

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah

##### 1. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari istilah berbahasa Inggris *School-Based Management* diambil dari beberapa istilah yang cukup bervariasi, seperti *Self-Managing School*, *Collaborative School Management*, atau *Community-Based School Management*.<sup>1</sup>

Wohlsteeter, Priscilla & Mohrman (1996) menyatakan bahwa,

*“School-based management (SBM) offers a way to promote improvement by decentralizing control from central district offices to individual school sites. It attempts to give school constituents--administrators, teachers, parents and other community members--more control over what happens in schools.”*<sup>2</sup>

Dapat dikatakan sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menawarkan suatu pendekatan untuk mendesain ulang organisasi sekolah dari terpusat ke tingkat satuan pendidikan dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah.

---

<sup>1</sup> Umaedi, *Materi Pokok Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2008), h.4.3

<sup>2</sup> Wohlsteeter and Mohrman. 1996. *School-Based Management: Strategies for Success*, CPRE Finance Briefs. (<http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>.) Diakses pada tanggal 27 April 2016 pukul 00.46 WIB

Partisipan tersebut terdiri atas kepala sekolah, guru konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Menurut Dorothy Myers and Robert Stonehill, MBS diartikan sebagai

*“School-based management (SBM) is a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual schools. SBM provides principals, teachers, students, and parents greater control over the education process by giving them responsibility for decisions about the budget, personnel, and the curriculum. Through the involvement of teachers, parents, and other community members in these key decisions, SBM can create more effective learning environments for children.”<sup>3</sup>*

Dapat diartikan sebagai suatu strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan dari yang dari terpusat ke tingkat satuan pendidikan. MBS memberikan kepada kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol dan kewenangan yang lebih besar atas proses pendidikan dengan memberi tanggung jawab atas keputusan tentang anggaran, personil, dan kurikulum. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya. MBS dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif untuk anak-anak.

---

<sup>3</sup> Dorothy Myers and Robert Stonehill. 1993. *School-Based Management, Consumer Guide*. (<https://www2.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html>). Diakses pada tanggal 27 April 2016 pukul 01.06 WIB

Kubick & Kathleen menyatakan hal serupa dengan Myers dan Stonehill bahwa,

*“School-based management (SBM) is an alternative to the typical pattern of school district governance that centralizes authority in the district office. Responsibility for certain decisions about the budget, personnel, and the curriculum is placed at the school level rather than the district level, thereby giving especially principals but also teachers, students, and parents greater control over the educational process.”<sup>4</sup>*

Dapat dikatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebuah alternatif untuk memusatkan wewenang dari terpusat kepada satuan pendidikan tingkat sekolah. Tanggung jawab untuk keputusan tertentu tentang anggaran, personil, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah, sehingga memberikan terutama kepala sekolah, tetapi juga guru, siswa, dan kontrol orang tua lebih besar atas proses pendidikan.

Joseph Zajda memberikan definisi MBS sebagai berikut, *“As the process of delegating or devolving authority and responsibility concerning the distribution and the use of resources (e.g., finance, human and physical resources) by the central government to local schools.”<sup>5</sup>* MBS dikatakan sebagai proses mendelegasikan atau mengalihkan wewenang dan tanggung jawab mengenai distribusi dan

---

<sup>4</sup> Kubick and Kathleen. 1988. *School-Based Management*. ERIC Digest Series Number EA33. (<http://www.ericdigests.org/pre-9210/based.htm>). Diakses pada tanggal 27 April 2016 pukul 02.26 WIB

<sup>5</sup> Joseph Zajda, *Decentralisation, School-Based Management, and Quality* (Australia: Springer, 2009), h.105

penggunaan sumber daya (Misal, keuangan, sumber daya manusia dan fisik) oleh pemerintah pusat ke sekolah.

Menurut Mulyasa, MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.<sup>6</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu strategi penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang memberikan fleksibilitas, otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah, secara mandiri mengelola potensi sumber daya sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah dan menyertakan partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dll.) dalam rangka meningkatkan mutu sekolah.

---

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h.11

## 2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan penerapan MBS sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis yaitu untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.<sup>7</sup> Umaedi mengungkapkan empat aspek yang tercakup sebagai tujuan dari MBS, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.<sup>8</sup>

Sejalan dengan Umaedi, menurut Mulyasa MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.<sup>9</sup> Peningkatan efisiensi dapat diperoleh melalui keleluasaan sekolah dalam mengelola sumberdaya yang ada di sekolah, partisipasi masyarakat dan dengan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh melalui partisipasi orang tua, fleksibilitas pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta hal lain yang dapat mengembangkan suasana yang kondusif. Dan Pemerataan pendidikan dapat diperoleh melalui partisipasi masyarakat yang mampu dan peduli sehingga

---

<sup>7</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2005), h.23-24

<sup>8</sup> Umaedi, *op.cit.*, h.4.8

<sup>9</sup> Mulyasa, *op.cit.*, h.25

memungkinkan pemerintah dapat lebih berkonsentrasi pada kelompok yang kurang mampu.

