menghadapi tantangan kompleks dan beragam.

Dalam manajemen pendidikan modern, *supervisi* bukan lagi sekadar aktivitas kontrol administratif, melainkan bagian integral dari proses peningkatan mutu dan transformasi sekolah. Menurut **Glickman (2004)**, *supervisi* adalah proses terencana dan kolaboratif untuk membantu guru dan pimpinan sekolah berkembang secara profesional dalam konteks organisasi pembelajaran. *Supervisi*, dalam hal ini, juga berfungsi sebagai *penghubung strategis* antara kebijakan makro (regulasi dan tujuan nasional) dan implementasi mikro di tingkat satuan pendidikan.

Pemendikbudristek Nomor 63 Tahun 2022 menegaskan bahwa pengawas sekolah berperan sebagai penjamin mutu pendidikan melalui kegiatan *supervisi akademik* dan manajerial yang sistematis dan berkesinambungan. Dalam kerangka pengelolaan RAKS dan RKT berbasis kinerja, pengawas berfungsi sebagai fasilitator yang memastikan keselarasan antara *perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program* sekolah dengan prinsip akuntabilitas, efektivitas, dan fokus pada peningkatan hasil belajar.

Secara teoretik, **model Instructional Supervision** dari *Sergiovanni (1987)* menekankan pentingnya peran *supervisi* sebagai tindakan moral dan edukatif untuk mendampingi para pendidik menuju perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam konteks SMK, pengawas bertugas tidak hanya mengawasi dokumen dan anggaran, melainkan menjadi agen perubahan (*change agent*) yang memahami dinamika dunia industri, kebutuhan program keahlian, serta memperkuat literasi manajerial kepala sekolah.

Lebih jauh, teori **Transformational Supervision** (Pajak, 2000) juga menggarisbawahi bahwa pengawas perlu menjadi pemimpin yang menginspirasi, memberikan motivasi, dan membangun budaya reflektif di sekolah. *Supervisi* bukan kontrol satu arah, tetapi interaksi yang mendidik antara pengawas dan sekolah untuk membangun perencanaan yang hidup, dinamis, dan adaptif.

Dari perspektif sistem, **pengawas berfungsi sebagai feedback loop** dalam siklus mutu pendidikan. Ia menangkap anomali atau deviasi dari implementasi RAKS-RKT, memberikan umpan balik berbasis data, dan

menyarankan perbaikan agar perencanaan ke depan menjadi lebih akurat, realistis, dan berdampak.

Dengan dasar teori tersebut, maka posisi pengawas tidak dapat dipinggirkan dalam sistem penyusunan dan pelaksanaan RAKS-RKT. Pengawas berperan sebagai:

1. **Penjaga mutu** (quality assurer)
2. **Pengarah strategis** (strategic guide)
3. **Evaluators formatif** (formative assessor)
4. **Mediator kebijakan** antara sekolah dan dinas

Kekuatan supervisi bukan pada kuasanya untuk mengoreksi, tetapi pada *kapasitas intelektual dan relasional* untuk mendorong sekolah menjadi organisasi pembelajar yang berorientasi pada perbaikan mutu.

BAB 7

MONITORING, EVALUASI,
DAN REVIEW BERKALA



Penyusunan RAKS dan RKT tidak akan bermakna apabila tidak disertai dengan sistem **monitoring, evaluasi, dan review berkala** (Monev-Review) yang terintegrasi dan berorientasi pada pembelajaran institusional. Di era manajemen berbasis kinerja dan data (*performance and evidence-based management*), sekolah dituntut tidak hanya menyusun rencana yang baik, tetapi juga memastikan implementasinya berjalan efektif, efisien, dan berdampak terhadap capaian mutu pendidikan.

Monitoring dan evaluasi bukan sekadar aktivitas administratif atau formalitas laporan, tetapi menjadi **alat refleksi strategis** untuk menilai apakah program berjalan sesuai tujuan, apakah anggaran digunakan dengan benar, dan apakah manfaat dirasakan oleh seluruh pemangku kepentingan sekolah. Evaluasi yang baik mendorong perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*), memungkinkan sekolah untuk beradaptasi terhadap perubahan, serta menyusun perencanaan yang lebih akurat di tahun berikutnya.

Lebih dari itu, **transparansi dan akuntabilitas publik** terhadap pelaksanaan RAKS dan RKT menjadi bagian penting dari kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, laporan evaluasi bukan hanya menjadi tanggung jawab internal kepala sekolah dan tim BOS, melainkan harus dikomunikasikan secara terbuka kepada komite, orang tua, dan dunia usaha/dunia industri (DUDI) sebagai bagian dari mitra strategis SMK.

Bab ini menyajikan kerangka sistematis evaluasi berkala, mulai dari format indikator evaluasi berbasis input-proses-output-outcome, teknik menganalisis capaian program, sistem skor dan visualisasi status kegiatan, hingga mekanisme *review tahunan* sebagai dasar perencanaan tahun berikutnya. Simulasi revisi program berdasarkan hasil evaluasi juga akan ditampilkan sebagai panduan praktis dalam *penyesuaian dinamis terhadap tantangan dan peluang nyata di lapangan*.

Dengan adanya Monev dan Review yang kuat, RAKS dan RKT tidak lagi menjadi dokumen statis, tetapi menjadi sistem yang hidup, adaptif, dan mampu mendorong transformasi mutu pendidikan secara nyata di SMK.

Format Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala terhadap pelaksanaan RAKS dan RKT merupakan mekanisme yang sistematis dan berkesinambungan untuk memastikan bahwa seluruh program dan kegiatan sekolah berjalan sesuai dengan rencana, tepat sasaran, serta menghasilkan dampak yang terukur. Evaluasi ini dilaksanakan dalam siklus triwulan, semester, dan tahunan untuk memberikan umpan balik terhadap efektivitas pelaksanaan dan pengelolaan sumber daya sekolah.

A. Dimensi Evaluasi: Input–Proses–Output–Outcome

Evaluasi kinerja dalam konteks RAKS dan RKT harus mengacu pada empat dimensi utama:

1. **Input**
Sumber daya yang digunakan untuk mendukung program, seperti anggaran, tenaga pelaksana, waktu, dan sarana prasarana.
2. **Proses**
Tahapan pelaksanaan kegiatan: kesesuaian pelaksanaan dengan jadwal, keterlibatan peserta, kelengkapan administrasi, dan dokumentasi.
3. **Output**
Hasil langsung dari kegiatan: jumlah pelatihan yang dilaksanakan, jumlah peserta, produk kegiatan, dan dokumen pelaporan.
4. **Outcome**
Dampak jangka pendek hingga menengah terhadap peningkatan mutu: perubahan sikap, peningkatan keterampilan guru/siswa, peningkatan nilai akademik, kepuasan stakeholder, dan sebagainya.

B. Format Tabel Evaluasi Berkala

Berikut adalah contoh format evaluasi kegiatan dalam RAKS dan RKT yang berbasis empat dimensi tersebut:

No	Nama Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Indikator Evaluasi	Input	Proses	Output	Out-come	Catatan dan Rekomendasi
1	Pelatihan Literasi Digital Guru	Meningkatkan kemampuan guru menggunakan AI tools	80% guru mampu membuat media pembelajaran digital	Dana BOS Rp 5 juta, Narasumber eksternal	Dilaksanakan tepat waktu, 2 hari, 25 guru hadir	25 media pembelajaran digital dibuat	70% guru gunakan tools dalam KBM	Perlu pelatihan lanjutan berbasis AI adaptif
2	Pemutakhiran Alat Praktik TKJ	Menyesuaikan peralatan bengkel dengan kebutuhan industri	Peralatan baru digunakan >70% dalam praktik siswa	Dana BOPD Rp 12 juta, Vendor peralatan	Instalasi alat sesuai SOP	Bengkel TKJ operasional kembali	Praktik siswa meningkat → capaian unjuk kerja naik	Evaluasi pelatihan teknisi internal

Format ini memungkinkan setiap satuan pendidikan untuk memantau setiap tahapan kegiatan secara menyeluruh dan memberi ruang refleksi terhadap keberhasilan dan hambatan program yang dijalankan.

C. Prinsip-prinsip Evaluasi Berkala

1. **Relevansi** – kegiatan dievaluasi berdasarkan keterkaitannya dengan kebutuhan sekolah dan indikator mutu.
2. **Efektivitas** – sejauh mana kegiatan mencapai tujuan yang ditetapkan.
3. **Efisiensi** – bagaimana sumber daya digunakan secara optimal.
4. **Sustainability** – apakah kegiatan berdampak jangka panjang terhadap mutu layanan pendidikan.
5. **Akuntabilitas Publik** – evaluasi terdokumentasi dan disampaikan kepada pemangku kepentingan.

D. Tools Pendukung

Evaluasi berkala sebaiknya didukung oleh instrumen seperti:

1. Google Form/Survey evaluasi kegiatan
2. Form penilaian dampak program

3. Logbook pelaksanaan dan hasil refleksi tim pelaksana
4. Template laporan Monev bulanan

Evaluasi berkala merupakan komponen penting dalam siklus manajemen berbasis kinerja, khususnya dalam konteks perencanaan pendidikan seperti RAKS (Rencana Aksi Sekolah) dan RKT (Rencana Kegiatan Tahunan). Dalam literatur manajemen pendidikan, evaluasi tidak sekadar alat pengawasan, tetapi menjadi wahana refleksi institusional yang menghubungkan antara rencana, implementasi, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep ini mengacu pada teori sistem pendidikan yang menempatkan *evaluation as feedback mechanism* untuk pengambilan keputusan dan peningkatan mutu (Stufflebeam, 2003).

Salah satu pendekatan evaluasi yang relevan digunakan dalam konteks RAKS-RKT adalah **model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product)** dari Stufflebeam. Namun, dalam praktik di sekolah, pendekatan yang lebih operasional adalah evaluasi berbasis **empat dimensi: input, proses, output, dan outcome**. Keempat dimensi ini mencerminkan keterkaitan fungsional antara sumber daya yang digunakan (input), cara kegiatan dijalankan (proses), hasil langsung yang dihasilkan (output), dan perubahan yang terjadi (outcome). Model ini selaras dengan pendekatan evaluasi berbasis hasil (*results-based evaluation*) yang diadopsi oleh banyak lembaga donor internasional dan lembaga pendidikan.

Dimensi Evaluasi dalam Konteks Teori

1. **Input** adalah elemen dasar seperti dana, tenaga kerja, dan waktu. Teori sumber daya (*Resource-Based View*) dalam manajemen menegaskan bahwa kualitas input sangat menentukan performa organisasi (Barney, 1991).
2. **Proses** merujuk pada tata kelola kegiatan. Dalam teori Total Quality Management (TQM), proses yang dikendalikan dengan baik akan menghasilkan kualitas output yang konsisten.

3. **Output** adalah hasil langsung yang dapat diukur. Dalam kerangka logika (Logical Framework), output menjadi indikator keberhasilan taktis dari suatu kegiatan.
4. **Outcome** adalah perubahan jangka menengah yang lebih bermakna. Menurut pendekatan logic model dari W.K. Kellogg Foundation (2004), outcome adalah efek yang menunjukkan nilai tambah dari kegiatan pendidikan terhadap peserta didik atau guru.

Dalam konteks SMK, evaluasi berkala membantu menghindari jebakan administratif yang menjadikan RAKS dan RKT sekadar dokumen formal. Sebaliknya, evaluasi menempatkan dokumen perencanaan sebagai alat strategis yang memiliki mekanisme pemantauan real-time terhadap kinerja sekolah. Hal ini menjadi krusial mengingat dinamika dunia kerja yang cepat berubah, sehingga SMK perlu cepat mengevaluasi dan menyesuaikan programnya berdasarkan evidence-based decision.

Evaluasi berbasis dimensi input-proses-output-outcome juga menjadi dasar dalam penguatan akuntabilitas sekolah. Ini sesuai dengan prinsip manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*), yang menuntut keterbukaan dalam pelaporan hasil, serta kejelasan hubungan antara penggunaan dana BOS/BOPD dengan dampaknya terhadap mutu pendidikan.

Evaluasi berkala juga mendukung pencapaian delapan SNP. Misalnya, outcome dari pelatihan guru dapat dikaitkan langsung dengan SNP 4 (Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dan SNP 7 (Standar Penilaian). Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam RAKS dan RKT perlu dievaluasi tidak hanya dari segi kuantitas (berapa kegiatan dilaksanakan), tetapi juga kualitas dan keterkaitannya dengan indikator mutu nasional.

Analisis Output dan Outcome

Analisis output dan outcome merupakan bagian esensial dari tahapan evaluasi dalam siklus manajemen sekolah berbasis kinerja. Dalam konteks perencanaan RAKS dan RKT di SMK, analisis ini berfungsi sebagai

jembatan antara pelaksanaan kegiatan dengan pencapaian tujuan pendidikan. Evaluasi tidak cukup berhenti pada pelaporan kegiatan (output), tetapi harus mengungkap dampak nyata (outcome) dari kegiatan tersebut terhadap mutu layanan pendidikan.

Output adalah hasil langsung dari suatu kegiatan, yang dapat diukur secara kuantitatif dan dicapai dalam jangka pendek. Misalnya: jumlah pelatihan yang dilaksanakan, jumlah guru yang mengikuti workshop, atau jumlah modul yang diproduksi.

Outcome adalah perubahan atau dampak jangka menengah terhadap penerima manfaat dari kegiatan tersebut, seperti peningkatan kompetensi guru, perubahan perilaku siswa, atau meningkatnya capaian pembelajaran.

Dalam pendekatan *Results-Based Management (RBM)*, output menjadi indikator antara yang harus secara logis mengarah pada pencapaian outcome. RBM menekankan pentingnya pertanggungjawaban terhadap hasil (results) dan bukan sekadar aktivitas.

Teori yang mendasari pentingnya pemisahan antara output dan outcome adalah *Logical Framework Analysis (LFA)* yang banyak digunakan oleh lembaga pembangunan dan pendidikan. Dalam LFA, output dilihat sebagai “deliverables”, sementara outcome dilihat sebagai “effects” yang terjadi akibat intervensi program.

Selain itu, dalam pendekatan *Theory of Change*, outcome harus dirumuskan sejak awal dan diturunkan ke dalam rangkaian logis aktivitas-output-outcome-impact. Ini penting agar kegiatan tidak terjebak pada rutinitas tanpa transformasi.

Beberapa prinsip penting yang perlu diterapkan dalam analisis output dan outcome di SMK adalah:

1. **Spesifik dan terukur:** Setiap output dan outcome harus dikaitkan dengan indikator SMART.
2. **Berbasis bukti (evidence-based):** Gunakan data aktual, misalnya hasil pre-post test pelatihan, nilai rapor pendidikan, survei kepuasan, atau asesmen kinerja siswa.

3. **Terkait SNP dan tujuan institusi:** Hubungkan dengan capaian pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Visi-Misi sekolah.

Misalnya, SMK menyelenggarakan pelatihan “Penggunaan AI Tools untuk Guru Produktif”:

1. **Output:** 20 guru mengikuti pelatihan selama 2 hari, menghasilkan 10 modul pembelajaran digital.
2. **Outcome:** Dalam tiga bulan, terjadi peningkatan partisipasi siswa sebesar 18% pada kelas produktif berbasis digital, dan skor UTS naik 12% dibanding semester sebelumnya.

Contoh ini menunjukkan bagaimana aktivitas nyata dapat dikaitkan dengan dampak yang terukur secara kontekstual.

Dalam praktik RAKS dan RKT, sekolah perlu menyusun laporan kegiatan dengan format yang membedakan antara:

1. *Aktivitas → Output → Outcome*
Laporan sebaiknya tidak hanya menjelaskan “apa yang dilakukan”, tetapi juga “apa dampaknya”. Ini penting agar sekolah dapat:
2. Menentukan keberlanjutan atau penghentian program
3. Mempresentasikan keberhasilan ke stakeholder (orang tua, komite, pemerintah)
4. Mengakses dukungan tambahan dari DUDI atau CSR dengan menunjukkan hasil konkret

Analisis output dan outcome bukanlah tugas administratif semata, tetapi bagian dari refleksi dan pengambilan keputusan berbasis data. Di tengah tantangan dunia kerja yang dinamis, SMK dituntut untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan dan setiap kegiatan yang dilaksanakan memberikan dampak nyata pada mutu layanan pendidikan dan kesiapan lulusan.

Dalam ranah manajemen pendidikan berbasis hasil (*Results-Based Management/RBM*), pemisahan antara **output** dan **outcome** menjadi dasar penting dalam menilai efektivitas program. **Output** merujuk pada hasil langsung yang dapat dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan, sedangkan

outcome merujuk pada dampak jangka menengah yang mencerminkan perubahan perilaku, kapasitas, atau kondisi akibat kegiatan tersebut (OECD, 2017).

