

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah

##### 1. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Sekolah sebagai satuan pendidikan atau kelompok layanan pendidikan pada jalur formal memiliki peran yang sangat penting dalam rangka menyukseskan tujuan pendidikan nasional. Selama ini, sekolah hanya dijadikan sebagai pelaksana tugas yang diberikan oleh pemerintah pusat untuk menyelenggarakan aktivitas pendidikan. Hal ini berakibat pada terbatasnya kewenangan yang dimiliki oleh pengelola sekolah untuk dapat mengelola dan mengembangkan organisasi sekolah secara mandiri. Sejalan dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah, gagasan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul agar terciptanya organisasi sekolah yang lebih mandiri. Menurut Caldwell tentang pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menyatakan bahwa,

*School based management is the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards, and accountability.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Brian J Caldwell, *School Based Management*, (Paris : UNESCO, 2005),h.1.

Manajemen berbasis sekolah adalah bentuk desentralisasi kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada sekolah untuk dapat membuat keputusan penting yang berkaitan dengan kegiatan operasional sekolah dalam menentukan kerangka tujuan, kebijakan, standar, dan akuntabilitas sekolah. Pengertian ini adalah pengertian yang menekankan MBS dalam hal kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan.

Selanjutnya definisi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Ayeni dan Ibukun adalah sebagai berikut,

*School-Based Management is the process of devolution of power and authority to significant stakeholders to perform statutory responsibilities in the administration, monitoring, evaluation and review of education policy issues for sustainable goal-oriented governance and effective teaching and learning activities to achieve set standards and quality learning outcomes in schools.<sup>2</sup>*

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah proses penyerahan kekuasaan dan wewenang kepada *stakeholder* sekolah untuk melakukan tanggung jawab dalam urusan administrasi, pemantauan, penilaian, dan peninjauan yang berkaitan dengan isu-isu kebijakan pendidikan yang berorientasi pada tujuan berkelanjutan serta pengajaran dan pembelajaran yang efektif untuk mencapai

---

<sup>2</sup> Adeolu Joshua Ayeni dan Williams Olusola Ibukun, *A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. Journal of Education and Learning*. Volume.2, Nomor. 2, April 2013. Diakses melalui <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1078340.pdf> pada Kamis 20 Oktober 2016 pukul 13:45 WIB.

standar dan hasil pembelajaran yang berkualitas di sekolah-sekolah. Selain menekankan pada otoritas dan pengambilan keputusan, pengertian ini juga menekankan MBS sebagai kebijakan pendidikan yang berorientasi pada tujuan yang berkelanjutan untuk mencapai pelayanan pendidikan yang berkualitas.

Zajda memberikan definisi tentang Manajemen Berbasis Sekolah (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>3</sup> Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dikatakan sebagai proses mendelegasikan atau mengalihkan wewenang dan tanggung jawab mengenai distribusi dan penggunaan sumber daya (Misal, keuangan, sumber daya manusia dan fisik) oleh pemerintah pusat ke sekolah.

Sujanto mengatakan bahwa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk mendorong pengambilan keputusan partisipatif melibatkan langsung seluruh warga sekolah dengan tetap selaras dengan kebijakan pendidikan nasional.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Joseph Zajda, *Decentralisation, School-Based Management, and Quality* (Australia:Springer, 2009),h.105.

<sup>4</sup> Bedjo Sujanto, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*, (Jakarta : ICW, 2004), h.25.

Pendapat ini melihat MBS sebagai suatu model manajemen pendidikan yang dapat meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Rusdiana, bahwa MBS merupakan,

Penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang berkaitan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.<sup>5</sup>

Masih senada dengan pendapat Sujanto dan Rusdiana, Mulyasa berpendapat bahwa, Manajemen Berbasis Sekolah (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> Selain menawarkan konsep otonomi sekolah, pendapat ini juga memberikan gambaran bahwa dengan menerapkan MBS diharapkan sekolah dapat mengakomodasi keinginan masyarakat serta dapat meningkatkan jalinan kerjasama antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

---

<sup>5</sup> Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h.166.

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi* , ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014),h. 11.