Joseph Zajda menambahkan bahwa, "*The ultimate aim of decentralisation models in education policy is to create learning organisations with effective teaching and learning environments that are likely to improve academic performance and enhance student outcomes.*"<sup>10</sup> Dapat dikatakan Tujuan akhir dari MBS adalah untuk menciptakan organisasi belajar dengan lingkungan belajar dan mengajar yang efektif yang mungkin dapat meningkatkan nilai akademik dan meningkatkan lulusan siswa.

### **3. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah**

Penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah akan berjalan dengan baik dan berhasil apabila sekolah juga menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah tercantum dalam Undang - Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 48 ayat (1) dinyatakan bahwa, Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.<sup>11</sup> Sejalan dengan amanat Sisdiknas, prinsip MBS tertuang pula pada Peraturan Pemerintah

---

<sup>10</sup> Josep Zajda, *op.cit.*, h.20

<sup>11</sup> Undang - Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 48 ayat (1)

Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) yang menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.<sup>12</sup>

Berdasarkan kedua isi kebijakan tersebut, maka prinsip MBS meliputi: (a) kemandirian, (b) keadilan, (3) keterbukaan, (c) kemitraan, (d) partisipatif, (e) efisiensi, dan (f) akuntabilitas. Sejalan dengan adanya pemberian otonomi yang lebih besar terhadap sekolah dalam mengambil keputusan, maka implementasi ketujuh prinsip MBS di sekolah pada dasarnya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah. Sekolah dapat menambah prinsip implementasi MBS yang sesuai dengan karakteristik sekolah tersebut untuk mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah.

#### **4. Pilar Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah terdiri atas tujuh pilar yaitu kurikulum dan pembelajaran, peserta didik pendidik dan tenaga

---

<sup>12</sup> *Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1)*

kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dan masyarakat, dan budaya dan lingkungan sekolah.<sup>13</sup>

Dalam salah satu pilar MBS, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah adalah pengaturan hubungan sekolah dan masyarakat yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan. Warga sekolah dilibatkan dalam pengelolaan akademik. Masyarakat pendukung sekolah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik. Keterlibatan peran serta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan. Setiap sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan. Kemitraan sekolah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

---

<sup>13</sup> *Tujuh Pilar Manajemen Berbasis Sekolah*  
(<http://mbscenter.or.id/site/page/id/376/title/Tujuh%20Pilar%20Manajemen%20Berbasis%20Sekolah>) diakses pada tanggal 27 April 2016 pukul 20.46 WIB

## B. Kemitraan Dalam Implementasi MBS

### 1. Definisi Kemitraan

Secara etimologis istilah kemitraan diadaptasi dari kata *partnership* dan berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diartikan sebagai pasangan, jodoh, sekutu atau kompanyon. Sedangkan *partnership* diterjemahkan sebagai persekutuan atau perkongsian.<sup>14</sup>

Ros Tennyson menjelaskan definisi kemitraan sebagai berikut,

*Partnership is a cross-sector alliance in which individuals, groups or organizations agree to: work together to fulfil an obligation or undertake a specific task; share the risk as well as the benefits; and review the relationship regularly, revising their agreement as necessary.*<sup>15</sup>

Dapat dikatakan sebagai kemitraan adalah hubungan antar-sektor yang mencakup individu, kelompok atau organisasi yang setuju untuk bekerja sama memenuhi kewajiban atau mengerjakan tugas tertentu; menanggung bersama baik resiko maupun manfaatnya; dan meninjau kembali hubungan tersebut secara teratur, dan merevisi persetujuan tersebut sesuai kebutuhan.

Ros Carnwell and Alex Carson mengemukakan pendapat mengenai pengertian kemitraan bahwa, "*partnership as a shared commitment, where all partners have a right and an obligation to*

---

<sup>14</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *Membangun Jejaring Kerja/Kemitraan* (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2010), h.2

<sup>15</sup> Ros Tennyson, *Managing Partnerships: tools for mobilizing the public sector, business, and civil society as partners in development* (The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1998), h.3

*participate and will be affected equally by the benefits and disadvantages arising from the partnership.*"<sup>16</sup> Dapat dikatakan bahwa kemitraan sebagai komitmen bersama, di mana semua mitra memiliki hak dan kewajiban untuk berpartisipasi dan akan terpengaruh sama dengan manfaat dan kerugian yang timbul dari kemitraan tersebut.

Joanne Genova Sujansky menyatakan pengertian kemitraan sebagai, "*simply put, partnering involve two or more individuals working collaboratively toward a desire outcome.*"<sup>17</sup> Dapat dikatakan bahwa sederhananya, kemitraan yaitu suatu kegiatan yang melibatkan dua atau lebih individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Dalam *The American Heritage Dictionary* yang dikutip oleh Rukmana, kemitraan (*partnership*) didefinisikan sebagai "*a relationship between individuals or groups that is characterized by mutual cooperation and responsibility, as for the achievement of a specified goals*".<sup>18</sup> Dapat dikatakan sebagai hubungan antara individu atau kelompok yang ditandai dengan kerjasama dan saling bertanggung jawab untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Menurut Jafar Hafsah kemitraan didefinisikan sebagai suatu strategi

---

<sup>16</sup> Ros Carnwell and Alex Carson. 2009. *The concepts of partnership and collaboration* (<https://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/9780335229116.pdf>). Diakses pada tanggal 27 April 2016 pukul 01.57 WIB