Output bersifat kuantitatif dan deskriptif—misalnya: jumlah pelatihan, buku yang dicetak, atau siswa yang mengikuti lomba. Sementara outcome lebih bersifat evaluatif dan menunjukkan perubahan kualitas—seperti peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, peningkatan ketuntasan belajar siswa, atau peningkatan kepuasan pemangku kepentingan.

Secara teoretik, kerangka *Logical Framework Approach (LFA)* dan *Theory of Change (ToC)* menyediakan peta berpikir untuk memahami keterkaitan antara input, aktivitas, output, outcome, dan impact. LFA menyatakan bahwa keberhasilan program hanya dapat dinilai secara valid ketika outcome dapat ditelusuri secara logis ke output dan aktivitas sebelumnya. Sementara ToC menekankan pentingnya perumusan outcome yang jelas sejak awal sebagai acuan desain program dan tolok ukur keberhasilan (Weiss, 1995; Taplin et al., 2013).

Dalam sistem pendidikan modern, terutama pada satuan pendidikan seperti SMK, pertanggungjawaban bukan lagi pada banyaknya kegiatan (*activity-based accountability*) melainkan pada hasil dan dampaknya (*performance-based accountability*). Oleh karena itu, pemisahan antara output dan outcome penting untuk:

1. Menilai apakah kegiatan yang dirancang betul-betul menghasilkan perubahan nyata.
2. Menganalisis efektivitas anggaran.
3. Meningkatkan kepercayaan stakeholder melalui hasil yang dapat diverifikasi.

Sistem Pemingkatan Program

Dalam manajemen berbasis kinerja, pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data menuntut sistem evaluasi yang tidak hanya deskriptif tetapi juga visual, komparatif, dan mudah dipahami oleh semua pemangku

kepentingan. Oleh karena itu, sistem pemeringkatan program menjadi instrumen penting untuk:

1. Menyaring program berdasarkan urgensi dan dampaknya.
2. Mengarahkan penguatan, pengembangan ulang, atau penghentian program.
3. Menumbuhkan budaya reflektif dan akuntabel di kalangan pengelola sekolah.

Sistem ini umumnya menggunakan dua pendekatan utama:

1. **Skor Evaluasi (1–5):** Setiap kegiatan dinilai berdasarkan sejumlah kriteria seperti relevansi, ketercapaian output, efisiensi anggaran, dan keberlanjutan.
2. **Kode Warna (Red–Yellow–Green):** Memberi sinyal cepat terhadap status program.

Skor	Kriteria Umum	Warna	Makna dan Tindak Lanjut
1	Tidak terlaksana, tidak ada output	Merah	Hentikan/restrukturisasi total
2	Terlaksana minim, tidak relevan dengan outcome	Merah	Review total, evaluasi efektivitas
3	Cukup berjalan, outcome terbatas	Kuning	Revisi strategi pelaksanaan dan penguatan koordinasi
4	Baik, output tercapai, outcome sedang	Hijau muda	Ditingkatkan dan distandardisasi pelaksanaan
5	Sangat baik, output dan outcome optimal	Hijau tua	Direplikasi ke unit lain/sekolah mitra

Pemeringkatan dilakukan secara berkala melalui tahapan berikut:

1. Penentuan kriteria evaluasi: Misalnya ketercapaian indikator, kepatuhan terhadap jadwal, kepuasan penerima manfaat.

2. Pemberian skor dan warna: Berdasarkan data pelaporan kegiatan dan observasi lapangan.
3. Rekapitulasi skor per kegiatan/program.
4. Analisis akumulatif per bidang (Manajemen, Pembelajaran, Sarpras, dll).
5. Pembuatan rekomendasi tindak lanjut.

Contoh tabel pemeringkatan sederhana:

Program/Kegiatan	Skor	Warna	Rekomendasi
Pelatihan Guru AI Tools	5	Hijau	Perlu direplikasi lintas program keahlian
Workshop Projek Penguatan P5	4	Hijau	Tetap dilanjutkan dengan pemutakhiran
Penguatan Literasi Digital Siswa	2	Merah	Butuh redesain dan validasi kebutuhan
Revitalisasi Alat Praktik Bengkel	3	Kuning	Perlu pemantauan ulang efektivitas alat

Sistem ini:

1. Membantu kepala sekolah memetakan efektivitas kinerja program dengan cepat.
2. Menjadi dasar laporan pertanggungjawaban dan evaluasi tengah/ tahunan.
3. Meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan lanjutan atas program.

Dalam jangka panjang, pemeringkatan berbasis skor dan warna memperkuat prinsip *performance-based management* yang sangat dibutuhkan di SMK agar program yang dijalankan benar-benar berdampak pada capaian Standar Nasional Pendidikan dan peningkatan daya saing lulusan.

Konsep pemeringkatan program berkaitan erat dengan pendekatan *performance-based evaluation*, yang secara teoritis didasari oleh kerangka

Results-Based Management (RBM). RBM menekankan pentingnya menghubungkan input, aktivitas, output, dan outcome dalam kerangka logis dan terukur (UNESCO, 2021). Dalam kerangka ini, kegiatan tidak cukup hanya dilakukan, tetapi harus memberikan hasil yang berdampak pada pencapaian tujuan pendidikan.

Selain itu, sistem pemeringkatan juga dipengaruhi oleh pendekatan *data-driven decision making (DDDM)*. DDDM mendorong organisasi pendidikan, termasuk sekolah, untuk memanfaatkan bukti kuantitatif dan kualitatif dalam membuat keputusan programatik (Ikemoto & Marsh, 2007). Dalam kerangka DDDM, pemeringkatan menjadi simpul visual dari interpretasi data.

Secara umum, pemeringkatan program didasarkan pada prinsip:

1. Kuantifikasi kinerja (melalui skor)
2. Visualisasi tingkat keberhasilan (melalui warna)
3. Keterpaduan data dan interpretasi kontekstual
4. Pemicu refleksi kolektif dan perbaikan berkelanjutan

Kombinasi antara skoring numerik (1–5) dan sistem warna (Merah–Kuning–Hijau) memberikan pendekatan kognitif yang kuat. Teori *Dual Coding* dari Paivio (1986) menyatakan bahwa pemrosesan informasi akan lebih efektif jika melibatkan simbol verbal (angka) dan visual (warna) secara bersamaan.

Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan, evaluasi berbasis indikator menjadi bagian integral. Sistem pemeringkatan yang dibangun secara sistematis dapat dikaitkan langsung dengan indikator Standar Nasional Pendidikan (SNP) maupun target kinerja internal sekolah. Hal ini memungkinkan penyusunan prioritas berbasis evidensi dan alokasi sumber daya secara lebih rasional.

1. **Transparansi Kinerja:** Pemeringkatan membuka ruang akuntabilitas, tidak hanya ke dalam (tim sekolah), tetapi juga ke luar (komite, orang tua, pengawas).

2. **Efektivitas Manajerial:** Kepala sekolah dapat memprioritaskan program yang membutuhkan intervensi cepat berdasarkan kategori warna dan skor.
3. **Pembelajaran Organisasi:** Pemeringkatan berkontribusi terhadap *organizational learning*, yaitu bagaimana sekolah belajar dari data mereka sendiri dan meningkatkan siklus perencanaan-evaluasi berikutnya (Argyris & Schön, 1978).

Penyesuaian Program

Dalam kerangka *manajemen berbasis kinerja*, penyesuaian program merupakan tahapan penting setelah proses monitoring dan evaluasi (Monev). Prinsip dasar dari tahapan ini adalah kesadaran bahwa perencanaan sekolah bukanlah dokumen yang statis, melainkan sebuah proses yang bersifat *dinamis*, adaptif, dan terus mengalami *refleksi-tindakan ulang* berdasarkan data yang terkumpul. Ini selaras dengan pendekatan *plan-do-check-act* (PDCA cycle) dari Deming, yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Penyesuaian program adalah bagian dari *feedback loop* dalam kerangka *Results-Based Management* (RBM). Menurut teori RBM, keberhasilan program tidak hanya diukur dari kesesuaian terhadap rencana awal, tetapi juga dari kemampuan program untuk menyesuaikan arah berdasarkan hasil dan tantangan nyata yang ditemukan di lapangan. Penyesuaian ini mencerminkan praktik *adaptive leadership* dalam organisasi pendidikan, yang menghargai realitas, merespons data, dan mengelola perubahan dengan proaktif.

Penyesuaian bisa dilakukan dalam beberapa dimensi:

1. **Waktu:** penjadwalan ulang kegiatan akibat keterlambatan atau bencana alam
2. **Isi dan target kegiatan:** revisi sasaran atau materi pelatihan karena hasil evaluasi yang tidak sesuai ekspektasi
3. **Pendanaan:** realokasi dana dari kegiatan yang tidak berjalan ke program yang lebih berdampak

4. **Metode pelaksanaan:** perubahan pendekatan dari tatap muka ke daring (online), atau sebaliknya
5. **Mitra pelaksana:** evaluasi dan perubahan narasumber, vendor, atau tim pelaksana yang tidak memenuhi ekspektasi

Penyesuaian program harus dilakukan melalui mekanisme resmi agar tetap menjunjung tinggi akuntabilitas. Misalnya:

1. Rapat evaluasi triwulanan atau semesteran dengan tim BOS/RAKS
2. Penyusunan dokumen revisi RAKS/RKT berdasarkan hasil evaluasi
3. Persetujuan kepala sekolah dan komite sebelum pengesahan revisi
4. Pelaporan revisi kegiatan dan anggaran kepada Dinas Pendidikan atau pengawas sesuai ketentuan

Contoh 1:

Kegiatan *Workshop P5* yang direncanakan untuk 40 guru pada semester pertama ternyata baru diikuti 15 guru karena tumpang tindih dengan Uji Kompetensi Keahlian. Maka kegiatan dijadwalkan ulang ke semester dua dengan penambahan modul daring agar bisa diikuti lebih fleksibel.

Contoh 2:

Pengadaan alat praktik untuk bengkel otomotif mengalami keterlambatan pasokan barang. SMK melakukan revisi jadwal pelatihan teknisi dan mendahulukan pelatihan guru terlebih dahulu dengan alat yang tersedia.

Contoh 3:

Evaluasi kegiatan literasi digital siswa menunjukkan rendahnya partisipasi siswa perempuan. Sekolah menyesuaikan metode pelaksanaan dengan pendekatan berbasis minat siswa dan mengundang mentor perempuan dari industri digital.

Penyesuaian bukan tanda kegagalan perencanaan, melainkan refleksi dari perencanaan yang *hidup*, responsif, dan berbasis realitas. Proses ini justru menunjukkan kedewasaan organisasi sekolah dalam mengelola

perubahan. Dalam teori *learning organization* (Senge, 1990), organisasi yang belajar akan terus menyesuaikan dirinya agar tetap relevan dan efektif.

Penyesuaian program dalam konteks perencanaan dan pelaksanaan RAKS–RKT merupakan refleksi dari kemampuan sistem sekolah dalam menerapkan *adaptive management*, yaitu pendekatan manajemen yang memungkinkan lembaga untuk melakukan penyesuaian berdasarkan dinamika realitas dan data hasil evaluasi. Ini menjadi kunci penting dalam menjawab tantangan di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), di mana prediksi dan rencana awal seringkali harus direvisi demi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan.

Penyesuaian program secara teoretik berakar pada teori *cybernetic systems* dan *feedback control*, yang menekankan pentingnya sistem memperoleh masukan (feedback) untuk mengatur kembali dirinya agar tetap pada jalur tujuan. Dalam kerangka ini, perencanaan bukanlah dokumen mati, melainkan sistem yang terus beradaptasi berdasarkan evaluasi hasil pelaksanaan.

Menurut Kerzner (2017), dalam manajemen proyek pendidikan, **perubahan dan penyesuaian bukan anomali, tetapi ekspektasi**. Karenanya, diperlukan mekanisme revisi yang sistemik dan terdokumentasi agar sekolah tidak terjebak dalam pelaksanaan kegiatan yang tidak lagi relevan, atau bahkan kontra-produktif.

Dalam konteks sekolah menengah kejuruan, penyesuaian program bisa mencakup:

1. **Perubahan skala kegiatan** karena keterbatasan partisipasi atau dana
2. **Modifikasi sasaran** berdasarkan capaian sementara atau konteks baru (misalnya, kebutuhan industri yang berubah)
3. **Penyesuaian waktu pelaksanaan** akibat benturan jadwal
4. **Revisi metode** (misalnya dari luring ke daring)
5. **Realokasi anggaran** dari program kurang efektif ke kegiatan prioritas baru

Ini sejalan dengan konsep *responsive planning*, di mana manajemen sekolah secara sadar dan sistematis menyempurnakan dokumen perencanaan berdasarkan hasil *monitoring and evaluation (M&E)* dan masukan dari pemangku kepentingan.

Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* (1990) menegaskan bahwa organisasi yang sehat adalah *learning organization*, yaitu lembaga yang terus belajar dari data, konteks, dan pengalaman. Dalam kerangka ini, penyesuaian bukan kelemahan perencanaan, melainkan ciri kedewasaan organisasi dalam merespons dinamika.

SMK sebagai *institusi pendidikan dan pelatihan kerja* sangat membutuhkan kemampuan adaptasi tinggi. Ketika pasar industri berubah, kebutuhan siswa berkembang, dan kebijakan pendidikan diperbaharui, maka program kerja sekolah juga harus mampu merespons dengan cepat dan terukur.

Agar tidak mengganggu akuntabilitas, maka penyesuaian program harus dilandasi oleh:

1. Hasil evaluasi kegiatan yang terukur dan terdokumentasi
2. Justifikasi rasional dan tertulis
3. Persetujuan formal kepala sekolah dan komite
4. Pelaporan revisi ke pihak otoritatif (Dinas Pendidikan atau pengawas)

Dalam praktiknya, beberapa SMK unggul telah menetapkan siklus evaluasi triwulanan dan semesteran, di mana hasil monev menjadi dasar resmi penyesuaian RAKS dan RKT.

Penyesuaian program yang dikelola dengan baik dapat:

1. Meningkatkan efektivitas dan relevansi kegiatan sekolah
2. Mencegah pemborosan anggaran pada kegiatan tidak berdampak
3. Memperkuat partisipasi stakeholder karena adanya proses reflektif
4. Mendorong sekolah menjadi entitas fleksibel yang berorientasi mutu dan perubahan

Dengan kata lain, penyesuaian program adalah jantung dari manajemen berbasis data dan dampak. Tanpa mekanisme adaptasi, RAKS dan

RKT hanya akan menjadi daftar kegiatan formal tanpa respons terhadap hasil nyata dan perubahan lingkungan.

Laporan dan Transparansi

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS), transparansi dan pelaporan adalah dua komponen krusial yang memperkuat prinsip *good governance* (tata kelola yang baik). Transparansi menciptakan ruang dialog antara sekolah dan pemangku kepentingan seperti orang tua, komite sekolah, dunia usaha dan industri (DUDI), serta pemerintah daerah. Pelaporan, di sisi lain, menjadi bentuk pertanggungjawaban institusional atas rencana dan capaian sekolah, terutama dalam penggunaan anggaran dan pelaksanaan program prioritas.

World Bank (2019) menyatakan bahwa **transparency in school planning and budgeting improves community trust, reduces misallocation of funds, and increases school performance outcomes.**

Laporan pelaksanaan RAKS dan RKT dapat disusun dalam dua kategori utama:

- 1. **Laporan Kinerja (Performance Report)**
Berisi realisasi kegiatan dibandingkan target, capaian output dan outcome, kendala, serta evaluasi efektivitas program.
- 2. **Laporan Keuangan (Financial Report)**
Mencakup realisasi anggaran tiap kegiatan, efisiensi pemanfaatan dana BOS/BOPD, serta rasio penggunaan anggaran terhadap output yang dicapai.

Contoh Struktur Laporan RAKS/RKT SMK:

No	Nama Program	Target Output	Realisasi	Dana Terpakai	Evaluasi Singkat
1	Workshop P5	3 hari, 30 guru	2 hari, 28 guru	Rp 9.800.000	Perlu perbaikan logistik

No	Nama Program	Target Output	Realisasi	Dana Terpakai	Evaluasi Singkat
2	Literasi Digital	90% siswa mengakses modul	85%	Rp 12.500.000	Capaian mendekati target

Transparansi bukan hanya urusan internal, tapi juga eksternal. Sekolah wajib menyampaikan hasil pelaksanaan program dan penggunaan dana kepada masyarakat. Strategi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Pemasangan informasi pada papan pengumuman sekolah
2. Publikasi laporan ringkas di website sekolah atau media sosial resmi
3. Penyampaian dalam forum rapat komite atau pertemuan wali murid
4. Pelibatan siswa dalam forum evaluasi sebagai edukasi nilai-nilai demokratis

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 juga menegaskan bahwa **penggunaan dana BOS wajib diinformasikan secara terbuka kepada masyarakat, minimal melalui media informasi di lingkungan sekolah.**

Transparansi dan pelaporan memiliki beberapa dampak positif strategis:

1. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap SMK
2. Menumbuhkan budaya integritas dan akuntabilitas di kalangan guru dan tenaga kependidikan
3. Mendorong partisipasi aktif dari orang tua, komite, dan mitra sekolah
4. Meminimalisasi risiko penyimpangan anggaran dan program

Dengan demikian, transparansi bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan strategi penguatan legitimasi sosial sekolah. Setiap proses pelaporan harus dikaitkan langsung dengan siklus Monev. Tanpa pelaporan yang terbuka dan berkala, hasil monitoring hanya akan menjadi arsip internal yang tidak berdampak luas. Sebaliknya, pelaporan yang baik mendorong evaluasi menjadi sikap budaya, bukan sekadar prosedur.