Sementara itu, pengertian lain menekankan konsep Manajemen Berbasis Sekolah sebagai proses restrukturisasi sistem sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Ogawa dan White yang dikutip oleh Rohiat mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai berikut,

*School-Based Management is one of form restructuring that has gained widespread. Like others, it seek to change the way school system conduct business. It is aimed squarely at improving the academic performance of school by changing their organizational design, drawing on the experiences of existing programs.*<sup>7</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah salah satu bentuk proses restrukturisasi yang memiliki hasil yang luas. Seperti pada umumnya, hal ini bertujuan untuk mengubah suatu sistem sekolah dalam melakukan bisnis. Hal itu dilakukan dengan tepat pada peningkatan prestasi akademik dari sekolah dengan mengubah desain organisasi berdasarkan pengalaman dari program yang ada.

Sedangkan Myer dan Stonehill yang dikutip oleh Nurkolis memberikan pengertian yang lebih luas mengenai konsep Manajemen Berbasis Sekolah,

MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individu. MBS memberi kepala sekolah, guru, siswa, orang tua,

---

<sup>7</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktek* (Bandung : PT. Refika Aditama, 2012),h.47.

dan masyarakat, untuk memberi kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk memberikan keputusan tentang anggaran, personil dan kurikulum. Dengan keterlibatan stakeholder lokal dan pengambilan keputusan dalam MBS dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.<sup>8</sup>

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu strategi penyelenggaraan pendidikan yang berbentuk pendelegasian wewenang yang diberikan oleh pemerintah kepada sekolah, agar dapat mengelola segala sumber daya yang dimiliki secara mandiri sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Pengelolaan sekolah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh *internal stakeholders* (kepala sekolah, guru, murid dan tenaga kependidikan) maupun *eksternal stakeholders* (orang tua murid, alumni dan masyarakat) sekolah.

Dari pengertian di atas dapat ditarik beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah, seperti yang diungkapkan oleh Suryana diantaranya :

- a. Pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah. Dalam sistem keputusan, hal ini dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sekolah.
- b. Penelitian tentang program MBS berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi

---

<sup>8</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Grasindo, 2003),h. 3.

*local stakeholders* . Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dihubungkan dengan efektivitas program.

- c. Strategi MBS harus lebih menekankan kepada elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi strategi MBS yang menekankan pada kekuasaan daripada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) akan menyebabkan kegagalan dalam menerapkan konsep MBS.<sup>9</sup>

Dengan adanya pendelegasian wewenang yang diberikan kepada sekolah, maka sekolah dapat lebih leluasa dalam menentukan kebijakan untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, otonomi yang dimiliki oleh sekolah dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat atau pihak luar sekolah dalam membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar lebih berkualitas.

Bentuk dari adanya partisipasi pihak luar dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan melalui pelaksanaan program kemitraan sekolah. Kemitraan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah penting untuk dilakukan karena adanya kemitraan sekolah merupakan salah satu indikator yang menunjukkan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ideal. Hal ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2015 Tentang

---

<sup>9</sup> Asep Suryana, *Sejarah MBS dan Penerapannya di Indonesia*, [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR. ADMINISTRASI PENDIDIKAN/197203211999031-ASEP\\_SURYANA/SEJARAH\\_MBS\\_DAN\\_PENERAPANNYA\\_DI\\_INDONESIA.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR. ADMINISTRASI PENDIDIKAN/197203211999031-ASEP_SURYANA/SEJARAH_MBS_DAN_PENERAPANNYA_DI_INDONESIA.pdf). Diakses pada tanggal 14 Mei 2017 pukul 21:00 WIB.

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>10</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dianggap sebagai salah satu strategi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, seperti yang dikemukakan oleh Pushpanadham sebagai berikut,

*“One strategy for achieving these goals is found in school based management, a model of decentralized school administration that provides clear guidelines and has been successfully introduced in a number of countries”.*<sup>11</sup>

Salah satu strategi untuk mencapai tujuan pendidikan dapat dilakukan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan petunjuk yang lebih jelas dan telah berhasil diterapkan di beberapa negara. Dengan adanya konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka penyelenggaraan pendidikan khususnya yang dilakukan di tataran mikro dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

---

<sup>10</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat(1).

<sup>11</sup> K. Pushpanadham, “Educational Leadership For School Based Management”, *ABAC Journal*, Vol.26 (1),h.41.