<sup>17</sup> Joanne Genova Sujansky. *The Power of Partnering: Vision, Commitment and Action*. (Singapore: Toppan Company, 1996). h. 3

<sup>18</sup> Nana Rukmana, *Strategic Partnering For Educational Management* (Alfabeta, 2006), h.59

yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.<sup>19</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemitraan adalah suatu hubungan antara dua pihak atau lebih membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan, memiliki kesamaan visi, didasari prinsip saling percaya dan bertanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Kaitan antara kemitraan dalam implementasi manajemen sekolah dapat dikatakan, bahwa salah satu cara untuk meningkatkan mutu sekolah adalah dengan manajemen berbasis sekolah, namun sekolah tidak akan mampu mengelola tanpa adanya dukungan dari masyarakat. Maka kemitraan merupakan sebuah solusi. Menurut Supriono Subakir dan Achmad Sapari, kerja sama antara sekolah dan masyarakat merupakan suatu langkah penting dalam penerapan MBS, sebab tanpa adanya kerja sama antara sekolah dan masyarakat, mustahil harapan untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Mohammad Jafar Hafsah, *Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1999), h.43

<sup>20</sup> Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah (SIC-Kerjasama Pemerintah RI dan UNICEF-UNESCO, 2001)*, h.19

Kemitraan juga merupakan salah satu prinsip MBS, lebih dari itu merujuk pada Danim dalam bukunya *Visi Baru Manajemen Sekolah* dikatakan bahwa bekerja sama atau ber-*partner* dengan masyarakat atau pihak-pihak lain merupakan salah satu kriteria sekolah yang efektif.<sup>21</sup> Oleh karena itu sekolah harus memperbanyak mitra baik dari dalam maupun mitra dari luar sekolah, kemitraan harus terus dibina dan dikembangkan guna terciptanya kesuksesan MBS.

## **2. Pentingnya Kemitraan dalam Implementasi MBS**

Dalam mencapai tujuan, seringkali sekolah tidak bisa melakukannya sendiri. Keterbatasan akan sumber daya yang dimiliki membuat sekolah dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya yang dimiliki dengan melakukan kemitraan. Pelaksanaan kemitraan sekolah merupakan suatu strategi dalam mengatasi keterbatasan sumber daya yang ada di sekolah dalam rangka mengembangkan sekolah.

Membangun kemitraan sangat penting baik bagi sekolah, karena tanpa kemitraan sekolah tidak bisa eksis ditengah tingkat persaingan yang begitu berat. Sebagaimana menurut Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, suatu lembaga menjalin

---

<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h.62

kemitraan disebabkan karena: a) Sumber daya yang dimiliki sekolah terbatas, b) Tersedianya berbagai potensi sumber daya di masyarakat yang dapat disinergikan dengan lembaga, c) Tingginya kesenjangan kompetensi antara tamatan dengan kebutuhan pasar kerja, d) Adanya kecenderungan (trend) kebutuhan pasar kerja yang selalu berubah mengikuti perubahan masyarakat, e) Masih banyak tamatan yang kesulitan mendapatkan *job order*.<sup>22</sup>

Pada dasarnya maksud dan tujuan dari kemitraan adalah untuk memperlancar dan mengoptimalkan segenap potensi agar program yang diselenggarakan tercapai sesuai dengan rencana dan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak atau yang dikenal dengan istilah "*Win-Win Solution Partnership*". Menurut Jafar Hafsah, kesadaran saling menguntungkan disini tidak berarti pihak yang bermitra tersebut harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang lebih dipentingkan adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing.<sup>23</sup>

Direktorat Pembinaan Kursus menyebutkan tujuan membangun kemitraan, yakni: a) meningkatkan partisipasi masyarakat, b) peningkatan mutu dan relevansi, c) mensinergikan program, d) Meningkatkan daya serap lulusan ke dunia kerja, e) Sosialisasi,

---

<sup>22</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *op.cit.*, h.3-4

<sup>23</sup> Mohammad Jafar Hafsah, *op.cit.*, h. 62-63

promosi dan publikasi, f) Peningkatan akses, g) Pencitraan publik, h) Penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga.<sup>24</sup>

Salah satu tujuan kemitraan adalah membangun kesadaran masyarakat, menumbuhkan minat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan mutu sekolah. Tuntutan yang dihadapi oleh dunia pendidikan adalah adanya dinamika perubahan atau perkembangan masyarakat yang sangat tinggi. Untuk itu, sekolah dituntut untuk terus melakukan inovasi, peningkatan mutu dan relevansi program sesuai dengan kebutuhan siswa dengan membangun kemitraan.

Tanggung jawab sekolah terhadap siswa tidak hanya saat siswa tersebut mengikuti kegiatan belajar mengajar di sekolah, tetapi lebih dari itu, tanggung jawab sekolah adalah sampai pada penanganan pasca kelulusan yakni penempatan dan penyaluran siswa/*output* ke dunia kerja. Untuk itu, salah satu tujuan kemitraan adalah peningkatan daya serap lulusan ke dunia kerja.