Subbab ini menggarisbawahi bahwa **RAKS dan RKT yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan** adalah fondasi utama SMK

yang dipercaya publik, didukung stakeholder, dan berorientasi pada mutu. Sekolah perlu menjadikan pelaporan sebagai proses edukatif dan komunikasi strategis, bukan hanya dokumentasi administratif.

Laporan dan transparansi dalam konteks perencanaan dan pelaksanaan program sekolah bukan hanya menjadi bentuk pertanggungjawaban administratif, tetapi juga merupakan bagian dari *governance education system* yang menekankan akuntabilitas, keterbukaan, dan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Menurut OECD (2015), transparansi adalah prasyarat bagi sistem pendidikan yang efektif dan partisipatif, terutama dalam mengelola anggaran publik dan menyampaikan hasil-hasil program pendidikan kepada pemangku kepentingan.

Dalam perspektif teori *New Public Management (NPM)*, transparansi adalah salah satu instrumen untuk memperkuat efisiensi dan efektivitas kinerja lembaga sektor publik, termasuk sekolah. Pendekatan ini memandang bahwa lembaga pendidikan, seperti halnya entitas publik lainnya, harus menunjukkan hasil (outcomes) dari penggunaan sumber daya yang telah diberikan negara dan masyarakat. Pelaporan dan publikasi kinerja menjadi mekanisme kontrol sosial yang mendorong perubahan perilaku manajemen ke arah yang lebih profesional, akuntabel, dan efisien.

Teori Stakeholder juga sangat relevan dalam konteks ini. Freeman (1984) menyatakan bahwa organisasi publik harus mengidentifikasi dan memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan utamanya. Dalam konteks SMK, stakeholder utama meliputi: siswa, orang tua, komite sekolah, pemerintah daerah, dunia usaha dan industri (DUDI), serta masyarakat lokal. Dengan menyediakan laporan yang transparan dan informatif, sekolah sedang membangun hubungan strategis yang saling memperkuat dengan komunitasnya.

Di sisi lain, konsep *Social Accountability* (World Bank, 2012) menegaskan bahwa keterbukaan informasi dalam pendidikan harus dijadikan sarana partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam mengawasi, mengevaluasi, dan mendukung mutu layanan pendidikan. Pelaporan yang sistematis mendorong terjadinya dialog yang konstruktif antara sekolah

dan masyarakat dalam menentukan arah kebijakan dan perbaikan layanan pendidikan.

Dalam praktiknya, pelaporan dan transparansi berbasis hasil (*result-based reporting*) terdiri dari dua elemen penting:

1. Kuantifikasi output dan outcome dari setiap kegiatan yang dilaksanakan.
2. Keterbukaan penggunaan anggaran dalam bentuk rasionalisasi kegiatan, proporsi belanja, dan dampaknya terhadap mutu pembelajaran.

Pelaporan berbasis kinerja seperti ini sesuai dengan prinsip dalam *Logical Framework Approach (LFA)* yang menyatakan bahwa pelaporan harus menjawab: “Apa yang dilakukan?”, “Apa hasilnya?”, “Bagaimana pelaksanaannya?”, dan “Apa pembelajaran serta tindak lanjutnya?”. Format pelaporan yang baik akan menunjukkan hubungan logis antara input, proses, output, outcome, dan impact.

Dalam kerangka teoritik yang kokoh, transparansi dan pelaporan tidak hanya meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap SMK, tetapi juga menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement cycle*). Ia menjadi elemen kunci dalam mewujudkan *good school governance* yang berbasis data, kolaboratif, dan partisipatif.

Review Tahunan

Review tahunan adalah proses sistematis dan reflektif untuk menilai efektivitas pelaksanaan seluruh program yang dirancang melalui dokumen RAKS dan RKT dalam satu tahun ajaran. Ini bukan sekadar evaluasi administratif, tetapi merupakan fondasi utama dalam membangun siklus manajemen berbasis kinerja yang berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika pendidikan kejuruan.

Tujuan utama dari review tahunan adalah:

1. Mengidentifikasi capaian dan hambatan dari program/kegiatan.
2. Memberikan dasar yang kuat untuk penyesuaian atau perubahan perencanaan tahun berikutnya.

3. Menyediakan data dan temuan yang sah untuk proses pengambilan keputusan strategis.
4. Menjamin akuntabilitas pelaksanaan program kepada seluruh pemangku kepentingan.

Dalam konteks SMK, yang memiliki kompleksitas program keahlian dan kebutuhan dunia industri yang sangat dinamis, review tahunan berfungsi sebagai instrumen penyelarasan kembali antara visi strategis sekolah dan realitas implementasi di lapangan.

Review tahunan mencakup beberapa dimensi utama:

1. **Analisis Capaian Kinerja**
Menelaah realisasi indikator output dan outcome dari seluruh program utama dalam RAKS dan RKT.
2. **Efektivitas dan Efisiensi Anggaran**
Menilai apakah penggunaan dana telah sejalan dengan rencana, dan apakah biaya yang dikeluarkan menghasilkan dampak yang proporsional.
3. **Evaluasi Manajerial dan Kelembagaan**
Meninjau efektivitas koordinasi antarbidang (kurikulum, kesiswaan, Humas, sarpras, dll.), peran pengawas, serta kepemimpinan kepala sekolah dan tim BOS.
4. **Dampak terhadap Mutu Layanan Pendidikan**
Apakah kegiatan yang dilakukan berdampak nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran, kedisiplinan siswa, keterlibatan orang tua, atau hubungan dengan DUDI.
5. **Aspek Inovasi dan Adaptabilitas**
Menganalisis sejauh mana sekolah mampu mengadopsi inovasi baru seperti penggunaan teknologi, pelatihan AI tools, pelaksanaan TEFA, dll.

Proses dan Langkah Review Tahunan

1. Pengumpulan Data:

Melalui dokumen pelaksanaan, laporan kegiatan, hasil Monev, rapor pendidikan, dan hasil supervisi.

2. Analisis dan Refleksi:

Diskusi bersama tim manajemen sekolah dan wakil pemangku kepentingan (komite, guru senior, perwakilan DUDI) untuk menelaah hasil, kegagalan, dan pembelajaran.

3. Penyusunan Laporan Review:

Laporan yang bersifat reflektif dan operasional, menyajikan apa yang telah dicapai, apa yang belum optimal, dan saran tindak lanjut konkrit.

4. Rekomendasi Perencanaan Tahun Depan:

Output dari review tahunan menjadi *bahan baku* utama dalam menyusun RAKS dan RKT tahun ajaran berikutnya.

Melalui review tahunan, sekolah:

- Memperkuat budaya data dan refleksi di lingkungan manajemen.
- Menjadi lebih adaptif terhadap perubahan regulasi dan kebutuhan industri.
- Memastikan bahwa setiap rupiah anggaran digunakan untuk mendukung outcome pendidikan yang nyata.
- Menyiapkan dokumentasi berkualitas untuk akreditasi, audit, dan evaluasi kinerja kepala sekolah.

Dalam pendekatan manajemen strategis pendidikan, evaluasi tahunan—atau *annual review*—merupakan salah satu dari lima langkah pokok dalam siklus perencanaan strategis menurut Bryson (2018): (1) perumusan tujuan, (2) perencanaan program, (3) implementasi, (4) monitoring dan evaluasi, dan (5) revisi berdasarkan hasil. Tahapan review tahunan menjadi *sumbu evaluatif* untuk melakukan refleksi sistemik terhadap keseluruhan proses yang telah berjalan, sekaligus menyediakan *feedback loop* untuk penyusunan perencanaan tahun selanjutnya yang lebih tepat sasaran.

Secara pedagogis, Scriven (1967) membedakan dua bentuk evaluasi dalam dunia pendidikan:

- Formative Evaluation: Berorientasi pada perbaikan berkelanjutan selama program berjalan.
- Summative Evaluation: Mengevaluasi efektivitas total program setelah periode pelaksanaan.

Review tahunan merupakan gabungan keduanya: formatif karena berkontribusi terhadap penyempurnaan desain program, dan sumatif karena menyajikan bukti nyata terhadap capaian target.

Menurut pendekatan *Logical Framework Approach* (LFA), yang biasa digunakan dalam perencanaan proyek pembangunan dan pendidikan (OECD, 2010), review tahunan berfungsi menilai sejauh mana keterkaitan antara:

- Input (sumber daya yang digunakan),
- Output (hasil langsung kegiatan),
- Outcome (perubahan jangka menengah),
- Impact (dampak jangka panjang terhadap sistem pendidikan).

Dengan pendekatan ini, evaluasi tidak hanya menilai kegiatan yang *telah dilakukan*, tetapi juga memastikan kegiatan tersebut *berkontribusi terhadap tujuan sistemik*.

Menurut Argyris & Schön (1996), organisasi pembelajar melakukan proses *double-loop learning*, yaitu:

1. Mengoreksi kesalahan berdasarkan hasil (single loop).
2. Menelaah kembali *kerangka berpikir dan asumsi strategis* (double loop).

Review tahunan mendorong sekolah untuk tidak sekadar mengganti kegiatan yang gagal, tetapi juga mengevaluasi kembali asumsi perencanaan dan indikator keberhasilan.

Konsep good governance dalam pendidikan menempatkan review tahunan sebagai instrumen:

- Akuntabilitas vertikal (kepada pemerintah, pengawas, dan auditor),

1. Akuntabilitas horizontal (kepada orang tua, komite, DUDI),
2. Akuntabilitas internal (kepada kepala sekolah dan tim pengelola).

Sebagaimana ditegaskan dalam prinsip *School-Based Management*, evaluasi berbasis komunitas (community-based evaluation) memperkuat legitimasi program dan menjamin keterlibatan publik dalam perbaikan pendidikan.

Dengan demikian, review tahunan bukanlah akhir dari proses administrasi, melainkan titik tolak baru untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah. Dalam konteks SMK, review tahunan membantu:

1. Menyelaraskan kembali program sekolah dengan dinamika DUDI.
2. Memperkuat sinergi antar bidang dalam manajemen mutu.
3. Menjadi *bukti sahih* dalam akreditasi, pelaporan BOS, dan evaluasi kinerja kepala sekolah.

Siklus ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah modern harus berbasis *refleksi strategis*, bukan sekadar rutinitas administratif.

BAB 8

STUDI KASUS PRAKTIK
BAIK DI SMK



Setelah membahas konsep, strategi, instrumen, dan implementasi perencanaan berbasis RAKS (Rencana Aksi Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan), bab ini menghadirkan ilustrasi konkret berupa **studi kasus praktik baik (best practices)** dari berbagai tipe SMK di Indonesia. Praktik baik merupakan cermin keberhasilan penerapan prinsip-prinsip perencanaan strategis yang adaptif, partisipatif, dan berbasis kinerja, yang sekaligus memperlihatkan bagaimana tantangan nyata di lapangan dijawab dengan inovasi manajerial dan kolaborasi multisektor.

Dalam konteks penguatan manajemen mutu sekolah, studi kasus bukan hanya bertujuan mendeskripsikan keberhasilan, tetapi juga memberikan inspirasi, pembelajaran lintas institusi, dan validasi terhadap pendekatan yang sebelumnya telah dirumuskan secara konseptual. *What works* dalam konteks SMK dapat bersifat sangat kontekstual, bergantung pada kapasitas manajerial, jejaring DUDI, latar belakang pendidik, serta budaya organisasi sekolah.

Bab ini akan menampilkan contoh nyata dari **SMK Negeri, SMK Swasta, dan SMK berbasis Industri**, yang masing-masing menekankan aspek unik dalam praktik perencanaannya. Termasuk juga dalam kajian ini adalah **analisis hambatan utama** yang dihadapi dalam implementasi RAKS dan RKT, serta bagaimana evaluasi pelaksanaan BOS (Bantuan Operasional Sekolah) menjadi indikator kinerja sekolah dalam mengelola anggaran secara efektif.

Diharapkan pembaca mendapatkan *insight* praktis tentang:

1. Bagaimana *teaching factory* dapat diintegrasikan secara strategis dalam perencanaan tahunan.
2. Bagaimana SMK swasta melakukan transformasi budaya melalui kegiatan ekstra dan sinergi komunitas.
3. Bagaimana kemitraan dengan DUDI memengaruhi siklus perencanaan dan penganggaran di SMK Industri.
4. Bagaimana hambatan dalam koordinasi, dana, dan SDM disiasati dengan pendekatan solutif dan kolaboratif.

Studi kasus ini juga dirancang untuk memperlihatkan bagaimana semangat *school-based management* diterjemahkan dalam konteks SMK yang menghadapi tekanan globalisasi, transformasi digital, dan dinamika pasar kerja.

SMK Negeri - Integrasi Teaching Factory ke RAKS dan RKT

Teaching Factory (TEFA) adalah pendekatan pembelajaran berbasis produksi atau jasa nyata yang disusun menyerupai suasana kerja di dunia industri. Dalam kerangka perencanaan strategis SMK, TEFA tidak hanya menjadi inovasi pembelajaran, tetapi juga *entry point* penting dalam menyusun RAKS dan RKT yang berorientasi pada peningkatan mutu lulusan dan relevansi kompetensi dengan kebutuhan dunia kerja.

Integrasi TEFA ke dalam dokumen perencanaan menjadi keharusan ketika sekolah menargetkan ketercapaian SNP 2 (Proses) dan SNP 6 (Pembiayaan) secara simultan. Kegiatan TEFA tidak boleh hanya menjadi program simbolik, melainkan harus terstruktur, terangkan, memiliki indikator kinerja, dan disusun berdasarkan siklus kerja tahunan.

Langkah Integratif dalam RAKS-RKT SMK Negeri

Beberapa langkah strategis yang diambil SMK Negeri dalam studi lapangan yang diamati, antara lain:

1. Identifikasi Produk atau Jasa Unggulan TEFA
Contoh: SMK Negeri 4 Semarang memilih produk “Smart Lampu Otomatis Berbasis IoT” dari kompetensi keahlian Teknik Elektronika Industri.
2. Perumusan Tujuan Program dan Output TEFA dalam RAKS
RAKS mencantumkan secara eksplisit:
 - a. Tujuan: Menyediakan media pembelajaran berbasis produksi.
 - b. Output: Produk/jasa jadi yang siap dipasarkan dan menjadi portofolio siswa.

3. Penjabaran Kegiatan dalam RKT Tahunan

Dalam RKT, kegiatan dirinci secara operasional:

- Pelatihan manajemen produksi untuk guru dan siswa.
- Penyusunan SOP kerja TEFA.
- Kolaborasi dengan industri mitra untuk validasi produk.

4. Penganggaran melalui RKAS

Dana dialokasikan dari BOS Kinerja, BOS Reguler, dan CSR:

- Pembelian bahan baku.
- Honor mentor industri.
- Pengembangan ruang TEFA.

5. Monitoring dan Evaluasi Kinerja TEFA

Indikator:

- Jumlah produk jadi yang dihasilkan.
- Uji kompetensi siswa berbasis proyek TEFA.
- Penerimaan pasar terhadap produk.

Contoh Tabel Integrasi TEFA dalam RAKS–RKT

Tujuan Strategis	Program Utama	Kegiatan TEFA	Output	Outcome	Anggaran (Rp)	PIC
Meningkatkan kualitas pembelajaran vokasional berbasis industri	Penguatan Teaching Factory	Pelatihan guru dan siswa, produksi massal produk unggulan	100 unit produk elektronik	Peningkatan kompetensi, produk layak jual	75.000.000	Wakasek Kurikulum & K3

Pembelajaran Lapangan

SMK Negeri 2 Makassar mencatatkan peningkatan persentase keterlibatan DUDI sebesar 40% sejak integrasi TEFA ke RAKS-RKT. Selain itu,

ketercapaian SNP 4 (Sarana Prasarana) juga meningkat karena TEFA menjadi pintu masuk revitalisasi laboratorium menjadi bengkel produksi.

Kunci keberhasilan:

1. Kepemimpinan visioner kepala sekolah.
2. Kemitraan aktif dengan dunia usaha.
3. Partisipasi guru produktif dalam perencanaan anggaran.