## 2. Ruang Lingkup Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Ruang lingkup manajemen berbasis sekolah terdiri dari beberapa komponen yang menjadi bidang garapan manajemen sekolah. Secara umum bidang garapan manajemen sekolah menurut Sutomo antara lain :

- a. Bidang kurikulum (pengajaran);
- b. Bidang kesiswaan;
- c. Bidang personalia yang mencakup tenaga edukatif dan tenaga administrasi;
- d. Bidang sarana yang mencakup segala hal yang menunjang secara langsung pada pencapaian tujuan;
- e. Bidang prasarana yang mencakup segala hal yang menunjang secara tidak langsung pada pencapaian tujuan;
- f. Bidang hubungan dengan masyarakat, berkaitan langsung dengan bagaimana sekolah dapat menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar.<sup>12</sup>

Secara operasional, manajemen berbasis sekolah merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terhadap komponen pendidikan di sekolah. Mulyasa mengungkapkan komponen-komponen pendidikan di sekolah yang menjadi bidang garapan manajemen berbasis sekolah yaitu : a) Kurikulum dan program pengajaran, b) Tenaga kependidikan, c) Kesiswaan, d) Keuangan, e) Sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan

---

<sup>12</sup> Sutomo, Manajemen Sekolah, (Semarang : UNNES PRESS, 2007),h.7.

masyarakat, dan f) Manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.<sup>13</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen berbasis sekolah terdiri atas beberapa komponen yang terbagi menjadi komponen utama atau esensial dan komponen pendukung. Komponen utama meliputi komponen peserta didik, pendidik dan kurikulum atau pembelajaran. Sedangkan komponen pendukung meliputi sarana prasarana, pembiayaan, humas, budaya dan lingkungan sekolah.

### **3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Pada dasarnya setiap sekolah secara tidak langsung sudah menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun, secara khusus penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebetulnya memiliki beberapa karakteristik. Edmon yang dikutip oleh B. Suryosubroto menyebutkan, beberapa karakteristik dalam penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diantaranya adalah :

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai;
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf, termasuk siswa) untuk berprestasi;

---

<sup>13</sup> Mulyasa, *op.cit*,h.39.

- e. Adanya pelaksanaan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu.<sup>14</sup>

Kemudian karakteristik dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Felipe Barrera et.al. adalah sebagai berikut,

*In general, SBM programs transfer authority over one or more of the following activities: budget (allocating budget), personal management (hiring and firing teachers and other school staff), pedagogy (developing curriculum), maintenance and infrastructure (procuring textbooks and other educational materials, improving infrastructure), and monitoring and evaluating (monitoring teacher performance and student learning outcomes).*<sup>15</sup>

Secara umum, program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kewenangan yang meliputi kegiatan : a) pembiayaan (pengalokasian anggaran), b) manajemen personalia (mempekerjakan dan memberhentikan guru dan staff lainnya), c) pengembangan kurikulum, d) pemeliharaan dan infrastruktur (pengadaan buku pelajaran dan peralatan pendidikan, memperbaiki infrastruktur) dan e) monitoring dan evaluasi (monitoring kinerja guru dan hasil belajar siswa).

---

<sup>14</sup> Syaiful Segala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat : Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, ( Jakarta : PT. Nlmas Multima, 2009),h.133.

<sup>15</sup> Barrera-Osorio et al, *Decentralized Decision-Making in Schools. The Theory and Evidence on School-Based Management*, (Washington, DC : The World Bank, 2009),h.16.

Sementara itu Mulyasa berpendapat, karakteristik dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah diantaranya adalah : a) pemberian otonomi luas kepada sekolah, b) partisipasi masyarakat dan orang tua, c) kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan d) *team Work* yang kompak dan transparan.<sup>16</sup>

Untuk melengkapi karakteristik MBS di atas, Danim menjelaskan beberapa karakteristik MBS, diantaranya : a) otonomi manajemen sekolah, b) pemberdayaan guru secara optimal, c) pengelolaan sekolah secara partisipatif, d) sistem yang didesentralisasikan, e) sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan, f) hubungan kemitraan antara dunia bisnis dan dunia pendidikan, g) akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri dan h) pemasaran sekolah secara kompetitif.<sup>17</sup>

Dalam karyanya yang lain, Danim menjabarkan pendapatnya lebih komprehensif tentang karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), diantaranya adalah:

- a. Adanya keberagaman dalam pola penggajian guru.
- b. Sekolah diberi kewenangan untuk menyusun perencanaan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program-programnya dengan tetap mereferensi pada kebijakan nasional di bidang pendidikan.
- c. Pemberdayaan guru secara optimal.
- d. Pengelolaan sekolah secara partisipatif.