Selain itu, kemitraan dilakukan dalam upaya sosialisasi, promosi dan publikasi program unggulan sekolah, sehingga sekolah tersebut semakin dikenal oleh masyarakat luas. Dalam hal peningkatan akses, melalui kemitraan yang semakin baik dan meluas

---

<sup>24</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *op.cit.*, h. 7-8

maka secara otomatis akan memperluas akses sekolah (akses informasi, teknologi, modal, pasar, praktek kerja industri/magang).

Hal yang tidak kalah penting yaitu membangun image positif sebagai salah satu tujuan kemitraan. Image positif menyangkut kredibilitas sekolah dimata masyarakat dan mitra kerja. Kemitraan juga sangat penting dalam upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas sekolah. Kapasitas menyangkut optimalisasi pelaksanaan fungsi sekolah, sedangkan kapabilitas menyangkut kemampuan sekolah itu sendiri untuk memproses *input* menjadi *output* yang siap pakai.

### 3. Aspek- Aspek Kemitraan dalam Implementasi MBS

Dalam bermitra, banyak aspek yang dapat dikembangkan diantaranya: a) program kegiatan, b) sarana dan prasarana, c) dana, d) tenaga pendidikan dan e) pendayagunaan hasil pembelajaran.<sup>25</sup> Sementara menurut Anwar dalam Sholata, bahwa dalam kemitraan sekolah dengan DUDI terdapat aspek yang dapat dimitrakan sebagai berikut : a) perencanaan program; b) penyusunan kurikulum; c)

---

<sup>25</sup> Balai Pengembangan Luar Sekolah dan Pemuda, *Panduan Penyelenggaraan Kemitraan Antara Lembaga Kursus, PKBM dan DUDI* ([http://file.upi.edu/Direktori/SPS/PRODI.PENDIDIKAN\\_LUAR\\_SEKOLAH/19611109198703\\_1-MUSTOFA\\_KAMIL/Bhaan\\_kuliah/DRAFT\\_MODEL\\_Pelatihan.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/SPS/PRODI.PENDIDIKAN_LUAR_SEKOLAH/19611109198703_1-MUSTOFA_KAMIL/Bhaan_kuliah/DRAFT_MODEL_Pelatihan.pdf)), diakses pada tanggal 10 April 2016 pukul 22.59 WIB

penyelenggaraan pendidikan; d) evaluasi program dan hasil; dan e) pemasaran lulusan.<sup>26</sup>

Berdasarkan kedua penjelasan tersebut, maka aspek-aspek yang dapat dimitrakan meliputi: a) perencanaan program kegiatan, b) penyusunan kurikulum dan pembelajaran, c) pengembangan kompetensi tenaga pendidik, d) penyediaan sarana dan prasarana, e) pemasaran lulusan, dan f) Penyedia dana. Lingkup kegiatan kemitraan dapat ditambah dan dikembangkan sesuai dengan arah dan kebutuhan kemitraan, karena banyak potensi yang dapat dijadikan mitra dalam rangka terciptanya kesuksesan MBS dan mewujudkan sekolah yang bermutu.

#### **4. Pihak-pihak Mitra dalam Implementasi MBS**

Kemitraan yang dapat dilakukan oleh sekolah dapat melibatkan kelompok institusi lain, yaitu: a) Institusi di dalam Kemdikbud sendiri, b) kementerian lain dan lembaga pemerintah lainnya, c) pemerintah daerah dan dinas lain, d) lembaga pendidikan dan diklat, e) organisasi profesi, f) lembaga luar negeri, g) DU/DI UMKM, h) dan masyarakat.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Annisa Ayu Sholata, *Analisis Model Kerjasama Dan Pelatihan Calon Tenaga Kerja Pada Sekolah Menengah Kejuruan Guna Mempersiapkan Tenaga Kerja Siap Pakai (Studi pada SMK Negeri 1 Singosari Kabupaten Malang)* Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang 2014  
(<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/download/1187/1095>) diakses pada tanggal 11 April 2016 pada pukul 16.55 WIB

<sup>27</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP, *op.cit.*, h.16

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan tersebut, kemitraan SMA/SMK, MA/MAK atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs atau yang setara, serta dengan dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya.<sup>28</sup>

Dunia usaha dan dunia industri juga merupakan salah satu elemen penting dalam dunia ketenagakerjaan karena dunia usaha dan dunia industri. Sebagaimana dikatakan oleh Suwati:

Dunia usaha dan dunia industri (DU/DI) merupakan institusi pasangan terpenting bagi dunia pendidikan dalam proses pembelajaran, misalnya dalam Pendidikan Sistem Ganda (PSG) yang merupakan bentuk proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah dan di dunia usaha dan dunia industri.<sup>29</sup>

Dunia Usaha dan dunia industri merupakan salah satu penyerap lulusan yang cukup tinggi. Selain itu, melalui kemitraan dengan DU/DI dapat diperoleh *output dan outcome* yang optimal yaitu lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Dalam upaya meningkatkan relevansi dalam memenuhi kebutuhan dunia kerja, maka sekolah harus menjalin kemitraan yang saling menguntungkan antara sekolah dengan dunia usaha/dunia industri serta berbagi tanggung jawab sesuai potensi yang dimiliki oleh masing-masing.