Implikasi dan Replikasi

Model ini dapat direplikasi oleh SMK lain dengan tahapan:

1. Pemilihan kompetensi keahlian dengan potensi TEFA tinggi.
2. Integrasi tujuan TEFA ke dalam RKJM, RKT, RAKS, dan RKAS.
3. Pelatihan penyusunan dokumen kerja proyek.
4. Dokumentasi kegiatan dalam logbook sebagai bagian dari Monev.

Konsep *Teaching Factory* (TEFA) berpijak pada teori **experiential learning** (Kolb, 1984) yang menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi melalui pengalaman langsung dan refleksi terhadap praktik nyata. Dalam konteks SMK, implementasi TEFA menjadi jembatan antara pembelajaran di kelas dengan kebutuhan dan budaya kerja industri.

Selain itu, konsep **work-based learning** (Boud & Solomon, 2001) memperkuat argumen bahwa keterlibatan peserta didik dalam lingkungan kerja yang otentik akan meningkatkan pemahaman konseptual, keterampilan teknis, dan etos kerja yang dibutuhkan dunia usaha dan industri (DUDI).

Menurut Robbins (2013), perencanaan strategis yang efektif memerlukan integrasi antara tujuan jangka panjang organisasi dengan tindakan konkret yang berorientasi pada hasil. Dalam dokumen RAKS (Rencana Aksi Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kerja Tahunan), integrasi Teaching Factory bukan sekadar pencantuman program, melainkan harus berbasis indikator kinerja dan dirancang untuk mendorong **outcome learning**.

RAKS-RKT sebagai bagian dari siklus manajemen berbasis kinerja (performance-based management) mensyaratkan setiap kegiatan memiliki

keterukuran dalam bentuk output (produk/jasa yang dihasilkan) dan outcome (dampak terhadap kompetensi siswa atau kepuasan mitra industri).

Dari perspektif manajemen pendidikan, integrasi TEFA dalam perencanaan sekolah didasari oleh prinsip-prinsip:

1. Efektivitas: kegiatan harus sesuai dengan tujuan peningkatan kualitas lulusan.
2. Efisiensi: alokasi sumber daya untuk TEFA harus cost-effective.
3. Akurat dan berbasis data: perencanaan TEFA menggunakan data minat siswa, tren industri, dan evaluasi program sebelumnya.
4. Keterlibatan partisipatif: guru produktif, DUDI, dan komite sekolah dilibatkan dalam menyusun program TEFA.

Implementasi TEFA mendukung pemenuhan beberapa Standar Nasional Pendidikan (SNP):

1. SNP 2 – Proses Pembelajaran: melalui pembelajaran berbasis proyek dan produksi.
2. SNP 4 – Sarana dan Prasarana: penggunaan bengkel produksi dan alat praktik.
3. SNP 6 – Pembiayaan: pengalokasian anggaran berbasis kegiatan produktif.
4. SNP 7 – Penilaian Pendidikan: asesmen berbasis unjuk kerja dan portofolio.

Secara umum, pendekatan ini selaras dengan tujuan pendidikan nasional untuk menghasilkan lulusan yang cakap kerja, berdaya saing, dan berkarakter.

Ketika Teaching Factory masuk dalam dokumen perencanaan sekolah, terjadi pergeseran dari pendekatan *input-based budgeting* menjadi *output-outcome based planning*, sebagaimana diamanatkan dalam Permendikbudristek Nomor 63 Tahun 2022. Keberhasilan implementasi integrasi TEFA dalam RAKS-RKT menjadi indikator kesiapan sekolah untuk:

1. Merancang kurikulum yang kontekstual.
2. Menyusun program pembelajaran berbasis kebutuhan industri.
3. Menyelaraskan kegiatan ekstrakurikuler, pelatihan, dan unit produksi secara sistematis.

SMK Swasta - Revitalisasi Budaya Sekolah dan Kegiatan Ekstrakurikuler

Menurut **Deal dan Peterson (2009)**, budaya sekolah mencerminkan nilai, norma, simbol, dan praktik yang dihidupi secara kolektif oleh warga sekolah. Budaya yang kuat menciptakan identitas sekolah, meningkatkan kohesi, dan membangun iklim positif untuk pembelajaran. Dalam konteks SMK swasta, budaya sekolah yang inklusif dan kolaboratif berperan penting dalam menumbuhkan loyalitas, keterlibatan siswa, serta reputasi sekolah di mata masyarakat.

Edgar Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi berkembang dalam tiga level: artefak (simbol, rutinitas), nilai-nilai espoused, dan asumsi dasar. Ketiganya perlu diselaraskan dalam kehidupan sekolah agar tercipta atmosfer yang mendukung perubahan dan kualitas.

Dalam dokumen **RAKS dan RKT**, revitalisasi budaya sekolah tidak boleh hanya menjadi kegiatan seremonial (misalnya hanya sekadar pelatihan karakter), melainkan harus:

1. Berorientasi pada penguatan nilai inti sekolah.
2. Terukur melalui indikator sikap, keterlibatan siswa, dan peningkatan partisipasi komunitas.
3. Disinergikan dengan program ekstrakurikuler, literasi, dan keteladanan guru.

Budaya yang kuat dan kegiatan ekstrakurikuler yang bermakna harus masuk dalam **Rencana Kerja Sekolah** karena berperan sebagai *hidden curriculum* yang menanamkan kompetensi non-teknis, seperti kepemimpinan, disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab sosial.

Contoh praktik baik revitalisasi budaya sekolah dan ekstrakurikuler di beberapa SMK swasta unggulan antara lain:

1. **SMK Swasta di Kota Bogor** mengintegrasikan *program karakter berbasis komunitas* dengan rutinitas harian: doa bersama, apel pagi motivasi, dan jurnal refleksi siswa setiap Jumat.
2. **SMK Islam Terpadu di Depok** menyusun *ekstrakurikuler leadership camp* sebagai bagian dari pembinaan OSIS dan forum remaja masjid, yang dituliskan dalam RKT dan dianggarkan melalui BOS reguler.
3. **SMK Multikeahlian di Tangerang Selatan** mengembangkan *Festival Budaya Sekolah* tahunan, di mana siswa lintas program keahlian mempresentasikan proyek kreatif, yang sekaligus sebagai media branding sekolah.

Program-program ini tidak hanya membangun jati diri siswa, tetapi juga meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap sekolah (*student belonging*) dan memperkuat citra sekolah di mata publik.

Kegiatan ekstrakurikuler yang dirancang dalam RAKS dan RKT harus mengikuti prinsip:

1. **Relevansi:** selaras dengan visi sekolah dan kebutuhan siswa.
2. **Partisipasi:** siswa dan orang tua dilibatkan dalam perancangan dan evaluasi.
3. **Berbasis Data:** hasil survei minat siswa menjadi dasar kegiatan.
4. **Terukur:** ditetapkan indikator keberhasilan dan sistem pelaporan (logbook, dokumentasi, laporan kegiatan).

Contoh kegiatan yang dapat dimasukkan dalam perencanaan RAKS-RKT:

No	Kegiatan Ekstrakurikuler	Tujuan Strategis	Output	Outcome	Pendanaan
1	English Club	Meningkatkan soft skill komunikasi	10 sesi pertemuan, 1 showcase lomba	Meningkatkan nilai TOEIC	BOS Reguler

No	Kegiatan Ekstrakurikuler	Tujuan Strategis	Output	Outcome	Pendanaan
2	Kelas Desain Poster Digital	Penguatan branding digital	15 karya dipamerkan	Profil lulusan kreatif	BOS + Komite
3	Literasi Kitab Kuning	Integrasi budaya lokal dan keislaman	8 kajian rutin	Sikap religius siswa meningkat	Dana Yayasan
4	Workshop Game Edukasi	Pengembangan TIK siswa	1 proto-tipe game	Inovasi pembelajaran digital	CSR/DUDI

Revitalisasi budaya dan ekstrakurikuler memberikan efek jangka panjang dalam:

1. **Mengurangi kenakalan remaja dan angka putus sekolah.**
2. **Meningkatkan indeks kebahagiaan siswa dan guru** (school well-being).
3. **Menumbuhkan jiwa kepemimpinan dan kemandirian siswa.**
4. **Mendukung pemenuhan SNP 1 (Kompetensi Lulusan), SNP 2 (Isi), SNP 4 (Sarana), dan SNP 5 (Pengelolaan).**

Dengan mengarusutamakan budaya sekolah dalam dokumen RAKS dan RKT, SMK swasta tidak hanya fokus pada output akademik, tetapi juga menjadi lembaga yang membentuk manusia seutuhnya—berkarakter, adaptif, dan kompeten.

Revitalisasi budaya sekolah dan penguatan kegiatan ekstrakurikuler merupakan bagian integral dari *school development strategy* yang berorientasi pada pembentukan *school ethos* (Watkins, 2005). Dalam konteks pendidikan vokasi seperti SMK, upaya ini memiliki peran strategis karena turut memperkuat karakter, soft skills, serta keterlibatan peserta didik terhadap lingkungan sekolah.

Secara teoritis, konsep **budaya sekolah** mengacu pada kerangka kerja nilai-nilai bersama, norma, tradisi, dan kebiasaan yang membentuk kepribadian institusi pendidikan (Peterson & Deal, 2002). Budaya yang sehat akan menciptakan lingkungan belajar yang aman, inklusif, dan bermakna bagi siswa dan tenaga pendidik. Sementara budaya yang lemah cenderung memunculkan ketidakpastian arah, rendahnya motivasi, serta tingginya konflik dan apatisme dalam proses belajar-mengajar.

Dalam kerangka pendidikan abad ke-21, peran budaya sekolah yang kuat turut diperkuat oleh pendekatan *Positive Behavioral Interventions and Supports (PBIS)* dan *Social Emotional Learning (SEL)*. Budaya sekolah yang positif menjadi fondasi untuk mengintegrasikan nilai empati, tanggung jawab sosial, dan disiplin diri dalam keseharian siswa (CASEL, 2020).

Sedangkan **ekstrakurikuler** dalam pendidikan dipahami sebagai proses pembelajaran nonformal yang mendukung dan melengkapi kurikulum formal. Menurut teori *Experiential Learning* (Kolb, 1984), pengalaman langsung yang diperoleh siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler memberikan ruang aktualisasi diri, refleksi kritis, dan penguatan pembelajaran berbasis proyek. Di SMK, kegiatan ini sangat strategis untuk menumbuhkan kompetensi adaptif seperti kepemimpinan, kerja sama tim, problem solving, dan literasi budaya.

Dari perspektif perencanaan pendidikan, kegiatan budaya dan ekstrakurikuler bukanlah pelengkap, tetapi bagian inheren dalam dokumen **RAKS dan RKT** karena mendukung capaian *Profil Pelajar Pancasila*, serta menjawab tuntutan **Standar Nasional Pendidikan (SNP)**, terutama pada:

1. SNP 1 (Kompetensi Lulusan),
2. SNP 2 (Isi Kurikulum),
3. SNP 4 (Sarana dan Prasarana),
4. SNP 5 (Pengelolaan), dan
5. SNP 8 (Penilaian Pendidikan).

Lebih lanjut, berdasarkan teori *Whole School Development* (Fullan, 2014), penguatan budaya sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler harus terintegrasi dalam siklus manajemen sekolah berbasis partisipasi. Hal ini

mendorong keterlibatan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk bersama-sama menciptakan ruang belajar yang otentik dan transformatif.

Dengan demikian, revitalisasi budaya sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler di SMK swasta bukan sekadar agenda estetika atau formalitas, melainkan strategi substantif untuk membangun identitas, meningkatkan mutu lulusan, dan memperkuat daya saing lembaga pendidikan.

SMK Industri - Perencanaan berbasis mitra DUDI

Perencanaan berbasis Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) telah menjadi fondasi utama dalam transformasi SMK industri. Kolaborasi dengan mitra DUDI bukan hanya strategi kemitraan, tetapi menjadi kerangka acuan dalam penyusunan RAKS dan RKT yang relevan dan berorientasi pada kebutuhan nyata lapangan kerja. Konsep ini selaras dengan pendekatan *demand-driven education*, di mana rancangan pembelajaran dan pengembangan sekolah disesuaikan dengan permintaan kompetensi industri secara aktual dan proyektif (ILO, 2020).

Perencanaan berbasis DUDI di SMK berakar pada konsep *triple helix model* (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), yang mengintegrasikan tiga aktor utama: sekolah (akademisi), dunia usaha/industri, dan pemerintah. Ketiganya saling menopang dalam menghasilkan ekosistem pendidikan vokasi yang dinamis, adaptif, dan berdaya saing global. Dalam hal ini, SMK industri bukan hanya institusi pembelajaran, tetapi juga *production-based learning institution* yang memproduksi nilai nyata.

Dalam praktiknya, perencanaan RAKS dan RKT di SMK industri melibatkan DUDI sejak tahap identifikasi kebutuhan, perancangan program, implementasi, hingga evaluasi. Berikut adalah langkah-langkah integrasi mitra industri dalam dokumen perencanaan sekolah:

Tahapan RAKS/RKT	Peran Mitra DUDI	Contoh Praktik Baik
Analisis kebutuhan	Survei kompetensi industri terkini	Forum penyelarasan kurikulum TEFA bersama PT XYZ
Penyusunan program	Menentukan standar kerja dan spesifikasi peralatan	Workshop teaching factory bersama Astra Group
Implementasi kegiatan	Magang guru dan siswa, pendampingan pelatihan	Dual system dan pelatihan AI Tools dari startup
Evaluasi dan review	Penilaian bersama hasil praktik, rekomendasi	Forum evaluasi industri dan sekolah

Dengan pola ini, perencanaan menjadi lebih kontekstual, karena mengacu pada kebutuhan riil dan menjembatani kesenjangan antara dunia pendidikan dan dunia kerja.

Contoh praktik baik dapat ditemukan pada SMK Negeri 2 Cimahi yang menjalin kolaborasi aktif dengan perusahaan otomotif dan manufaktur multinasional. Perencanaan tahunan RKT mereka menyertakan:

1. Jadwal *upskilling* guru oleh teknisi industri;
2. Kegiatan sertifikasi kompetensi siswa;
3. Pengadaan alat praktik hasil CSR mitra industri;
4. Penyesuaian kurikulum produktif berbasis peta jalan teknologi mitra.

Dampaknya, lulusan sekolah ini memiliki keterserapan kerja di atas 70% dalam tahun pertama kelulusan, serta tingkat kepuasan industri yang meningkat dari hasil tracer study.

Integrasi mitra DUDI mendorong sekolah untuk melakukan transformasi budaya organisasi. Kepala sekolah berperan sebagai *partnership*

leader yang aktif menjalin jejaring, guru sebagai *co-trainer industri*, dan siswa sebagai calon profesional yang dilatih dalam standar mutu industri. Ini memperkuat praktik manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*) dan mewujudkan *school-industry alignment* yang sistematis.

Perencanaan berbasis mitra Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) merupakan suatu pendekatan strategis dalam manajemen sekolah vokasi, khususnya SMK Industri, yang menekankan pada sinergi antara institusi pendidikan dengan sektor dunia kerja. Pendekatan ini bertumpu pada prinsip *link and match* (Depdikbud, 2004) dan *demand-driven education* (World Bank, 2019), di mana penyusunan program sekolah, baik jangka menengah (RAKS) maupun tahunan (RKT), diarahkan untuk merespons kebutuhan nyata industri.

Secara teoretis, pendekatan ini dilandaskan pada **Model Triple Helix** (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) yang menempatkan interaksi antara akademisi, industri, dan pemerintah sebagai poros utama pengembangan inovasi dan daya saing sumber daya manusia. Dalam konteks SMK, sekolah (akademik) tidak dapat berdiri sendiri; keterlibatan aktif mitra industri dalam merancang dan mengevaluasi program pembelajaran menjadi kunci pencapaian relevansi kurikulum, efektivitas pelatihan, dan peningkatan *employability* lulusan.

Lebih lanjut, teori *Work-Based Learning* (Raelin, 2008) memberikan fondasi bahwa pembelajaran yang berbasis pada konteks kerja nyata mampu meningkatkan *transfer of learning*, memperkuat pemahaman konseptual, serta menumbuhkan sikap kerja yang produktif dan kolaboratif. Oleh karena itu, ketika mitra DUDI dilibatkan sejak tahap awal penyusunan RAKS dan RKT, maka perencanaan tersebut tidak hanya administratif, melainkan menjadi *living document* yang relevan, kontekstual, dan bermakna secara praktis.

Konsep *Strategic Partnership in Vocational Education* (OECD, 2020) juga mempertegas pentingnya perencanaan bersama antara sekolah dan industri. Hal ini meliputi:

1. Pemetaan kebutuhan industri melalui *labour market intelligence*,
2. Penyelarasan kompetensi dasar dan khusus dalam kurikulum,
3. Penyusunan kegiatan pelatihan guru oleh industri,
4. Evaluasi dan pengembangan program berdasarkan umpan balik industri.