---

<sup>16</sup> Mulyasa, *op.cit*, h.35.

<sup>17</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2007),h.29.

- e. Manajemen sekolah didasari atas akurasi implementasi atas program-program dan kegiatan yang didesentralisasikan oleh instansi yang membawahi sekolah.
- f. Kepala sekolah dan guru berhak memilih dan menyajikan substansi kurikulum yang sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia, termasuk muatan lokal, tanpa menyimpang dari standar isi yang telah ditentukan.
- g. Adanya hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dengan dunia pendidikan yang saling menguntungkan satu sama lain.
- h. Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri.
- i. Pemasaran sekolah dapat dilakukan secara kompetitif.<sup>18</sup>

Selanjutnya Suryana menambahkan bahwa dalam pelaksanaan MBS di negara maju, maka secara konseptual dan praktis, indikator keberhasilan MBS didukung oleh karakteristik-karakteristik dasar sebagai berikut :

- a. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah. Dalam MBS, sekolah sebagai institusi pendidikan anak diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat setempat.
- b. Partisipasi masyarakat dan orang tua yang tinggi. Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. Orang tua siswa dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi bersama atau melalui "*School council*" merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum.
- c. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan transparan. Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung : Alfabeta, 2010),h.90-91.

sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional.

- d. Adanya “*Team-work*” yang tinggi dan profesional. Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh adanya kinerja “*Team-work*” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah.<sup>19</sup>

Dari berbagai pendapat tentang karakteristik dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di atas, salah satu karakteristik yang terdapat dalam penerapan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang ideal adalah adanya penekanan pada elemen manajemen partisipatif. Adanya partisipasi orang tua dan masyarakat dalam mendukung program-program sekolah merupakan salah satu karakteristik khusus dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sekolah dapat melibatkan partisipasi pihak luar dengan melaksanakan kemitraan untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas.

Untuk level Sekolah Menengah Atas (SMA) selain dengan orang tua dan masyarakat, dapat juga menjalin kemitraan dengan lembaga lain seperti perguruan tinggi, SMP/MTs, atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri. Dengan adanya kemitraan dengan pihak eksternal, diharapkan dapat memberikan manfaat positif

---

<sup>19</sup> Asep Suryana, *Sejarah MBS dan Penerapannya di Indonesia*, [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR. ADMINISTRASI PENDIDIKAN/197203211999031-ASEP\\_SURYANA/SEJARAH\\_MBS\\_DAN\\_PENERAPANNYA\\_DI\\_INDONESIA.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/197203211999031-ASEP_SURYANA/SEJARAH_MBS_DAN_PENERAPANNYA_DI_INDONESIA.pdf). Diakses pada tanggal 14 Mei 2017 pukul 21:00 WIB.

yang berkaitan dengan input, proses, output, serta pemanfaatan lulusan sekolah.

### 3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara sederhana, gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul dan diterapkan untuk tercapainya mutu organisasi sekolah yang lebih baik. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan mampu membentuk kemandirian sekolah dalam menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Nurkolis,

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, dan kualitas pendidikan secara umum.<sup>20</sup>

Selanjutnya lebih rinci, Mulyasa menjabarkan tujuan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diantaranya adalah :

- a. Meningkatkan efisiensi, dalam hal ini peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Meningkatkan mutu, peningkatan mutu dapat diperoleh melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta berlakunya sistem intensif serta disentif.
- c. Pemerataan Pendidikan, peningkatan pemerataan pendidikan dapat diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada

---

<sup>20</sup> Nurkolis, *op.cit*, h.23-24.

kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.<sup>21</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari beberapa tujuan dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu :

- a. Manajemen berbasis sekolah bertujuan mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil bukan pada metodologi atau prosesnya.
- b. Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah yang bersangkutan.
- c. Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
- d. Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholders*.<sup>22</sup>

Kemudian, Joseph Zajda menambahkan bahwa, "*The ultimate aim of decentralization models in education policy is to create learning organizations with effective teaching and learning environments that are likely to improve academic performance and enhance student outcomes*".<sup>23</sup> Dapat dikatakan bahwa tujuan akhir dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk menciptakan organisasi belajar dengan lingkungan belajar dan mengajar yang efektif agar dapat meningkatkan nilai akademik dan meningkatkan lulusan siswa.