---

<sup>28</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan

<sup>29</sup> Suwati, *Sekolah Bukan Untuk Mencari Pekerjaan* (Jakarta: Pustaka Grafia, 2008), h.149

## 5. Mekanisme Kemitraan dalam Implementasi MBS

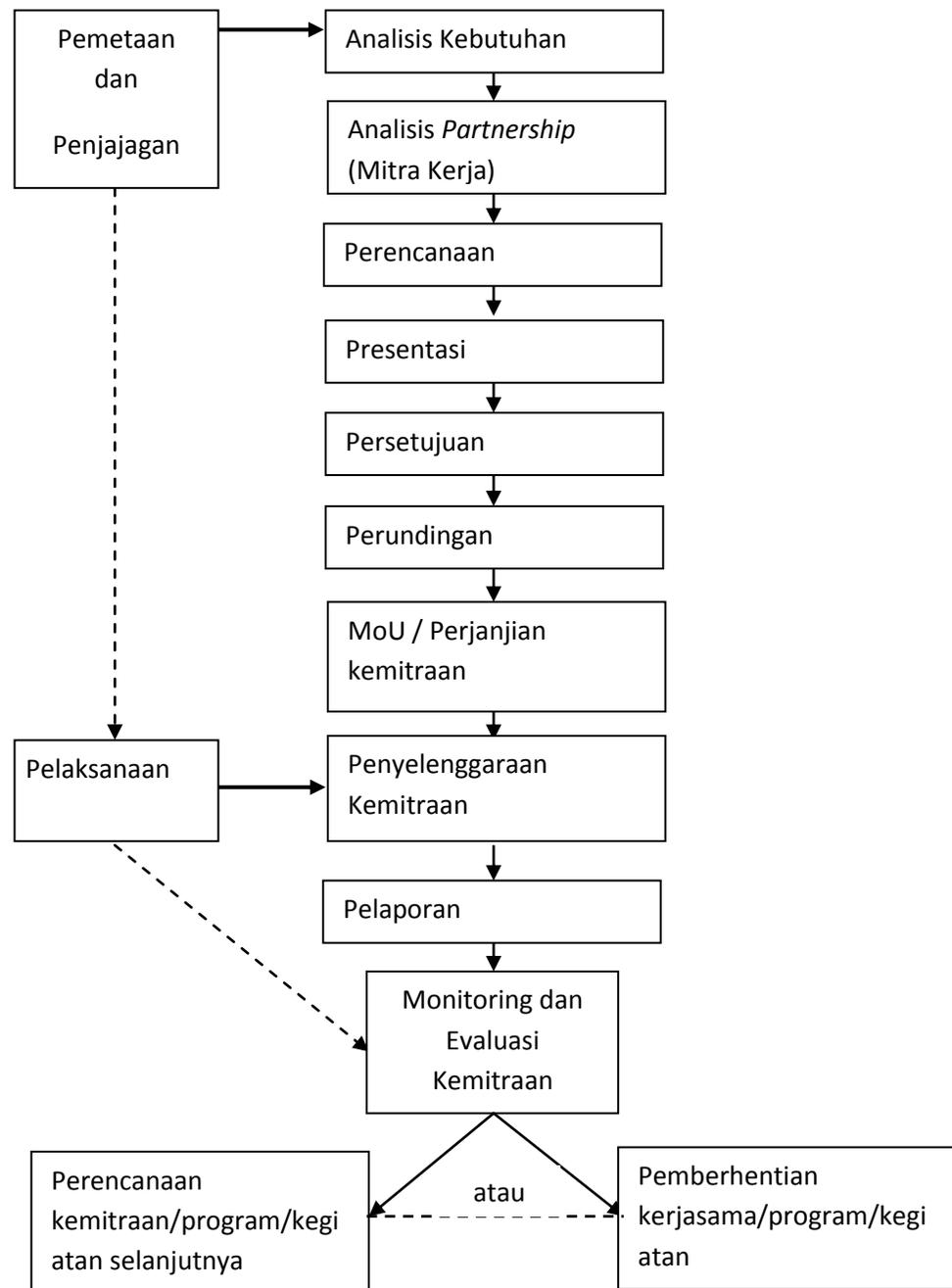
Prosedur dan mekanisme kerjasama diatur berdasarkan tahapan kerjasama. Agar kemitraan dan kerjasama berlangsung secara efektif dan bertahan lama, upaya kemitraan harus dilaksanakan dengan langkah-langkah yang benar dan sistematis. Pembinaan Kursus dan Kelembagaan berpendapat bahwa dalam mengimplementasikan kemitraan dapat dilakukan melalui tahapan berikut:

- a) Pemetaan;
- b) Menggali dan mengumpulkan informasi;
- c) Menganalisis informasi;
- d) Penjajagan kerjasama;
- e) Penyusunan rencana kerjasama;
- f) Membuat kesepakatan;
- g) Penandatanganan akad bersama (MoU);
- h) Pelaksanaan kegiatan;
- i) Monitoring dan evaluasi;
- j) Perbaikan; dan
- k) Perencanaan selanjutnya.<sup>30</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, maka langkah-langkah kemitraan dimulai dari tahap pemetaan atau identifikasi objek mitra dilanjutkan dengan melakukan perencanaan dan penjajagan kemitraan hingga tahap pengesahan kemitraan, selanjutnya tahap pelaksanaan kemitraan dan monitoring serta evaluasi kemitraan yang pada akhirnya dapat menjadi bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan selanjutnya.