Dengan pendekatan ini, perencanaan sekolah tidak lagi bersifat top-down, melainkan bersifat ko-konstruktif dan berbasis kemitraan strategis. Selain meningkatkan relevansi, perencanaan berbasis DUDI juga membangun *ownership* bersama terhadap kualitas pendidikan vokasi dan mendukung keberlanjutan hubungan sekolah–industri dalam jangka panjang.

Dalam praktiknya, proses ini dapat dimediasi oleh forum komunikasi kejuruan, nota kesepahaman (MoU), forum sinkronisasi, hingga pengintegrasian Teaching Factory dan Dual System ke dalam dokumen RAKS dan RKT. Implementasi berbasis kemitraan ini mendorong peningkatan mutu secara menyeluruh, dari proses hingga hasil, dan menjadi bagian dari strategi pengembangan sekolah yang adaptif terhadap disrupsi dunia kerja.

Analisis Hambatan

Dalam pelaksanaan perencanaan dan implementasi RAKS serta RKT berbasis kinerja, berbagai hambatan sering kali muncul pada level operasional maupun struktural. Hambatan-hambatan tersebut perlu diidentifikasi dan dianalisis secara menyeluruh agar proses manajemen sekolah dapat terus diperbaiki melalui pendekatan *continuous improvement* (Deming Cycle: Plan–Do–Check–Act).

1. Hambatan Koordinasi

Koordinasi lintas aktor – mulai dari kepala sekolah, tim manajemen, guru, komite, hingga mitra DUDI – sering menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan RAKS dan RKT. Kurangnya sistem komunikasi terstruktur, minimnya kejelasan peran antar tim, serta tidak adanya *shared timeline* membuat sinergi menjadi lemah. Teori *stakeholder alignment* (Freeman,

1984) menekankan pentingnya keselarasan tujuan dan ekspektasi antara seluruh pemangku kepentingan. Tanpa hal tersebut, program akan berjalan parsial dan tidak berdampak optimal.

Contoh kasus: Di beberapa SMK, program Teaching Factory gagal berjalan efektif karena tidak adanya forum koordinasi bulanan antara guru produktif dan mitra industri. Akibatnya, jadwal praktik siswa sering bertabrakan dengan agenda perusahaan mitra.

2. Hambatan Pendanaan

Terbatasnya dana BOS Reguler dan tidak optimalnya pemanfaatan dana lain seperti BOPD, CSR, maupun kontribusi komite menjadi hambatan signifikan dalam merealisasikan program strategis. Konsep *cost-sharing* (UNESCO, 2022) menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan vokasi harus didukung oleh multipihak, tidak hanya dari pemerintah. Tanpa strategi optimalisasi dana lintas sumber, banyak program unggulan hanya berhenti pada tahap perencanaan di atas kertas.

Studi lapangan: SMK swasta menengah di Kabupaten Bogor melaporkan bahwa lebih dari 35% program prioritas RAKS tertunda akibat tidak tercapainya dana yang direncanakan, meskipun sudah tertulis dalam RKAS.

3. Keterbatasan SDM

Kualitas dan kuantitas SDM menjadi elemen vital dalam pelaksanaan perencanaan. Masih banyak guru dan tenaga kependidikan yang belum memahami sepenuhnya konsep manajemen berbasis kinerja, penggunaan data rapor pendidikan, ataupun penyusunan indikator SMART. Teori *Human Capital* (Becker, 1993) menyatakan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan investasi jangka panjang bagi efektivitas institusi pendidikan. Namun, tanpa pelatihan berkelanjutan (CPD:

Continuous Professional Development), kualitas pelaksana program tidak akan berkembang.

Contoh nyata: Pelatihan penyusunan RKT yang dilakukan di awal tahun seringkali tidak menjangkau semua guru, terutama guru baru dan guru non-sertifikasi. Hal ini menyebabkan ketimpangan pemahaman dalam tim pelaksana kegiatan.

4. Rendahnya Komitmen Antaraktor

Komitmen merupakan aspek kultural yang tidak dapat dibangun hanya dengan regulasi formal. Masih sering ditemukan sikap pasif dari guru atau tim RAKS karena mereka merasa bahwa penyusunan program adalah tanggung jawab kepala sekolah saja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi teori penting dalam konteks ini: perilaku proaktif, loyal, dan kolaboratif dari individu dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan manajemen sekolah. Ketika semangat kolektif lemah, dokumen perencanaan hanya menjadi formalitas semata.

Fenomena lapangan: Banyak guru yang hadir dalam forum penyusunan RAKS-RKT hanya sebagai peserta pasif tanpa kontribusi ide, bahkan tidak memahami isi final dokumen yang akan mereka jalankan.

Implikasi Strategis

Identifikasi hambatan di atas memberikan peta perbaikan sistematis bagi manajemen SMK, antara lain:

1. Penguatan sistem koordinasi berbasis platform digital dan jadwal kolaboratif.
2. Diversifikasi sumber pendanaan melalui pendekatan kemitraan strategis dan CSR.
3. Investasi pelatihan SDM berbasis kebutuhan nyata dengan pendekatan andragogi.
4. Penumbuhan budaya komitmen melalui kepemimpinan transformatif dan reward system berbasis kontribusi nyata.

Dengan mengelola hambatan sebagai titik awal perubahan, SMK dapat membangun sistem perencanaan dan implementasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil nyata. Dalam konteks manajemen strategis pendidikan, hambatan atau *barrier* merupakan bagian integral dari proses perubahan organisasi. Menurut teori *Change Management* dari Kurt Lewin (1951), setiap perubahan organisasi—termasuk reformasi perencanaan berbasis RAKS dan RKT—menghadapi tiga tahapan: unfreezing, changing, dan refreezing. Hambatan muncul paling kuat pada tahap unfreezing dan dapat berasal dari struktur internal sekolah, perilaku individu, hingga kebijakan eksternal.

Salah satu hambatan utama adalah **minimnya koordinasi antaraktor**. Dalam perspektif *systems theory* (von Bertalanffy, 1968), sekolah adalah sistem terbuka yang terdiri atas berbagai subsistem (guru, siswa, komite, DUDI, pemerintah daerah). Ketidakharmonisan komunikasi dan kolaborasi antar subsistem akan melemahkan efektivitas sistem secara keseluruhan. Koordinasi yang lemah menghasilkan disinkronisasi antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, serta rendahnya akuntabilitas internal.

Kedua, **keterbatasan dana** merupakan hambatan klasik namun kompleks. Dalam teori *educational finance*, sebagaimana dikemukakan oleh Odden & Picus (2004), anggaran pendidikan harus mencerminkan prinsip *adequacy* (kecukupan) dan *equity* (keadilan). Namun dalam praktiknya, banyak SMK terutama yang berstatus swasta dan kecil, mengalami keterbatasan akses terhadap sumber dana alternatif, yang menyebabkan kegiatan prioritas dalam RAKS dan RKT menjadi stagnan.

Ketiga, **masalah sumber daya manusia (SDM)** terutama pada dimensi kompetensi teknis dan manajerial, menjadi akar tantangan lain. Teori *Human Resource Development* (Swanson & Holton, 2001) menekankan bahwa kompetensi individu merupakan aset utama organisasi. Namun, jika guru dan tenaga kependidikan belum memiliki literasi data, keterampilan menyusun indikator SMART, atau kemampuan menganalisis kebutuhan

berbasis rapor pendidikan, maka proses perencanaan berbasis kinerja hanya menjadi dokumen simbolik.

Keempat, **rendahnya komitmen dan motivasi kerja** dapat dijelaskan melalui teori *Organizational Commitment* oleh Meyer & Allen (1991), yang mengidentifikasi tiga bentuk komitmen: afektif (emosional), continuance (pertimbangan biaya-manfaat), dan normative (rasa kewajiban moral). Bila aktor-aktor sekolah hanya memiliki komitmen normatif tanpa dimensi afektif, maka partisipasi dalam perencanaan RAKS dan RKT cenderung formalistik, tanpa kepemilikan atau keterlibatan sejati (*ownership*).

Terakhir, seluruh hambatan tersebut memiliki hubungan yang saling terkait dan memperkuat satu sama lain (*reinforcing loop*). Menurut prinsip *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1978), sekolah perlu tidak hanya memperbaiki strategi teknis, tetapi juga merefleksikan dan merevisi asumsi dasar yang melandasi sistem perencanaan mereka. Dengan memahami hambatan secara konseptual dan multidimensi, pimpinan SMK dapat menyusun strategi mitigasi yang lebih tepat sasaran. Proses reflektif terhadap hambatan bukanlah kelemahan, melainkan pijakan awal untuk melompat lebih jauh dalam membangun sistem manajemen sekolah yang lebih unggul dan tangguh.

Pembelajaran BOS Reguler dan Kinerja

Implementasi RAKS dan RKT di SMK tidak dapat dilepaskan dari pemanfaatan dana pendidikan yang bersumber dari **Bantuan Operasional Sekolah (BOS)**. Dalam konteks ini, terdapat dua skema utama yang dapat dijadikan rujukan pembelajaran strategis, yakni BOS Reguler dan BOS Kinerja. Keduanya mengandung filosofi efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, namun berbeda dalam mekanisme penyaluran, fokus, serta ukuran keberhasilan.

BOS Reguler adalah bentuk afirmasi pemerintah dalam menjamin keberlangsungan operasional dasar sekolah, termasuk pembayaran honorarium, pembelian alat tulis kantor, dan perawatan sarana prasarana ringan. Berdasarkan Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022, dana BOS Reguler

dialokasikan berdasarkan jumlah peserta didik dan dapat digunakan untuk menunjang perencanaan program dalam RAKS maupun RKAS.

Dalam praktiknya, BOS Reguler sering digunakan untuk kegiatan rutin seperti:

1. Pembelian ATK dan bahan habis pakai.
2. Pembiayaan transportasi siswa atau guru ke kegiatan luar.
3. Operasional perpustakaan.
4. Biaya langganan internet dan listrik.

Namun demikian, pembelajaran penting dari penggunaan BOS Reguler adalah bahwa **penggunaan dana cenderung berbasis kebutuhan jangka pendek**, bukan berdasarkan analisis data dan perencanaan strategis yang berorientasi outcome. Banyak sekolah belum melakukan *activity-based costing*, sehingga sulit mengukur sejauh mana BOS berkontribusi terhadap capaian mutu pendidikan.

BOS Kinerja diberikan kepada sekolah-sekolah yang memenuhi kriteria tertentu, seperti capaian rapor mutu tinggi, inovasi pembelajaran, atau dampak positif terhadap lingkungan sekitar. BOS Kinerja bukan hanya dana tambahan, tetapi juga merupakan insentif berbasis hasil (*performance-based grant*), yang bertujuan mendorong perbaikan manajemen dan inovasi.

Prinsip utama BOS Kinerja adalah **penghargaan berbasis capaian dan efektivitas**. Sekolah penerima BOS Kinerja cenderung menunjukkan praktik baik dalam:

1. Menyusun program RAKS berbasis hasil evaluasi rapor pendidikan.
2. Menjalin kemitraan strategis dengan DUDI atau lembaga luar.
3. Melaksanakan pelatihan guru berbasis kebutuhan riil.
4. Meningkatkan literasi numerasi siswa melalui pendekatan STEAM.

Pelajaran penting dari BOS Kinerja adalah pentingnya **perencanaan yang menyatu antara aspek pendanaan, outcome, dan keberlanjutan program**. Dana tidak hanya digunakan untuk menjalankan kegiatan, tetapi ditujukan untuk menciptakan dampak nyata yang dapat ditunjukkan dengan indikator terukur.

Dengan mencermati praktik BOS Reguler dan BOS Kinerja, beberapa pelajaran kunci dapat ditarik untuk penguatan RAKS dan RKT:

1. **Fokus pada hasil (outcome-oriented)**, bukan sekadar proses.
2. **Desain anggaran berbasis kegiatan dan kinerja (performance budgeting)**.
3. **Penguatan kapasitas manajerial sekolah** dalam menyusun dan mengeksekusi rencana kegiatan.
4. **Transparansi dan pelibatan masyarakat**, agar ada kepercayaan dan kontrol sosial terhadap penggunaan dana.

Dengan demikian, RAKS dan RKT di masa depan perlu lebih menekankan pada **keselarasan antara perencanaan, anggaran, dan evaluasi berbasis capaian kinerja**, sebagaimana filosofi BOS Kinerja. Perpaduan keduanya (reguler dan kinerja) secara optimal dapat menjembatani antara kebutuhan dasar dan dorongan menuju mutu yang unggul dan berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen keuangan pendidikan, teori *performance-based budgeting* dan *resource allocation theory* menjadi landasan penting untuk memahami dua skema utama pendanaan pendidikan dasar dan menengah di Indonesia: **BOS Reguler** dan **BOS Kinerja**. Keduanya merepresentasikan dua pendekatan berbeda dalam alokasi dan pemanfaatan sumber daya, yang berdampak pada strategi penyusunan RAKS dan RKT di satuan pendidikan, khususnya SMK.

1. BOS Reguler: Pendekatan Injeksi Dana untuk Pemenuhan Operasional

Secara konseptual, BOS Reguler bersandar pada pendekatan **input-based budgeting**, yakni penyaluran dana berdasarkan jumlah peserta didik dan kebutuhan dasar sekolah. Model ini sesuai dengan prinsip pemerataan akses dan keadilan pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam *Human Capital Theory*, yang menekankan pentingnya investasi dasar untuk membangun kapasitas manusia sejak dini.

Namun, teori *institutional isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983) menyatakan bahwa organisasi pendidikan cenderung menyeragamkan penggunaan dana jika tidak didorong oleh sistem evaluasi berbasis hasil. Akibatnya, banyak sekolah terjebak pada penggunaan BOS Reguler secara administratif dan rutin, tanpa refleksi terhadap efektivitas dan dampaknya terhadap mutu hasil belajar.

2. BOS Kinerja: Insentif Berdasarkan Teori Motivasi dan Akuntabilitas

Sebaliknya, BOS Kinerja mencerminkan pendekatan **performance-based budgeting**, yaitu pemberian dana berdasarkan capaian indikator mutu pendidikan. Teori *New Public Management* (Hood, 1991) mendorong mekanisme ini dalam sektor publik sebagai upaya meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi. Dalam pendidikan, pendekatan ini memberikan penghargaan kepada sekolah yang melakukan perencanaan berbasis data, menunjukkan hasil signifikan dalam Rapor Pendidikan, dan mampu membuktikan inovasi yang berdampak.

Dalam teori motivasi publik (*public service motivation theory*), skema BOS Kinerja juga berperan sebagai bentuk penguatan insentif untuk mendorong kepemimpinan sekolah berorientasi mutu dan pembelajaran. Sekolah dengan kinerja baik mendapatkan pengakuan finansial dan keleluasaan program yang lebih besar, yang pada gilirannya menciptakan siklus positif dalam budaya organisasi.

3. Implikasi Strategis terhadap RAKS dan RKT

Perbandingan antara BOS Reguler dan BOS Kinerja menggarisbawahi pentingnya **transisi paradigma dari administrasi ke manajemen berbasis hasil**. Dalam *framework strategic planning in education* (UNESCO-IIEP, 2010), perencanaan pendidikan modern dituntut untuk tidak hanya berfokus pada *input* dan *output*, tetapi juga mengaitkannya dengan *outcome* dan *impact*.

RAKS dan RKT yang ideal adalah perencanaan yang mampu menye-
laraskan anggaran dengan sasaran strategis sekolah. Model *logic framework*
atau kerangka logis dapat digunakan untuk menjabarkan bagaimana dana
BOS (reguler maupun kinerja) diterjemahkan ke dalam kegiatan, indikator
capaian, dan evaluasi dampak.

Dengan demikian, pembelajaran dari dua model BOS ini menegaskan
bahwa efektivitas perencanaan sekolah sangat tergantung pada:

- Kualitas data dan analisis awal (*evidence-based planning*),
- Kapasitas manajerial kepala sekolah dan tim BOS,
- Keterkaitan langsung antara kegiatan dengan standar mutu (SNP),
- Sistem evaluasi yang mengukur outcome dan bukan hanya output.

RAKS dan RKT ke depan harus menjadi dokumen hidup yang tidak
hanya menyusun kegiatan, tetapi merancang strategi perubahan dan perba-
ikan mutu sekolah secara berkelanjutan.