---

<sup>21</sup> Mulyasa, *op.cit*, h.25.

<sup>22</sup> Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : Universitas Terbuka, 2008),h.48.

<sup>23</sup> Josep Zajda, *op.cit*, h.20.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan tujuan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diantaranya : a) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, b) untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan serta c) untuk meningkatkan pelayanan pendidikan menjadi lebih baik.

#### **4. Indikator Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah**

Dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah, diharapkan pengelola sekolah mampu mewujudkan organisasi sekolah yang lebih mandiri dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang lebih berkualitas. Kriteria keberhasilan MBS salah satunya dapat dilihat pada seberapa baik pelayanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Lebih jelas, ukuran atau indikator keberhasilan implementasi MBS dapat dinilai dari beberapa kriteria di bawah ini, antara lain :

- a. MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat.
- b. MBS dianggap berhasil apabila kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik.
- c. Tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik.
- d. Program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat, maka relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik.
- e. Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan.
- f. Semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah, baik yang menyangkut keputusan instruksional maupun organisasional.

g. Semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah.<sup>24</sup>

Sementara itu, Nasution berpendapat bahwa salah satu keberhasilan dari penerapan MBS adalah sekolah mampu mengajak partisipasi masyarakat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Adapun pihak-pihak masyarakat yang dilibatkan antara lain orang tua siswa, anggota komite sekolah, tokoh masyarakat, LSM bidang pendidikan, dunia usaha dan bisnis, instansi pemerintah yang terkait, perguruan tinggi, dan lain sebagainya.<sup>25</sup>

Terdapat beberapa persamaan dari beberapa pendapat di atas, bahwa salah satu indikator keberhasilan dari penerapan MBS adalah sekolah mampu melibatkan partisipasi masyarakat dan orang tua untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Bentuk adanya keterlibatan masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah adalah melalui pelaksanaan kemitraan sekolah. Pada dasarnya, sekolah tidak mungkin dapat menyelenggarakan pendidikan yang baik tanpa ada dukungan yang konkret dari masyarakat, orang tua siswa serta pihak-pihak lain yang memiliki perhatian khusus untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

---

<sup>24</sup> Nurkholis, *op.cit*, h.271.

<sup>25</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan* (Malang : Universitas Muhammadiyah Malang PRESS, 2006),h.61.

## B. Kemitraan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

### 1. Definisi Kemitraan

Partisipasi kelompok masyarakat dalam membantu sekolah untuk tercapainya penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas tentu sangatlah penting. Salah satu karakteristik dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sekolah menjalin hubungan kemitraan dengan lembaga lain seperti dengan perguruan tinggi, dunia usaha, dunia industri ataupun lembaga lain yang relevan untuk menyukseskan penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah.

Secara etimologis, kemitraan diterjemahkan sebagai pasangan, sekutu, atau mitra.<sup>26</sup> Kemitraan menurut Sujansky adalah, “*Simply put, partnering involve two or more individuals working collaboratively toward a desire outcome*”.<sup>27</sup> Secara sederhana, kemitraan adalah kegiatan yang melibatkan dua individu atau lebih yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Namun demikian, pendapat ini dipandang memiliki makna yang sempit jika dibandingkan dengan pendapat-pendapat yang lain. Seperti definisi kemitraan menurut Stephen M. Dent berikut ini,

---

<sup>26</sup> Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan* (Yogyakarta: Gava Media, 2004),h.129.

<sup>27</sup> Joanna Genova Sujansky. *The Power of Partnering: Vision, Commitment and Action*, (Singapore : Toppan Company, 1996),h.3.

*A Partnership is where two or more people need to work together to accomplish a goal while building trust and mutually beneficial relationship. This means the partnership is voluntarily agreed upon, built on the desire to have trust, and based on agreed-upon mutual benefits.*<sup>28</sup>

Kemitraan adalah di mana dua orang atau lebih saling bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan membangun kepercayaan dan hubungan yang saling menguntungkan. Artinya, kemitraan disepakati secara sukarela, dibangun atas dasar kepercayaan, dan berdasarkan pada kesepakatan untuk saling memberikan keuntungan. Dalam hal ini, Dent berpendapat bahwa kerjasama yang dibangun antara kedua pihak harus dibangun atas dasar rasa saling percaya agar kerjasama yang dilakukan dapat saling memberikan keuntungan.