---

<sup>30</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *op.cit.*, h.14-17



**Gambar 2.1 Bagan Alur Prosedur Kemitraan**

**a. Pemetaan dan penjajagan kemitraan**

Langkah pertama yang dilakukan adalah identifikasi atau pemetaan objek mitra. Adapun pemetaan tersebut didasarkan pada karakteristik dan kebutuhan sekolah. Pada tahapan ini, sekolah mengidentifikasi komponen-komponen yang belum dimiliki untuk menyelenggarakan program yang akan menjadi kebutuhan program. Dari hasil pemetaan tersebut dapat diketahui prioritas kebutuhan, sehingga akan dapat diketahui aspek-aspek yang akan dimitragkan dengan lembaga atau organisasi lain. Selanjutnya, sekolah mengidentifikasi atau memetakan objek mitra yang sekiranya dapat diajak bermitra. Langkah identifikasi ini bertujuan untuk mengenali dan menetapkan pihak-pihak yang sesuai diajak bermitra dalam rangka melaksanakan program kemitraan. Dengan demikian keluaran dari langkah ini adalah daftar pihak-pihak yang akan diajak bermitra.

Setelah dilakukan pemetaan maka langkah selanjutnya adalah menggali informasi tentang tujuan organisasi, ruang lingkup pekerjaan (bidang garapan), visi misi dan sebagainya. Informasi ini berguna untuk menjajagi kemungkinan membangun jaringan dan kemitraan.

Pengumpulan informasi calon mitra dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan.<sup>31</sup>

#### 1) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah kajian terhadap dokumen-dokumen tentang berbagai lembaga yang mungkin ada (di perpustakaan atau di sumber informasi lain), termasuk proyek-proyek kemitraan yang sedang atau pernah dilakukan. Dengan penelusuran melalui internet biasanya dapat diperoleh daftar sejumlah lembaga berikut informasi tentang profil lembaga tersebut. Informasi ini dikaji untuk menyaring lembaga yang bersangkutan berdasarkan kriteria yang dibutuhkan. Namun demikian, seringkali informasi yang diperoleh dari studi kepustakaan tidak memadai karena terbatas. Oleh karena itu, identifikasi informasi calon mitra sebaliknya dilanjutkan dengan studi lapangan.

#### 2) Studi Lapangan

Dari studi kepustakaan biasanya dapat diperoleh alamat, nomer telepon, *fax*, *email* atau bentuk kontak lain dari calon mitra. Melalui saran kontak selanjutnya dibuat perjanjian untuk melakukan wawancara dengan narasumber dari calon mitra.

---

<sup>31</sup> *Langkah-langkah kemitraan kesehatan* (<http://dokumen.tips/download/link/langkah-langkah-kemitraan-kesehatan>) diakses pada tanggal 12 April 2016 pukul 16.02 WIB

Wawancara sebaiknya dilakukan secara terarah, yaitu menggunakan kuesioner sebagai pemandu. Untuk membuat kuesioner ini mengacu pada kriteria calon mitra yang dibutuhkan. Wawancara dapat dilakukan dengan tatap muka, atau cara-cara lain seperti melalui telepon, melalui telepon, melalui surat, atau melalui email. Dengan mengidentifikasi calon mitra, akan diperoleh daftar calon mitra potensial berikut masalah atau hambatan yang mungkin dihadapi calon mitra tersebut dalam rangka mendukung gagasan kemitraan.

Berdasarkan data dan informasi yang terkumpul selanjutnya memulai menganalisis dan menetapkan pihak-pihak yang perlu ditindaklanjuti untuk peninjauan kerjasama yang relevan dengan permasalahan dan kebutuhan yang dihadapi. Sebagaimana dijelaskan oleh Ros Tennyson, *Be clear about what you are looking for and be systematic in checking whether you and your partner organizations can meet each other's needs.*<sup>32</sup> Dapat dikatakan bahwa dalam membangun kemitraan diperlukan kesadaratan dan paham benar apa yang sebenarnya dicari, dan perlu sistematis dalam mengecek apakah organisasi serta organisasi mitra dapat saling memenuhi kebutuhan masing-masing.

---

<sup>32</sup> Ros Tennyson, *op.cit.*, h.4

Selanjutnya, langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan kemitraan yang berkesinambungan adalah tahap perencanaan. Perencanaan dibuat secara berkesinambungan dan integral yang memasukkan keseluruhan aspek mulai dari dokumentasi yang diperlukan sampai kegiatan monitoring dan evaluasi, dan diakhiri dengan pelaporan kemitraan. Dalam pembuatan rencana kemitraan, ketepatan strategi sangat diperlukan agar tercapainya efektifitas dan efisiensi dari kemitraan yang akan dilaksanakan. Menindaklanjuti perencanaan tersebut, maka dilakukan penjajagan secara lebih mendalam dan *intens* dengan pihak-pihak yang memungkinkan diajak kerjasama.