BAB 9

REKOMENDASI STRATEGIS DAN ROADMAP PERENCANAAN MUTU



Bab ini merupakan simpul konseptual dan praktikal dari keseluruhan pembahasan sebelumnya, yang mengarah pada langkah-langkah strategis berjangka panjang dalam penguatan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan, khususnya SMK. Setelah memahami siklus perencanaan – mulai dari analisis data, formulasi program, penyusunan anggaran, hingga implementasi dan evaluasi – dibutuhkan satu bentuk pemikiran sistematis dan terarah untuk menjamin keberlanjutan mutu. Di sinilah peran perencanaan strategis berbasis backward design dan roadmap menjadi sangat krusial.

Dalam konteks ini, pengembangan mutu tidak dapat dilakukan secara insidental, reaktif, atau administratif semata. Perencanaan perlu dilakukan dengan memulai dari tujuan hasil belajar dan profil lulusan (outcome) yang diinginkan, lalu memetakan mundur kebijakan, program, hingga praktik pembelajaran dan tata kelola yang harus dilakukan. Inilah inti dari pendekatan Backward Design, yang diadaptasi dari teori perencanaan pembelajaran oleh Wiggins & McTighe (2005), dan kini diterapkan secara lebih luas dalam perencanaan organisasi pendidikan.

Selain itu, digitalisasi perencanaan dan monitoring yang difasilitasi oleh platform seperti ARKAS, SIPLah, Dashboard BOS, dan e-Monitoring menandai era baru di mana transparansi, efisiensi, dan evidence-based decision making menjadi norma dalam tata kelola sekolah. Bab ini juga menyajikan roadmap penguatan mutu tiga tahunan yang menggambarkan tahapan penguatan indikator-indikator SNP secara berkelanjutan dan realistis.

Akhirnya, rekomendasi strategis bagi seluruh **pemangku kepentingan—kepala sekolah, tim BOS, pengawas, komite, dan dinas pendidikan—**disusun sebagai fondasi sinergi kolektif. Visi yang ingin dicapai adalah sekolah unggul dan adaptif yang tidak hanya memenuhi standar, tetapi juga mampu menjadi pusat inovasi pembelajaran, penguatan karakter, dan pencetak generasi kerja masa depan yang tangguh.

9.1 Prinsip Backward Design

A. Dasar Teoretis Backward Design

Backward Design adalah pendekatan perencanaan yang dimulai dengan menentukan hasil akhir atau *desired outcomes* terlebih dahulu, lalu mene-lusuri ke belakang untuk merancang langkah-langkah yang diperlukan guna mencapai tujuan tersebut. Konsep ini dipopulerkan oleh **Wiggins dan McTighe (2005)** dalam kerangka *Understanding by Design (UbD)* yang banyak digunakan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Berbeda dengan pendekatan konvensional yang sering memulai dari aktivitas lalu berharap hasilnya sesuai, Backward Design justru membalik logika perencanaan: “**Mulailah dari akhir yang ingin dicapai.**” Dalam konteks pendidikan, ini berarti merumuskan **kompetensi lulusan, indika-tor mutu, dan hasil pembelajaran siswa terlebih dahulu**, lalu menyusun program, kegiatan, hingga anggaran berdasarkan kebutuhan pencapaian tersebut.

Backward Design bekerja dalam tiga tahapan utama:

1. Menentukan hasil yang diharapkan (Identify Desired Results)
2. Menentukan bukti pencapaian tujuan (Determine Acceptable Evidence)
3. Merancang pengalaman belajar dan aktivitas pendukung (Plan Learning Experiences and Instruction)

B. Aplikasi dalam Perencanaan Mutu SMK

Dalam konteks **perencanaan RAKS dan RKT di SMK**, prinsip Backward Design dapat diadopsi sebagai pendekatan strategis untuk menjamin bahwa seluruh program benar-benar selaras dengan **tujuan jangka panjang satuan pendidikan**, seperti pencapaian **profil lulusan SMK**, ketercapaian **Standar Nasional Pendidikan (SNP)**, dan peningkatan **daya saing lulusan di dunia kerja (DUDI)**.

Misalnya:

1. Jika tujuan akhir adalah **meningkatkan persentase lulusan yang ter-serap industri dalam 6 bulan**, maka langkah awal adalah mengidentifikasi **indikator capaian (outcome)** seperti keterampilan kerja, etos kerja, dan sertifikasi.
2. Bukti keberhasilan bisa berupa **data tracer study, hasil asesmen kompetensi, atau hasil LSP**.
3. Dari situ baru disusun program: **pelatihan soft skills, teaching factory, sertifikasi kompetensi, magang industri**, hingga penguatan kerja sama dengan DUDI.

Dengan pendekatan ini, RAKS dan RKT tidak lagi menjadi kumpulan kegiatan rutin administratif, tetapi merupakan **strategi realisasi capaian sekolah unggul dan adaptif**.

C. Implikasi Praktis bagi Tim Perencana SMK

1. Transformasi Pola Pikir

Tim perencana harus bergeser dari pola “menyusun program lalu mencari manfaatnya” menjadi “menentukan tujuan lalu merancang cara mencapainya.”

2. Penguatan Data dan Indikator

Diperlukan indikator keberhasilan yang terukur dan relevan dengan tujuan, misalnya:

- a. Kualitas guru meningkat → indikator: hasil supervisi, jumlah guru tersertifikasi
- b. Literasi digital siswa → indikator: produk TIK, hasil tes, partisipasi kegiatan

3. Konsistensi antar dokumen perencanaan

Backward Design menjamin konsistensi antara:

- a. RKJM (arah 4 tahun)
- b. RKT (program tahunan)
- c. RAKS (rencana operasional)
- d. RKAS (alokasi anggaran)

4. **Pelibatan Stakeholder Sejak Awal**

Karena hasil akhir adalah kepentingan kolektif, maka penyusunan indikator, tujuan, dan program memerlukan masukan dari berbagai pihak: guru, siswa, komite, DUDI, dan pengawas.

D. Contoh Implementasi

Tujuan Akhir (Outcome)	Indikator	Program Strategis	Kegiatan
Lulusan siap kerja dan memiliki sertifikat kompetensi	90% siswa mengikuti sertifikasi LSP	Penguatan teaching factory	Pelatihan instruktur, pembelian alat uji, simulasi ujian
Guru memiliki kompetensi digital	80% guru mahir menggunakan AI tools pembelajaran	Pelatihan TIK untuk guru	Workshop AI tools, praktik blended learning

Pendekatan *Backward Design* menjadikan perencanaan SMK lebih terarah, terukur, dan berdampak. Ia memfokuskan seluruh energi organisasi sekolah untuk mencapai hasil nyata, bukan sekadar menjalankan aktivitas rutin. Dalam era digital dan tuntutan mutu yang semakin tinggi, pendekatan ini menjadi **strategi unggulan** untuk menjadikan SMK lebih profesional, adaptif, dan berdaya saing.

Prinsip *Backward Design* berasal dari pendekatan rasional dalam desain kurikulum dan strategi pendidikan yang berorientasi pada hasil. Konsep ini diperkenalkan secara sistematis oleh Wiggins dan McTighe (2005) dalam karya monumental mereka *Understanding by Design*, yang menekankan pentingnya perencanaan terbalik—yaitu memulai dari tujuan akhir (desired outcomes), kemudian menelusuri langkah-langkah untuk mencapainya secara sistematis.

Secara filosofis, *Backward Design* berpijak pada epistemologi konstruktivistik, yang menyatakan bahwa pembelajaran dan perubahan organisasi

harus dirancang untuk menghasilkan pemahaman bermakna dan transformasi nyata. Ini sejalan dengan prinsip dalam manajemen strategis pendidikan, yaitu *goal-driven planning*, di mana proses ditentukan oleh arah tujuan jangka panjang.

Menurut kerangka Wiggins dan McTighe, terdapat tiga fase utama dalam Backward Design:

1. Fase 1: Identifikasi hasil yang diharapkan (desired results)
Menentukan kompetensi akhir, hasil pembelajaran, atau kondisi ideal yang ingin dicapai oleh siswa, guru, atau sekolah secara keseluruhan.
2. Fase 2: Tentukan bukti keberhasilan (evidence of learning)
Menetapkan indikator capaian yang dapat diukur, seperti nilai asesmen, tracer study lulusan, atau kinerja guru yang tervalidasi.
3. Fase 3: Rancang pengalaman dan strategi (learning plan)
Menyusun program, kegiatan, dan sumber daya yang benar-benar mendukung pencapaian tujuan yang telah dirumuskan.

Dalam konteks SMK, ini diterjemahkan menjadi:

- ☐ Apa yang ingin dicapai sekolah?
- ☐ Bagaimana bukti keberhasilannya?
- ☐ Apa saja kegiatan dan program yang logis untuk mencapai tujuan tersebut?

Dalam manajemen mutu pendidikan, *Backward Design* sangat relevan karena:

1. Mendorong keterpaduan antara visi sekolah, indikator Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan hasil belajar siswa.
2. Menghindari penyusunan program yang berbasis rutinitas administratif, tanpa arah strategis.
3. Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran karena setiap kegiatan dan pembiayaan diarahkan pada capaian konkret.

Lebih lanjut, pendekatan ini mendukung Strategic Alignment Theory, di mana semua elemen dalam sistem (tujuan, kegiatan, anggaran, evaluasi) harus terkoordinasi untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan (Kaplan & Norton, 1996).

Dengan mengadopsi Backward Design dalam penyusunan RAKS dan RKT, tim perencana akan memiliki keunggulan berikut:

1. Konsistensi Vertikal: dari *outcome* ke *output*, dari *output* ke kegiatan, dari kegiatan ke anggaran.
2. Efektivitas Program: kegiatan hanya disetujui jika berdampak langsung pada hasil yang diharapkan.
3. Fleksibilitas Adaptif: memungkinkan revisi program secara logis jika hasil belum tercapai, tanpa kehilangan arah.

Backward Design juga memperkuat proses evaluasi berbasis data karena:

1. Tujuan sudah jelas sejak awal, sehingga monitoring lebih terfokus.
2. Indikator keberhasilan terdefinisi dengan baik, sehingga pengukuran lebih akurat.
3. Penyesuaian tahunan (review RAKS dan RKT) menjadi berbasis bukti (*evidence-based improvement*), bukan asumsi.

Prinsip *Backward Design* bukan sekadar pendekatan teknis, tetapi juga paradigma strategis yang menuntun sekolah untuk berpikir dari akhir, merencanakan secara sistematis, dan mengelola sumber daya berdasarkan kejelasan tujuan. Dalam konteks SMK yang menghadapi dinamika industri dan tuntutan global, Backward Design adalah fondasi penting bagi perencanaan mutu yang relevan, kontekstual, dan berorientasi hasil nyata.

Roadmap 3 Tahun

A. Konsep Roadmap dalam Manajemen Pendidikan

Roadmap adalah peta jalan strategis yang merinci langkah-langkah bertahap untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Dalam konteks perencanaan sekolah, roadmap berfungsi sebagai panduan

sistematis untuk mengelola perubahan, menetapkan target realistis, dan memastikan kesinambungan program.

Menurut Kotler dan Keller (2016) dalam kerangka *Strategic Management*, roadmap memberikan arah (direction), tahapan (phases), dan titik evaluasi (milestones) yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan.

Dalam RAKS dan RKT, roadmap 3 tahun digunakan untuk memastikan bahwa setiap standar nasional pendidikan (SNP) meningkat secara bertahap dan terukur, serta memungkinkan sekolah menyusun perencanaan yang tidak terputus (seamless) dari tahun ke tahun.

B. Tujuan Peningkatan SNP 2 (Proses Pembelajaran)

SNP 2 mencakup standar proses pembelajaran yang meliputi:

1. Perencanaan pembelajaran yang sistematis dan adaptif
2. Pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, dan berorientasi kompetensi
3. Penilaian pembelajaran yang adil, autentik, dan berkelanjutan

Tujuan dalam roadmap ini adalah meningkatkan skor pemenuhan SNP 2 dari kategori “cukup” (70%) menuju “baik” (85%) hingga akhirnya mencapai “unggul” ($\geq 90\%$) dalam waktu tiga tahun.

C. Roadmap 3 Tahun Peningkatan SNP 2: Tabel Strategi Bertahap

Tahun	Target Capaian	Program Strategis	Kegiatan Utama	Indikator Utama
Tahun 1	Peningkatan perencanaan pembelajaran	1. Workshop Kurikulum Merdeka 2. Pelatihan RPP Differensiasi	- Pelatihan penyusunan ATP dan modul ajar - Supervisi RPP adaptif	70% guru memiliki RPP sesuai kurikulum

Tahun	Target Capaian	Program Strategis	Kegiatan Utama	Indikator Utama
Tahun 2	Peningkatan pelaksanaan pembelajaran	1. Coaching Implementasi PBL 2. Pendampingan Digital Teaching	- Observasi dan umpan balik mengajar - Pelatihan penggunaan LMS dan AI Tools	80% pembelajaran berbasis aktivitas dan TIK
Tahun 3	Peningkatan penilaian pembelajaran	1. Workshop Asesmen Diagnostik 2. Klinik Penilaian Autentik	- Simulasi asesmen formatif - Analisis hasil dan refleksi pembelajaran	90% guru gunakan asesmen autentik dan reflektif

D Prinsip dalam Penyusunan Roadmap

1. Keterukuran: Setiap tahun memiliki indikator capaian yang bisa diukur dan dievaluasi.
2. Keterhubungan Logis: Output tahun sebelumnya menjadi fondasi program tahun berikutnya.
3. Berbasis Data: Roadmap didasarkan pada hasil analisis capaian SNP di Rapor Pendidikan.
4. Fleksibilitas Adaptif: Roadmap dapat disesuaikan bila terjadi dinamika kebijakan atau kebutuhan lokal.

E. Implikasi bagi Tim RAKS dan RKT

1. Memberikan kejelasan orientasi strategis perencanaan sekolah.
2. Menjadikan RAKS bukan sekadar dokumen formalitas, tetapi alat transformasi nyata.
3. Memperkuat komitmen bersama antara kepala sekolah, guru, pengawas, dan komite.

Dalam teori manajemen strategis, khususnya yang dikembangkan oleh Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (2005), perencanaan jangka menengah dan jangka panjang harus dilandaskan pada pemetaan sistematis terhadap tujuan strategis, kebutuhan organisasi, serta perubahan lingkungan. Salah satu alat utama yang digunakan untuk menjabarkan visi strategis ke dalam rencana konkret adalah roadmap.

Roadmap dalam konteks pendidikan merupakan sebuah representasi grafis dan naratif dari proses peningkatan mutu yang dirancang untuk jangka waktu tertentu—umumnya 3 hingga 5 tahun. Konsep ini mengacu pada prinsip “from vision to execution”, yang diterjemahkan dalam bentuk tahapan bertahap (milestone-based) menuju sasaran akhir yang terukur. Dalam konteks RAKS dan RKT, roadmap berfungsi sebagai jembatan antara analisis capaian awal (diagnosis mutu) dan rencana operasional tahunan yang realistis.

Menurut Wiggins & McTighe (2005), dalam pendekatan Backward Design, penyusunan roadmap harus dimulai dari pertanyaan mendasar: “Apa outcome pembelajaran dan kelembagaan yang ingin dicapai?” Lalu diturunkan menjadi strategi, program, dan kegiatan tahunan yang saling terkait. Dengan demikian, roadmap bukan sekadar daftar kegiatan, tetapi kerangka berpikir strategis berbasis bukti dan proyeksi keberlanjutan.

Dalam perencanaan pendidikan di SMK, roadmap 3 tahun memegang peranan penting dalam:

1. Menjamin kesinambungan mutu (continuity of improvement) — yaitu memastikan bahwa setiap tahun terjadi progres nyata terhadap capaian SNP dan indikator Rapor Pendidikan.
2. Menghindari fragmentasi program — roadmap membantu memetakan koneksi antara program-program sehingga terhindar dari duplikasi atau tumpang tindih.
3. Mendorong refleksi tahunan dan adaptasi kebijakan — roadmap yang baik memungkinkan adanya ruang untuk review dan penyesuaian berbasis data terbaru dan perubahan regulasi.

Secara praktik, roadmap disusun dengan indikator-indikator capaian mutu, yang mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta perangkat evaluasi seperti Rapor Pendidikan, audit BOS, dan hasil supervisi pengawas. Penyusunan roadmap mengintegrasikan dimensi perencanaan strategis (RKJM), perencanaan tahunan (RKT), dan penganggaran operasional (RAKS) secara sistemik.

Lebih lanjut, dalam perspektif Total Quality Management (TQM) yang dikembangkan oleh Deming dan Juran, roadmap juga mencerminkan prinsip continuous improvement (perbaikan berkelanjutan) melalui siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA). Ini sejalan dengan kerangka penguatan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Dari sisi pedagogis, roadmap juga membantu guru dan manajemen sekolah memahami arah transformasi pembelajaran, sehingga inovasi seperti TEFA, PBL, digitalisasi, dan asesmen autentik dapat dikembangkan secara bertahap, terstruktur, dan didukung anggaran.