Selanjutnya menurut Hafsah, kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.<sup>29</sup> Pendapat ini memandang suatu hubungan kemitraan sebagai suatu aktivitas bisnis yang dapat memberikan keuntungan yang besar bagi kedua pihak. Pendapat tersebut senada dengan pendapat Scarborough yang mendefinisikan kemitraan sebagai berikut,

---

<sup>28</sup> Stephen M. Dent, *Partnership Relationship Management : Implementing a Plan for Success*, [http://www.partneringintelligence.com/documents/5.03\\_Partnership\\_Relationship\\_Management\\_W\\_P.pdf](http://www.partneringintelligence.com/documents/5.03_Partnership_Relationship_Management_W_P.pdf), diakses pada tanggal 24 November 2016 pukul 09.20 WIB.

<sup>29</sup> Muhammad Jafar Hafsah, *Kemitraan Usaha*, (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1999),h.43.

*A partnership is an association of two or more people who co-own a business for the purpose of making a profit. In a partnership, the co-owners (partners) legally share a business's assets, liabilities, and profits according to the terms of an established partnership agreement.*<sup>30</sup>

Kemitraan adalah sebuah asosiasi dari dua orang atau lebih dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan. Dalam hubungan kemitraan, mitra secara hukum dapat berbagi aset bisnis, kewajiban, dan keuntungan sesuai dengan perjanjian.

Pengertian lain menekankan konsep kemitraan sebagai hubungan yang dicirikan dengan adanya rasa tanggung jawab dari kedua pihak. Seperti dalam *The American Heritage Dictionary* yang dikutip oleh Rukmana, kemitraan didefinisikan sebagai, "*A relationship between individuals or group that is characterize by mutual cooperation and responsibility, as for the achievement of specified of goal*".<sup>31</sup> Kemitraan merupakan hubungan antara individu-individu atau kelompok yang dicirikan dengan adanya tanggung jawab dan kerja sama yang saling menguntungkan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Hampir senada dengan pendapat di atas, Tennyson memberikan definisi kemitraan sebagai berikut,

---

<sup>30</sup> Norman M. Scarborough, *Effective Small Busines Management : An Entrepreneurial Approach Tenth Edition*, (Boston : Pearson, 2012),h.75.

<sup>31</sup> Nana Rukmana, *Strategic Partnering For Education Management* (Bandung: Alfabeta, 2006),h.59.

*Partnership is a cross-sector alliance in which individuals, groups or organization agree to: work together to fulfill 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>32</sup>

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

Kemudian, lebih rinci dalam Pedoman Teknis Kemitraan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum :

Kemitraan diartikan sebagai kesepakatan antara dua atau lebih orang/lembaga untuk melakukan kerjasama dalam kegiatan tertentu dan masing-masing pihak menyetujui hak dan kewajiban dan menandatangani Nota Kesepakatan (*memorandum of agreement*), Nota Perjanjian Kerjasama, Surat Perjanjian, atau sebutan lain sesuai dengan hukum perikatan yang berlaku”.<sup>33</sup>

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemitraan adalah hubungan kerjasama yang terjalin antara dua orang/lembaga atau lebih dalam periode waktu tertentu, yang mana dalam kerjasama ini kedua pihak saling memiliki

---

<sup>32</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.

<sup>33</sup> Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri - Perkotaan, *Pedoman Teknis Kemitraan*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Cipta Karya – Kementerian Pekerjaan Umum, 2012),h.4.

tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan masing-masing pihak saling mendapatkan keuntungan.

Dalam penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah perlu menjalin hubungan kemitraan dengan pihak eksternal untuk dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, karena pada dasarnya kegiatan akademik di sekolah terjadi sebagai proses sosial. Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk dapat menjalin kemitraan dengan pihak eksternal, karena sekolah tidak mungkin bekerja sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sekolah harus mau membuka diri dan menjalin kerjasama dengan pihak luar sekolah.