Langkah berikutnya adalah menyusun proposal kemitraan. Komponen proposal umumnya menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik kegiatan kerjasama. Setelah proposal kemitraan tersusun selanjutnya presentasi dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan program kemitraan yang telah direncanakan. Presentasi sebaiknya dipersiapkan dengan matang baik materi, alat-alat pendukung, waktu, maupun cara penyampaian, agar bagian-bagian yang terkait dan para pengambil keputusan dapat memahami tujuan dan keuntungan dari program kemitraan yang ditawarkan. Sebaiknya pada proses presentasi ini dilakukan diskusi dan evaluasi awal atas rencana yang telah dibuat.

Setelah proposal kemitraan disetujui oleh pihak mitra maka langkah selanjutnya adalah perundingan untuk menentukan kelanjutan dari program kemitraan yang telah dibuat. Dalam proses ini kedua belah pihak yang akan bermitra merundingkan segala aspek, ruang lingkup, bentuk kerjasama dan masalah-masalah teknis lainnya untuk dituangkan dalam perjanjian, yaitu penyusunan nota kesepahaman atau *Memoarandum of understanding (MoU)* dan perjanjian kontrak kerja. Selanjutnya, nota kesepahaman atau *memorandum of understanding (MoU)* dan/atau perjanjian kerjasama yang sudah dirumuskan selanjutnya ditandatangani oleh pihak-pihak yang bermitra.

#### **b. Pelaksanaan kemitraan**

Pelaksanaan kemitraan merupakan tahapan realisasi kerjasama dari rencana kemitraan/kerjasama (MoU/Perjanjian Kemitraan) yang sudah disusun bersama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan/disepakati/disahkan. Pelaksanaan kemitraan dijalankan sesuai dengan tanggungjawab dan peran masing-masing pihak yang bermitra.

Alur kerja pelaksanaan kemitraan adalah: 1) pembentukan tim teknis, 2) penyusunan draft Juklak dan Juknis, 3) pembahasan Juklak dan Juknis tersebut, 4) bila telah disepakati akan dilakukan

pengesahan Juklak dan Juknis, dan 5) yang diikuti dengan pelaksanaan Juklak dan Juknis, yang nantinya akan dimonitor dan dievaluasi.

Prinsip yang sangat penting dan tidak dapat ditawar-tawar dalam menjalankan kemitraan adalah saling percaya antar institusi/lembaga yang bermitra.<sup>33</sup> Prinsip-prinsip dalam kemitraan sebagaimana disebutkan oleh Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan antara lain: a) Kesamaan visi-misi, b) Kepercayaan (*trust*), c) Saling menguntungkan, d) Efisiensi dan efektivitas, e) Komunikasi timbal balik, dan f) Komitmen yang kuat.<sup>34</sup>

### c. Monitoring dan evaluasi kemitraan

Menurut Soekartawi monitoring adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan.<sup>35</sup> Sedangkan evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternative yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Nana Rukmana D.W, *op.cit.*, h. 60

<sup>34</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *op.cit.*, h. 9-10

<sup>35</sup> Soekartawi, *Monitoring dan Evaluasi Proyek Pendidikan*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h.10

<sup>36</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h.2

Alur kerja monitoring dan evaluasi adalah: 1) pembentukan tim Monev, 2) tim akan menentukan aspek dan unsur Monev, 3) penentuan jadwal Monev, 4) Penyiapan instrumen Monev, 5) pelaksanaan Monev, 6) pembuatan laporan hasil Monev, dan 7) pelaporan. Sedangkan kegiatan yang dilakukan dalam proses monitoring dan evaluasi terdiri atas kegiatan-kegiatan: 1) pemantauan berkala, 2) evaluasi program, dan 3) pemanfaatan hasil pemantauan dan evaluasi.<sup>37</sup>

Dalam pelaksanaan kegiatan atau program-program tersebut, perlu diadakan monitoring, hal ini dilakukan sebagai pemantauan perkembangan pelaksanaan kegiatan dengan tujuan untuk memastikan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan atau untuk menghindari kemungkinan adanya penyimpangan-penyimpangan, sehingga apabila terjadi penyimpangan, dengan segera dapat diarahkan agar tetap sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam kegiatan ini dilaksanakan oleh tim monev, yang bertugas menentukan aspek dan unsur Monev, penentuan jadwal Monev, dan penyiapan instrumen Monev. Selanjutnya tim monev melaksanakan monitoring dan evaluasi. Hasil dari monev tersebut disusun dalam bentuk laporan.

---

<sup>37</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP, *Kemitraan Sekolah Dengan Pihak Eksternal*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015), h.31

Hasil monitoring dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi. Evaluasi perlu dilakukan bersama antar pihak yang bermitra dengan tujuan untuk mengetahui kegiatan mana yang belum bisa berjalan sesuai rencana dan mana yang sudah, tujuan mana yang sudah tercapai dan mana yang belum, kelemahan apa yang menghambat pencapaian tujuan dan penyebabnya.

Hasil evaluasi oleh pihak-pihak yang bermitra akan dipakai sebagai dasar dalam melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan selanjutnya apakah kerjasama akan dilanjutkan pada tahun berikutnya atau tidak. Karena hasil evaluasi digunakan sebagai alat untuk memperbaiki kebijaksanaan program dan perencanaan program yang telah ada dan untuk pengambilan keputusan apakah kemitraan tersebut akan dilanjutkan guna perencanaan kembali. Perencanaan selanjutnya perlu mempertimbangkan hasil evaluasi dan refleksi sebelumnya. Disamping itu, mungkin dipandang perlu untuk memperpanjang akad kerjasama dengan atau tanpa perubahan nota kesepahaman.