Dengan demikian, roadmap 3 tahun bukan hanya menjadi alat managerial, tetapi juga dokumen strategis dan komitmen kelembagaan untuk membawa SMK pada level mutu unggul dan adaptif di era VUCA dan Society 5.0.

Digitalisasi Perencanaan



A. Konteks dan Transformasi Digital dalam Manajemen Sekolah

Digitalisasi dalam manajemen sekolah merupakan bagian dari transformasi sistem pendidikan nasional untuk menjawab tuntutan era keterbukaan informasi, efisiensi administrasi, dan akuntabilitas publik. Sejalan dengan kebijakan **Kemendikbudristek** melalui *Merdeka Belajar*, pemerintah telah meluncurkan berbagai sistem digital terintegrasi untuk mempercepat proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pemantauan program pendidikan.

Digitalisasi perencanaan sekolah mempercepat pergeseran dari manajemen konvensional berbasis kertas ke sistem **e-planning** yang lebih transparan, real-time, terhubung, dan berbasis data. Dalam konteks penyusunan RAKS dan RKT, digitalisasi ini tidak hanya mempermudah, tetapi juga **menjamin keselarasan antara perencanaan, keuangan, dan kebijakan mutu**.

B. Platform Kunci dalam Digitalisasi Perencanaan

1. ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah)

ARKAS adalah sistem resmi Kementerian Pendidikan untuk membantu sekolah menyusun RKAS secara elektronik yang terintegrasi dengan sistem BOS, referensi kegiatan, dan kontrol verifikasi Dinas Pendidikan.

Fungsi utama:

- a. Input kegiatan dan anggaran langsung dari RAKS/RKT
- b. Menyelaraskan dengan menu BOS berdasarkan Permendikbudristek
- c. Menyajikan realisasi dan serapan anggaran secara otomatis

Dengan ARKAS, sekolah dapat memantau konsistensi antara program tahunan (RKT) dan alokasi dana BOS secara akurat dan efisien.

2. SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan Sekolah)

SIPLah memfasilitasi proses belanja kebutuhan sekolah melalui mitra daring yang terverifikasi.

Kontribusi terhadap digitalisasi:

- a. Meningkatkan transparansi penggunaan dana BOS
- b. Menjamin kesesuaian barang/jasa dengan standar
- c. Menyediakan jejak audit digital untuk pengawasan

Dalam konteks RAKS-RKT, SIPLah membantu menyederhanakan tahapan pelaksanaan kegiatan menjadi lebih terkontrol dan terhubung dengan penganggaran digital.

3. Dashboard BOS dan e-Monitoring

Platform ini dikembangkan untuk pengawas sekolah dan Dinas Pendidikan dalam memantau pelaksanaan program sekolah secara makro maupun mikro.

Fitur utama:

- a. Monitoring indikator kinerja BOS (fisik dan keuangan)
- b. Laporan kemajuan program per sekolah
- c. Deteksi dini terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan

C. Integrasi Digitalisasi dalam Siklus RAKS–RKT

Tahapan Siklus	Digitalisasi	Platform Pendukung
Penyusunan RAKS & RKT	Input program dan anggaran berdasarkan analisis mutu	ARKAS
Pengadaan & Pelaksanaan	Belanja barang/jasa kegiatan prioritas	SIPLah
Monitoring dan Evaluasi	Pemantauan realisasi kegiatan dan capaian program	Dashboard BOS, E-Monev

D. Manfaat Strategis Digitalisasi Perencanaan

1. Efisiensi Administrasi:
Mengurangi waktu penyusunan dan verifikasi manual.
2. Transparansi dan Akuntabilitas:
Setiap alokasi dan realisasi tercatat secara elektronik, meminimalisasi risiko penyalahgunaan dana.
3. Akses Data Real-Time:
Kepala sekolah dan tim BOS dapat mengambil keputusan berbasis data harian, bukan estimasi.
4. Keterkaitan Vertikal dan Horizontal:
Data perencanaan sekolah dapat langsung diakses oleh dinas dan pemangku kepentingan lainnya, memperkuat fungsi pembinaan dan sinergi antarunit.

E. Tantangan Implementasi Digitalisasi

Meski banyak manfaat, tantangan juga muncul, antara lain:

1. Kesiapan SDM sekolah dalam literasi digital
2. Koneksi internet tidak merata, terutama di daerah 3T
3. Perlu pelatihan lanjutan untuk pemanfaatan fitur-fitur lanjutan ARKAS dan SIPLah

Solusinya mencakup **bimtek berkala, penguatan komunitas belajar antar operator, dan kolaborasi lintas sekolah untuk saling dukung digitalisasi.**

Digitalisasi perencanaan bukan hanya tentang mengganti format dari manual ke digital, tetapi tentang **membangun ekosistem tata kelola pendidikan yang responsif, transparan, dan berorientasi mutu.** Dengan memanfaatkan ARKAS, SIPLah, dan dashboard BOS secara optimal, SMK dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam seluruh siklus perencanaan hingga pelaporan.

Digitalisasi dalam manajemen pendidikan merupakan refleksi dari **e-Governance Theory**, yang mengedepankan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi layanan publik, transparansi kebijakan, dan partisipasi pemangku kepentingan. Dalam konteks sekolah, khususnya SMK, digitalisasi perencanaan menjadi bagian integral dari pergeseran paradigma menuju **data-driven decision making (DDDM)** dan manajemen berbasis hasil (*performance-based management*).

Menurut **Heeks (2006)** dalam kerangka *Information Systems for Public Sector Reform*, digitalisasi bukan hanya alat administratif, melainkan instrumen transformasi tata kelola organisasi. Ketika perencanaan sekolah disusun dan dimonitor secara digital, maka keterhubungan antar elemen perencanaan—analisis data, penganggaran, pelaksanaan, hingga evaluasi—dapat berlangsung dalam satu sistem yang terpadu, real-time, dan akuntabel.

Dalam teori *Educational Planning and Management* (Bray & Varghese, UNESCO-IIEP, 2000), pengelolaan pendidikan yang efektif harus berbasis sistem informasi yang:

1. Mampu mengumpulkan dan menganalisis data kebutuhan mutu (diagnostic-based),
2. Menyediakan alat bantu perencanaan yang sistematis (planning tool),
3. Memantau pelaksanaan program secara berkelanjutan (monitoring & evaluation tool).

Digitalisasi platform seperti **ARKAS**, **SIPLah**, dan **Dashboard BOS** merepresentasikan upaya Kemendikbudristek untuk mewujudkan tiga fungsi tersebut secara nasional.

1. **ARKAS dan Transformasi Perencanaan Sekolah**

Platform ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) menjawab kebutuhan perencanaan berbasis anggaran yang sesuai dengan prinsip activity-based costing. Dalam perspektif logic model, ARKAS memetakan hubungan antara:

- a. Input: dana, SDM, waktu,
- b. Activity: program dan kegiatan sekolah,
- c. Output: hasil langsung kegiatan,
- d. Outcome: perubahan atau dampak yang diharapkan.

Dengan sistem ini, perencanaan sekolah lebih terstruktur, dapat ditelusuri, dan dikaitkan langsung dengan penggunaan dana publik.

2. **SIPLah sebagai Manifestasi e-Procurement**

SIPLah merupakan wujud konkret dari e-Procurement System dalam sektor pendidikan. Teori dari OECD (2013) menyebutkan bahwa sistem pengadaan berbasis digital:

- a. Mengurangi peluang korupsi dan mark-up harga,
- b. Meningkatkan efisiensi dan kecepatan pengadaan,
- c. Mendorong standar mutu barang/jasa yang seragam.

Dengan SIPLah, sekolah tidak hanya lebih efisien, tetapi juga terlindungi secara hukum dan administratif dalam setiap proses pengadaan berbasis perencanaan.

3. **Dashboard BOS dan Data-Driven Supervision**

Dashboard BOS, yang memuat data realisasi anggaran dan capaian program, mendukung praktik real-time governance dalam supervisi sekolah. Dengan sistem ini, pengawas sekolah dan dinas dapat:

- a. Melakukan pembinaan berbasis bukti,
- b. Melihat tren kinerja lintas waktu dan satuan pendidikan,
- c. Mengidentifikasi deviasi dan kebutuhan intervensi dini.

Integrasi Teori ke dalam Praktik RAKS dan RKT

Dengan pendekatan digitalisasi, siklus RAKS dan RKT menjadi selaras dengan **model Continuous School Improvement (CSI)**, yang menekankan pentingnya:

1. Evaluasi berbasis data,
2. Perencanaan berbasis refleksi,
3. Pelaksanaan yang terdokumentasi,
4. Monitoring yang terbuka dan real time.

Konsekuensinya, sekolah tidak lagi menyusun dokumen berdasarkan asumsi atau kebiasaan, melainkan melalui sistem yang mendorong akuntabilitas, efisiensi, dan ketepatan sasaran.

Secara teoretik, digitalisasi perencanaan melalui ARKAS, SIPLah, dan dashboard pengawasan adalah manifestasi dari transformasi menuju **Good School Governance**. Hal ini memperkuat kapasitas sekolah sebagai lembaga yang:

1. Responsif terhadap data mutu,
2. Adaptif terhadap sistem digital nasional,
3. Akuntabel terhadap publik.

Digitalisasi bukan hanya alat bantu administratif, tetapi **infrastruktur epistemik** yang memungkinkan sekolah melangkah dari era rutinitas ke era berbasis kinerja dan inovasi.

Rekomendasi untuk Pemangku Kepentingan

Dalam implementasi RAKS dan RKT yang berbasis data, akuntabilitas, dan peningkatan mutu berkelanjutan, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan sangat penting. Setiap aktor memiliki peran strategis yang berbeda namun saling melengkapi, membentuk ekosistem tata kelola sekolah yang adaptif dan responsif terhadap tantangan pendidikan abad ke-21.

1. Kepala Sekolah: Manajer Strategi dan Agen Perubahan

- Menjadi penggerak utama transformasi budaya perencanaan, dari rutinitas administratif menjadi perencanaan strategis berbasis outcome.
- Mengintegrasikan data dari rapor pendidikan, evaluasi BOS, dan kebutuhan dunia kerja ke dalam RAKS dan RKT secara kontekstual.
- Membangun tim kerja fungsional (Task Force RAKS) yang terdiri dari wakasek, guru, dan tenaga kependidikan dengan jobdesk yang jelas.
- Memastikan seluruh kegiatan dalam perencanaan telah terhubung dengan visi misi sekolah serta Standar Nasional Pendidikan (SNP).

2. Tim BOS: Pengelola Teknis dan Akuntabilitas Anggaran

- Menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas keuangan, dengan dokumentasi dan pelaporan berbasis sistem digital seperti ARKAS dan SIPLah.
- Membuat proyeksi anggaran berbasis kebutuhan (needs-based budgeting) dan bukan hanya berdasarkan pola tahun sebelumnya.
- Melakukan pelatihan internal terkait penyusunan anggaran berbasis output-outcome, agar setiap penggunaan dana memiliki dampak yang terukur.
- Mengintegrasikan evaluasi pelaksanaan kegiatan ke dalam forum BOS Sekolah untuk umpan balik dan perbaikan.

3. Komite Sekolah: Mitra Partisipatif dan Advokasi Publik

- Menjadi jembatan antara sekolah dan orang tua/warga masyarakat dalam menyosialisasikan prioritas program sekolah dan penggunaan dana publik.
- Memberikan masukan terhadap RAKS sebelum finalisasi, terutama terkait kebutuhan lokal, keamanan, dan karakter

siswa.

- Mendorong peran serta masyarakat atau dunia usaha lokal dalam mendukung program strategis sekolah melalui CSR atau gotong royong.
- Melakukan kontrol sosial terhadap efektivitas kegiatan sekolah dengan semangat kolaboratif, bukan sekadar pengawas pasif.

4. Pengawas Sekolah: Pembina Mutu dan Supervisi Teknis

- Memberikan pembinaan berkala terhadap mutu perencanaan dan pelaksanaan RAKS-RKT, dengan instrumen supervisi yang berbasis indikator SNP dan rapor pendidikan.
- Mengembangkan pola pembinaan berbasis bukti (evidence-based supervision) dengan mengacu pada output dan outcome program sekolah.
- Mendorong sekolah untuk melakukan refleksi berkala dan review tahunan, serta membantu menyusun peta jalan (roadmap) peningkatan mutu.
- Menjadi katalis koordinasi antara sekolah, dinas, dan komunitas belajar untuk berbagi praktik baik dan memperluas dampak inovasi.

5. Dinas Pendidikan: Regulator, Fasilitator, dan Orkestrator Sistem

- Menetapkan regulasi dan SOP penyusunan RAKS dan RKT yang adaptif terhadap perkembangan digital dan konteks sekolah.
- Memberikan pelatihan dan pendampingan teknis kepada kepala sekolah dan tim BOS, termasuk penggunaan ARKAS, pemetaan program, dan integrasi SNP.
- Membuat dashboard monitoring kabupaten/kota yang mengompilasi capaian RAKS-RKT dari semua SMK secara terintegrasi.
- Mendorong ekosistem kebijakan yang berpihak pada penguatan otonomi dan akuntabilitas satuan pendidikan, bukan sekadar instruksi teknokratis.

Rekomendasi ini dirancang bukan sebagai daftar tugas administratif semata, melainkan sebagai strategi kolaboratif dalam menciptakan sekolah yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan. RAKS dan RKT hanya akan bermakna jika semua pemangku kepentingan berperan secara aktif dan konstruktif, dengan prinsip gotong royong berbasis data dan visi jangka panjang.

Dalam literatur manajemen pendidikan, perencanaan strategis yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kualitas dokumen yang disusun, melainkan juga oleh sejauh mana keterlibatan aktif para pemangku kepentingan dalam setiap siklus manajemen sekolah. Berdasarkan prinsip *stakeholder theory* (Freeman, 1984), keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh relasi saling dukung dan kolaboratif antara para pihak yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap jalannya organisasi tersebut.

Dalam konteks sekolah, pemangku kepentingan kunci mencakup kepala sekolah, tim BOS, komite sekolah, pengawas, dan dinas pendidikan. Masing-masing memiliki peran yang tidak bisa saling menggantikan namun harus saling menguatkan. Menurut Fullan (2001), reformasi pendidikan yang berhasil selalu melibatkan kerja tim lintas peran dengan budaya kolaboratif yang tinggi.

Kepala sekolah berperan sebagai *transformational leader* (Leithwood & Jantzi, 2005) yang harus mampu menerjemahkan visi sekolah ke dalam program-program strategis dan memastikan bahwa seluruh perencanaan berbasis pada kebutuhan nyata yang teridentifikasi dari data. Tim BOS sebagai entitas manajerial keuangan harus menjadikan prinsip *value for money* dan *cost-effectiveness* sebagai rujukan utama dalam menyusun alokasi anggaran. Dalam pendekatan *participatory budgeting* (Wampler, 2007), keterlibatan masyarakat—dalam hal ini komite sekolah—sangat penting untuk memastikan relevansi dan legitimasi perencanaan.

Pengawas sekolah sebagai perpanjangan tangan dinas pendidikan memiliki peran strategis dalam fungsi *supervisory leadership* (Sergiovanni, 1992) guna menjaga arah mutu pendidikan tetap selaras dengan tujuan

nasional. Adapun Dinas Pendidikan sendiri harus menjalankan perannya sebagai regulator, fasilitator, sekaligus orkestrator dari sistem perencanaan mutu berbasis RAKS dan RKT di seluruh satuan pendidikan.

Konsep *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008) menjadi kerangka yang relevan dalam menggambarkan bagaimana pemangku kepentingan pendidikan perlu menyusun kebijakan dan pelaksanaan program secara sinergis, transparan, dan akuntabel. Prinsip ini menekankan pada dialog antaraktor, distribusi peran yang adil, dan proses reflektif berkelanjutan berbasis data.

Oleh karena itu, dalam kerangka reformasi sekolah yang adaptif terhadap tantangan global dan lokal, rekomendasi strategis untuk tiap aktor harus tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga implementatif dan berbasis prinsip partisipasi aktif. Hanya dengan kolaborasi lintas fungsi dan kejelasan peran, ekosistem perencanaan sekolah berbasis RAKS dan RKT dapat menjadi motor penggerak sekolah unggul yang berorientasi pada peningkatan mutu nyata.

Menuju Sekolah Unggul dan Adaptif

Masa depan pendidikan menuntut sekolah-sekolah untuk tidak sekadar bertahan, tetapi juga tumbuh sebagai institusi pembelajar yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan menunjukkan kinerja unggul secara berkelanjutan. Dalam kerangka manajemen strategis pendidikan, transformasi menuju sekolah unggul dan adaptif hanya dapat dicapai melalui tiga pilar utama: kesadaran berbasis data, penguatan kinerja, dan pembentukan budaya mutu.