Selain itu, jika dilihat dari sudut pandang penyelenggaraan sekolah yang ideal. Salah satu kriteria sekolah efektif adalah sekolah yang dapat bekerja sama dengan pihak-pihak lain. Seperti yang dikemukakan oleh Danim dalam bukunya *Visi Baru Manajemen Sekolah*, "Bekerja sama atau ber-*partner* dengan masyarakat atau pihak-pihak lain merupakan salah satu kriteria sekolah yang efektif".<sup>34</sup> Oleh karena itu, hubungan kemitraan (*partnership*) harus terus dibina dan dikembangkan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan sekolah.

---

<sup>34</sup> Sudarwan Danim, *op.cit*, h.62.

## 2. Tujuan Menjalin Kemitraan dalam Implementasi MBS

Menjalin kemitraan tentu sangat diperlukan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan suatu lembaga, tidak terkecuali bagi lembaga pendidikan khususnya sekolah. Dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah sebagai kelompok layanan pendidikan membutuhkan adanya hubungan kemitraan untuk mencapai kemajuan dan meningkatkan kualitas sekolah agar menjadi lebih baik. Hal ini senada dengan pendapat Sulistiyani dalam karyanya yang berjudul *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*, "Tujuan dari terjalinnya suatu hubungan kemitraan adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik, dengan saling memberikan manfaat antar pihak yang bermitra".<sup>35</sup>

Sementara itu, menurut Kuntoro, menjalin hubungan kemitraan dengan orang tua dan masyarakat dibutuhkan oleh sekolah untuk tujuan-tujuan :

- a. Membantu sekolah dalam melaksanakan tugas pendidikan atau belajar bagi para siswa.
- b. Memperkaya pengalaman belajar yang diperoleh oleh siswa dalam bermacam-macam *setting* kehidupan.
- c. Mendekatkan kegiatan belajar sesuai dengan konteks kehidupan yang nyata di dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Membantu sekolah untuk memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia di masyarakat bagi kegiatan pendidikan dan belajar siswa.

---

<sup>35</sup> Ambar Teguh Sulistiyani, *op.cit*,h.130.

- e. Meningkatkan berkembangnya kemandirian, kreativitas, sikap toleransi dan keterbukaan para siswa dalam kehidupan belajar.
- f. Meningkatkan kebermaknaan kegiatan belajar siswa bagi perubahan kehidupan dan pemecahan masalah sosial.<sup>36</sup>

Kemudian, lebih lengkap Direktorat Pembinaan Kursus dan kelembagaan menyebutkan tujuan membangun kemitraan, yakni untuk: a) meningkatkan partisipasi masyarakat, b) peningkatan mutu dan relevansi, c) mensinergikan program, d) meningkatkan daya serap lulusan ke dunia kerja, e) sosialisasi, promosi, dan publikasi, g) peningkatan akses, h) pencitraan publik dan i) penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga.<sup>37</sup>

Kegiatan akademik di sekolah terjadi sebagai proses sosial sehingga membutuhkan hubungan kemitraan antara mereka yang terlibat dalam proses akademik. Masyarakat merupakan salah satu pihak yang mempunyai andil besar dalam menyukseskan penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan sekolah. Oleh karena itu, salah satu tujuan dari membangun kemitraan sekolah adalah untuk membangun kesadaran masyarakat serta menumbuhkan minat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan sekolah

---

<sup>36</sup> Sodik Kuntoro, *Kemitraan Sekolah*, <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/130275878/KEMITRAAN%20SEKOLAH%20pak%20sodik.pdf>, diakses pada tanggal 28 November 2016 pukul 15:35 WIB.

<sup>37</sup> Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *Membangun Jejaring Kerja/Kemitraan*, (Jakarta : Kementerian Pendidikan Nasional, 2010),h.7.

serta melibatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan akademik yang dilakukan di sekolah.

Dinamika perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari, seperti yang dikemukakan oleh Kasali, bahwa “Kehidupan selalu ditandai dengan perubahan. Waktu berubah, tatanan masyarakat berubah, dan sikap-sikap manusia pun ikut berubah”.<sup>38</sup> Perkembangan masyarakat yang semakin tinggi menuntut sekolah untuk terus melakukan inovasi serta meningkatkan mutu dan relevansi program sesuai dengan kebutuhan. Tentu dalam hal ini sekolah membutuhkan hubungan kemitraan dengan lembaga luar sekolah untuk terus berinovasi dalam meningkatkan mutu dan relevansi program yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, dalam hubungan kemitraan pihak sekolah dan pihak luar sebagai pelaku mitra, perlu membangun komunikasi dua arah yang baik antara satu sama lain untuk menciptakan program kemitraan yang bersinergi.