## 6. Indikator Keberhasilan Kemitraan

Berdasarkan Petunjuk Teknis Kemitraan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum menyatakan bahwa keberhasilan kemitraan dapat ditandai dengan adanya:

- a. Sinkronisasi antara kebijakan, program dan anggaran
- b. Ruang bersama untuk berpartisipasi, belajar bersama (*collective learning*), promosi/sosialisasi, dan bertindak bersama (*joint action*)
- c. Kesesuaian program dengan kebutuhan sasaran
- d. Ketepatan sasaran atau pemanfaat program kemitraan<sup>38</sup>

Tony Lendrum (2003) mengemukakan hal dapat dijadikan indikator keberhasilan strategi kemitraan,

*The development of succesfull, long-term, strategic relationships, based on world class, and sustainable competitive advantage, relationships which have further separate and positif impact on the respective organizations outside the partnership itself.*<sup>39</sup>

Dapat dikatakan dalam bermitra harus mengembangkan kerjasama untuk mencapai keberhasilan bersama, dalam jangka panjang, menggunakan strategi kemitraan yang dilandasi rasa saling percaya, kualitas prima, keuntungan kompetitif yang berkelanjutan dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang bermitra, memiliki hubungan yang lebih lanjut dan memberikan dampak positif bagi diluar instansi yang bermitra.

---

<sup>38</sup> Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri – Perkotaan, *Pedoman Teknis Kemitraan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Cipta Karya - Kementerian Pekerjaan, 2012), h.6

<sup>39</sup> Tony Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook: A Practical Guide For Managers* (Australia: McGraw-Hill, 1995), h.2

### C. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Julia Febrianti pada tahun 2014 dengan judul “Manajemen Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan 14 Jakarta dengan Dunia Usaha/Dunia Industri.”<sup>40</sup> Dalam penelitian tersebut dihasilkan bahwa perencanaan terhadap program Kemitraan dilakukan dengan menyiapkan SDM peserta didik untuk diberi pembekalan dalam kesiapan diri menghadapi dunia kerja. Dalam pelaksanaan kemitraan dilakukan dimulai dengan melakukan promosi sekolah ke Dunia Usaha/ Industri, selanjutnya industri mengirimkan surat keikutsertaan dalam *Job Matching*.

Dalam pengendalian kemitraan sekolah dengan dunia usaha/ industri, sekolah sebagai pelaksana kemitraan, sekolah harus terus menjalin komunikasi berkelanjutan dengan dunia usaha/ industri. Sekolah juga harus terus memperhatikan bagaimana perkembangan lulusan yang bekerja di industri terkait. Sementara, faktor-faktor yang mempengaruhi kemitraan adalah Partisipasi kedua pihak dalam melakukan kemitraan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Aulya Novianty pada tahun 2015 dengan judul Kemitraan dalam Implementasi Manajemen Berbasis

---

<sup>40</sup> Julia Febrianti, dalam Skripsi berjudul: *Manajemen Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan 14 Jakarta dengan Dunia Usaha/Dunia Industri* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2014), h.91

Sekolah di SMK Negeri 26 Jakarta.<sup>41</sup> Dalam penelitian tersebut dihasilkan bahwa upaya yang dilakukan SMK Negeri 26 Jakarta dalam mengembangkan kemitraannya dilakukan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang tersedia, melakukan komunikasi dan pengawasan berkesinambungan. Selain itu juga dilakukan dengan menjaga nama baik sekolah, menggalang dan meningkatkan partisipasi dari pihak mitra atau pun masyarakat, memberikan kepercayaan terhadap mitra dan bersikap loyal terhadap mitra.

Dalam hal keberhasilan kemitraan yang dilakukan sekolah dengan DU/DI, terjadi kerjasama yang saling adanya keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) antara sekolah dengan DU/DI, sehingga sekolah mampu menghasilkan tamatan yang siap pakai, terampil dan profesional. Selain itu, kemitraan yang dilakukan dapat dijadikan sebagai ajang untuk berpartisipasi, belajar dan bekerja bersama di antara masing-masing mitra dan menyiapkan lulusan SMK Negeri 26 Jakarta siap kerja dan teruji kompetensinya dengan memegang sertifikat sebagai legitimasi.

Dalam hal kemitraan dalam permasalahan dan upaya penanganan masalah di SMK Negeri 26 Jakarta, adanya hambatan dalam komunikasi, pemenuhan kuota, dan kualifikasi peserta PSG dan menyangkut tata tertib kurang dipatuhi oleh siswa PSG. Upaya penanganan dilakukan oleh

---

<sup>41</sup> Aulya Novianty, dalam Skripsi berjudul: *Kemitraan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 26 Jakarta* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2015), h.151

masing-masing pihak dengan melakukan diskusi , memberikan informasi dan pemahaman kepada pihak industri, menyediakan buku jurnal bagi peserta didik yang akan melaksanakan PSG, dan menyiapkan guru pembimbing bagi setiap kelompok siswa yang melaksanakan PSG di industri.