Menurut Hargreaves dan Fullan (2012), sekolah unggul adalah sekolah yang mampu menjaga keseimbangan antara stabilitas sistem dan fleksibilitas inovasi. Hal ini menuntut keberanian untuk mendefinisikan ulang peran sekolah sebagai aktor perubahan, bukan sekadar pelaksana kebijakan.

Proses perencanaan RAKS dan RKT bukan sekadar dokumen administratif, melainkan refleksi dari tekad kolektif sekolah untuk memperbaiki diri

secara berkelanjutan. Dengan memanfaatkan data dari Rapor Pendidikan, pelaporan BOS, dan hasil evaluasi internal, sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan *action plan* yang tepat sasaran. Dalam semangat *continuous improvement*, setiap tahun harus menjadi siklus pembelajaran institusional yang membawa sekolah satu langkah lebih maju.

Selain itu, sekolah unggul adalah sekolah yang menghidupkan kolaborasi, baik internal (antara guru, TU, kepala sekolah, dan siswa), maupun eksternal (dengan komite, pengawas, DUDI, dan dinas). Di sinilah pentingnya membangun etos perubahan yang berpijak pada data, ditopang oleh kepemimpinan visioner, serta diperkuat oleh sistem akuntabilitas yang transparan.

Adaptivitas menjadi kunci penting dalam menghadapi dinamika global, revolusi industri, serta era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Dalam konteks ini, sekolah harus berani mengadopsi teknologi digital dalam perencanaan dan pelaksanaan program, seperti penggunaan ARKAS, SIPLah, dashboard BOS, dan e-monitoring, guna memastikan efisiensi, transparansi, dan integrasi sistem.

Menuju sekolah unggul dan adaptif juga berarti berinvestasi pada SDM: guru yang reflektif, kepala sekolah yang strategis, staf administrasi yang profesional, serta siswa yang literat, berkarakter, dan berdaya saing. Di sinilah titik temu antara strategi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan harus saling menguatkan.

Akhirnya, RAKS dan RKT harus dilihat sebagai alat transformasi, bukan sekadar kewajiban administratif. Ketika perencanaan didorong oleh visi, disusun berdasarkan data, dilaksanakan dengan integritas, dan diawasi secara kolaboratif, maka sekolah akan menapaki jalan menuju keunggulan dan keberlanjutan. Jalan ini bukan jalan yang mudah, tetapi inilah satu-satunya jalan untuk menjawab harapan masyarakat dan masa depan bangsa.

Konsep *sekolah unggul* dan *sekolah adaptif* merupakan manifestasi dari paradigma manajemen pendidikan modern yang menempatkan kualitas,

keberlanjutan, dan responsivitas terhadap perubahan sebagai elemen utama dalam tata kelola institusi pendidikan. Dalam kerangka teoretik, sekolah unggul tidak hanya ditandai oleh capaian akademik tinggi, tetapi juga oleh kapasitas kelembagaan untuk melakukan pembelajaran organisasi (*organizational learning*), inovasi berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data (Senge, 2006; Fullan, 2011).

Menurut teori *Total Quality Management* (Deming, 1986) yang kemudian diadaptasi dalam manajemen mutu pendidikan (Owens & Valesky, 2015), pencapaian mutu dalam pendidikan bergantung pada siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang terus berulang. Dalam konteks ini, RAKS (Rencana Aksi Kegiatan Sekolah) dan RKT (Rencana Kegiatan Tahunan) menjadi alat strategis dalam kerangka PDCA untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan sekolah diarahkan pada pencapaian standar mutu yang terukur, terdokumentasi, dan terintegrasi.

Sementara itu, konsep *adaptivitas* sekolah berakar pada teori *Adaptive Systems* (Weick & Sutcliffe, 2007) yang menekankan pentingnya fleksibilitas struktural, kepekaan terhadap perubahan lingkungan eksternal, dan keberanian untuk melakukan penyesuaian cepat tanpa kehilangan arah strategis. Dalam praktiknya, sekolah adaptif adalah sekolah yang mampu merespons perkembangan teknologi, perubahan kurikulum, dinamika sosial, serta ekspektasi dunia industri melalui inovasi kurikulum, pengembangan SDM, dan kolaborasi multipihak.

Model *High-Reliability Schools* (Marzano, 2013) juga menunjukkan bahwa sekolah hanya bisa menjadi unggul dan tahan banting ketika tiga fondasi utama dibangun secara sistematis: (1) lingkungan kolaboratif dan profesional, (2) sistem intervensi berbasis data, dan (3) kepemimpinan instruksional yang kuat. Ketiga fondasi tersebut hanya dapat terwujud bila sistem perencanaan seperti RAKS dan RKT dijalankan secara holistik dan konsisten.

Dari sudut pandang sistemik, sekolah unggul dan adaptif bukanlah hasil dari program-program acak, melainkan keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*) dari sistem manajemen mutu internal yang bekerja

secara sinergis. Artinya, seluruh aspek dalam sekolah – mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, hingga evaluasi – harus dikembangkan dalam satu kerangka pikir mutu berkelanjutan (*continuous improvement model*), seperti yang dipromosikan oleh UNESCO melalui pendekatan *Education Quality Framework* (UNESCO, 2020).

Akhirnya, transisi menuju sekolah unggul dan adaptif juga harus ditopang oleh transformasi budaya organisasi sekolah itu sendiri. Dibutuhkan visi bersama, kepemimpinan partisipatif, keterlibatan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*), serta sistem insentif yang mendorong inovasi dan akuntabilitas. Sejalan dengan pendekatan *transformational leadership* (Bass & Riggio, 2006), kepala sekolah sebagai agen perubahan harus mampu menumbuhkan komitmen kolektif, menginspirasi perubahan, dan memastikan keberlanjutan melalui perencanaan strategis seperti RAKS dan RKT.

Dengan demikian, RAKS dan RKT tidak hanya menjadi dokumen pelengkap administratif, melainkan menjadi *navigasi strategis* bagi sekolah dalam menapaki jalan menuju keunggulan institusional dan adaptasi dinamis di tengah tantangan dunia pendidikan masa kini dan masa depan.

BAB 10

PENUTUP: PERENCANAAN YANG
MENGGERAKKAN SEKOLAH



Refleksi: “RAKS–RKT bukan hanya untuk SPJ, tapi untuk transformasi”

Dalam praktik pendidikan di sekolah, RAKS dan RKT kerap dianggap sebagai dokumen pelengkap semata—dibuat saat diperlukan, disusun menjelang akhir tahun, dan jarang dibuka kembali setelah disahkan. Padahal, hakikat terdalem dari RAKS-RKT bukanlah sebagai alat administratif untuk *SPJ* (Surat Pertanggungjawaban), melainkan sebagai *alat transformasi*.

RAKS dan RKT harus dilihat sebagai ruang refleksi kolektif sekolah untuk menyusun arah masa depan. Dokumen ini adalah wujud konkret dari mimpi sekolah yang dituangkan dalam bahasa strategi. Ia merekam data, mengelola aspirasi, mengurai masalah, dan membingkai langkah-langkah untuk perubahan. Sekolah yang memaknai perencanaan sebagai proses reflektif akan lebih siap menghadapi tantangan, lebih fokus dalam pengambilan keputusan, dan lebih partisipatif dalam pelaksanaan.

Selama bertahun-tahun, praktik penyusunan dokumen Rencana Aksi Kegiatan Sekolah (RAKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) di banyak sekolah masih terjebak dalam logika administratif: dibuat karena kewajiban, disusun demi kelengkapan laporan, dan berorientasi pada SPJ (Surat Pertanggungjawaban) semata. Padahal, semangat sejati dari RAKS dan RKT bukanlah sekadar melaporkan belanja atau memenuhi syarat pencairan dana—melainkan sebagai *alat strategis transformasi sekolah*.

RAKS dan RKT seharusnya menjadi jembatan antara **kondisi riil** dan **tujuan ideal**, antara **data akar masalah** dan **solusi berbasis program**, antara **sumber daya terbatas** dan **dampak luas yang diharapkan**. Ketika sekolah menyusun RAKS dan RKT berdasarkan data kinerja, melibatkan seluruh warga sekolah, dan mengaitkannya dengan pencapaian Standar Nasional Pendidikan (SNP), maka perencanaan ini akan menjadi katalis perubahan yang sesungguhnya.

RAKS dan RKT yang hidup bukan hanya dokumen di atas meja, tetapi menjadi panduan kerja harian yang dirasakan di ruang guru, di bengkel praktik, di ruang kepala sekolah, dan bahkan di ruang rapat komite. Ia mendorong guru untuk meningkatkan kualitas mengajar, mengajak kepala sekolah untuk berpikir strategis, dan menggerakkan komite untuk mendukung program prioritas sekolah.

Dengan demikian, *RAKS dan RKT bukan semata-mata alat untuk SPJ*, tetapi wujud dari **perjuangan mutu yang terencana, terstruktur, dan berkelanjutan**. Di situlah letak transformasinya: saat perencanaan menjadi titik tolak perubahan budaya kerja, cara berpikir, dan arah gerak sekolah menuju masa depan yang lebih baik.

Harapan: Perencanaan sebagai *alat perjuangan mutu*, bukan rutinitas

Ketika perencanaan hanya dijalankan sebagai rutinitas, maka hasilnya pun akan stagnan. Namun ketika perencanaan dihidupkan sebagai *alat perjuangan mutu*, maka ia akan menjelma menjadi energi perubahan yang tak terbendung. Harapannya, seluruh pemangku kepentingan di sekolah – dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga komite dan pengawas – menjadikan RAKS dan RKT sebagai dokumen hidup yang diperbarui, didiskusikan, dievaluasi, dan dikuatkan dari tahun ke tahun.

Kita butuh paradigma baru: bahwa setiap lembar dalam perencanaan adalah langkah menuju mutu, bahwa setiap anggaran yang ditulis adalah investasi perubahan, dan bahwa setiap indikator yang disusun adalah cermin tekad untuk membangun generasi yang lebih baik.

Sekolah yang unggul bukanlah sekolah dengan fasilitas paling lengkap, tetapi sekolah yang paling konsisten mengeksekusi rencana secara strategis dan kolaboratif.

Perencanaan di sekolah tidak boleh lagi dipandang sebagai agenda rutin yang bersifat musiman, formalitas, atau sekadar memenuhi kewajiban administratif tahunan. Lebih dari itu, **perencanaan adalah napas dari perjuangan mutu pendidikan**. Ia adalah wujud dari kesadaran kolektif

bahwa perubahan tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui proses berpikir, menyusun strategi, dan mengeksekusi dengan cermat.

Dalam konteks ini, **RAKS dan RKT menjadi alat perjuangan**. Perjuangan untuk meningkatkan kualitas guru dan pembelajaran, memperbaiki layanan terhadap siswa, menutup kesenjangan akses, dan mengarahkan sumber daya secara efektif demi tercapainya tujuan pendidikan yang bermakna. Setiap tabel rencana, setiap indikator kinerja, dan setiap rupiah anggaran yang disusun dengan kesadaran mutu, adalah bagian dari jihad pendidikan.

Perencanaan yang bermutu lahir dari refleksi yang jujur, dialog yang terbuka, serta keberanian untuk menetapkan prioritas. Ia membutuhkan kepala sekolah yang visioner, tim BOS yang berintegritas, guru yang partisipatif, dan stakeholder yang percaya pada arah perubahan. Dalam perencanaan seperti inilah sekolah menemukan *jiwa perubahannya*.

Harapannya, ke depan, setiap sekolah dapat menempatkan proses perencanaan sebagai jantung manajemen, bukan hanya checklist tahunan. Karena sejatinya, perencanaan yang baik bukan hanya menyusun masa depan sekolah di atas kertas, tetapi menggerakkan masa depan itu menjadi kenyataan.

Kutipan inspiratif untuk kepala sekolah dan tim perencanaan

Sebagai penutup yang menginspirasi dan memotivasi, berikut beberapa kutipan reflektif:

“Rencana tanpa aksi hanyalah mimpi. Aksi tanpa rencana hanyalah kesia-siaan. Tetapi rencana yang baik, dilaksanakan dengan komitmen, akan melahirkan perubahan.”

– Dr. Andi Hermawan, SE., Ak., S.Si., M.Pd

“Kepala sekolah bukan hanya pemimpin anggaran, tetapi pemimpin visi. Ia berdiri di persimpangan data, cita-cita, dan tanggung jawab—untuk menggerakkan semuanya menuju mutu.”

“Perencanaan yang dibuat bersama akan menjadi komitmen bersama. Dan komitmen bersama adalah awal dari sekolah yang bergerak dan bermutu.”



GLOSARIUM

RAKS

Rencana Aksi Kegiatan Sekolah – dokumen operasional tahunan yang memuat program prioritas sekolah berdasarkan analisis kebutuhan dan data.

RKT

Rencana Kerja Tahunan – dokumen rencana tahunan sebagai turunan dari RKJM, berisi program dan kegiatan strategis sekolah.

RKJM

Rencana Kerja Jangka Menengah – dokumen rencana strategis sekolah untuk jangka waktu 4 tahun yang mengacu pada visi dan misi.

BOS

Bantuan Operasional Sekolah – dana dari pemerintah untuk mendukung kebutuhan operasional sekolah.

SNP

Standar Nasional Pendidikan – delapan standar yang menjadi acuan mutu pendidikan nasional (isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik, sarpras, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian).

DUDI

Dunia Usaha dan Dunia Industri – mitra vokasional SMK dalam penguatan kompetensi siswa dan perencanaan berbasis kebutuhan kerja.

SWOT

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – alat analisis strategis untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal.

RCA

Root Cause Analysis – metode analisis untuk menemukan akar penyebab masalah.

Monev

Monitoring dan Evaluasi – proses pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan program sekolah.

Cost-effective

Pendekatan perencanaan anggaran yang mempertimbangkan dampak maksimal dengan biaya minimal.

Backward Design

Pendekatan perencanaan yang dimulai dari hasil/outcome yang ingin dicapai terlebih dahulu.

ARKAS

Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah – sistem digital perencanaan dan penganggaran sekolah.

SIPLAH

Sistem Informasi Pengadaan Sekolah – platform digital untuk belanja barang dan jasa sekolah.

Logframe

Logical Framework – alat perencanaan sistematis yang menghubungkan tujuan, output, dan kegiatan.

Kalender Program

Penjadwalan seluruh kegiatan sekolah sepanjang tahun ajaran, disinkronkan dengan kalender akademik dan anggaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Routledge.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). Rineka Cipta.
- Bappenas. (2022). *RPJMN 2020–2024: Transformasi Ekonomi Indonesia*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Depdiknas. (2008). *Panduan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hardhienata, S. (2017). *SITOREM: Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*. Universitas Pakuan.
- Kemendikbudristek. (2022). *Permendikbudristek Nomor 63 Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana BOS Reguler*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

- Kemendikbudristek. (2023). *Panduan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RAKS)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Kementerian Keuangan RI. (2023). *BOS Kinerja: Efektivitas dan Optimalisasi Anggaran Pendidikan*. Jakarta: Pusdatin Kemenkeu.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Permendikbudristek. (2022). *Nomor 63 Tahun 2022 tentang Juknis BOS Reguler*. Jakarta: Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Suryosubroto, B. (2009). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Rineka Cipta.
- Tan, C. Y., & Mitchell, R. (2023). *Collaborative School Leadership and Quality Improvement: The Role of Community Engagement*. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 23–45. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2022-0109>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing.
- World Bank. (2020). *Improving the Quality of Education in Indonesia*. Washington DC: The World Bank.



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd, Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas

akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 15 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini..

RAKS *dan* RKT SMK

Dari Perencanaan
Rutinitas ke Strategi
Peningkatan Kinerja
Sekolah

RAKS dan **RKT** sejatinya bukan sekadar kebutuhan laporan anggaran atau formalitas penyaluran dana BOS. Keduanya adalah representasi dari arah strategis sekolah, yang berakar dari analisis kinerja aktual dan disusun secara berbasis data, partisipatif, serta mengacu pada kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sayangnya, dalam praktik, banyak sekolah — termasuk SMK — yang masih menyusun dokumen tersebut secara rutinitas, tanpa koneksi yang kuat dengan kebutuhan riil, capaian kinerja, dan arah pengembangan jangka panjang.

Buku ini hadir untuk menjawab problem tersebut. Disusun secara sistematis dalam sepuluh bab, buku ini mengajak para kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim BOS, dan pengelola sekolah lainnya untuk memahami, menyusun, dan mengevaluasi RAKS dan RKT dengan pendekatan transformasional dan berbasis dampak (impact-oriented). Di dalamnya, pembaca akan menemukan pemaparan mulai dari landasan filosofis dan regulatif, strategi analisis data, penyusunan kegiatan prioritas, penganggaran yang efisien dan produktif, hingga pengendalian, evaluasi, serta roadmap peningkatan mutu sekolah.



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

● www.insightpustaka.com

☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-96264-2-2



9 786349 626422