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan aktivitas pendidikan, tentu memiliki peran dan tanggung jawab dalam memberikan penanganan kepada peserta didik pasca lulus dari bangku sekolah. Oleh karena itu, salah satu tujuan dari adanya hubungan kemitraan antara sekolah dengan pihak luar sebagai mitra sekolah adalah mitra sekolah dapat memanfaatkan lulusan sekolah

---

<sup>38</sup> Rhenald Kasali, *Change : Manajemen Perubahan dan Harapan*, (Jakarta : Gramedia, 2008),h. 2.

untuk dapat berpartisipasi dan berkontribusi dalam mengembangkan dan memberi keuntungan kepada lembaga tersebut. Salah satu contohnya dapat berupa penyerapan lulusan sekolah secara langsung untuk dapat diberdayakan sebagai tenaga siap pakai bagi lembaga tersebut.

Adanya hubungan kemitraan juga dapat dilakukan sebagai upaya untuk sosialisasi, promosi, serta publikasi program-program unggulan yang dimiliki oleh sekolah. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan akses yang dimiliki oleh sekolah. Akses tersebut dapat berupa akses informasi, teknologi, modal, pasar, dan lain-lain.

Hubungan kemitraan juga dilakukan untuk membangun citra positif sekolah di mata masyarakat dan khususnya di mata mitra kerja. Hal ini penting untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas sekolah. Kapasitas sekolah berupa optimalisasi pelaksanaan fungsi sekolah. Sedangkan kapabilitas sekolah berupa kemampuan sekolah untuk memproses *input* menjadi *output* yang bermanfaat dan siap pakai.

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

Dalam menjalin kemitraan banyak aspek yang dapat dikembangkan oleh sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah, kegiatan tersebut diantaranya :

- a. Program kegiatan, sekolah sebagai penyelenggara pendidikan dapat merancang program kegiatan bersama dengan lembaga mitra.
- b. Sarana dan prasarana, sekolah dapat memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang dimiliki oleh lembaga mitra ataupun sebaliknya.
- c. Dana, sekolah dapat menjalin kemitraan dengan lembaga yang memiliki kemampuan finansial yang baik untuk menjadi penyedia dana dalam menyukseskan program sekolah.
- d. Tenaga kependidikan, tenaga kependidikan yang memadai (*kualified*) yang dimiliki oleh lembaga mitra dapat dijadikan aset untuk didayagunakan oleh sekolah. Begitu pula sebaliknya.
- e. Pendayagunaan hasil pembelajaran, aspek dapat berupa pemanfaatan lulusan sekolah yang berkualitas dan siap pakai untuk dapat didayagunakan oleh lembaga mitra.<sup>39</sup>

Sementara itu, dalam Panduan Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Mitra PSB yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan SMA aspek-aspek kemitraan yang dapat dikembangkan mencakup antara lain : a) peningkatan sumber daya manusia, b) pemanfaatan sarana dan prasarana dan c) pertukaran konten.<sup>40</sup>

Berdasarkan kedua penjelasan tersebut, maka aspek-aspek yang dapat dimitrakan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah meliputi : a) perencanaan program kegiatan, b) peningkatan

---

<sup>39</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/196111091987031-MUSTOFA\\_KAMIL/Bhaan\\_kuliah/DRAFT\\_MODEL\\_Pelatihan.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/SPS/PRODI.PENDIDIKAN_LUAR_SEKOLAH/196111091987031-MUSTOFA_KAMIL/Bhaan_kuliah/DRAFT_MODEL_Pelatihan.pdf) diakses pada tanggal 5 Desember 2016 pukul 22.45 WIB.

<sup>40</sup> Direktorat Pembinaan SMA, *Panduan Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Mitra PSB*,  
<https://campuscemara.files.wordpress.com/2010/08/01-panduan-pembinaan-dan-pengembangan-sekolah-mitra1.pdf>, diakses pada tanggal 5 Desember 2016 pukul 23:45.

dan pengembangan sumber daya manusia, c) pemanfaatan sarana dan prasarana, d) penyedia dana, e) pertukaran konten dan f) pemanfaatan hasil belajar.

Lingkup kegiatan kemitraan dapat ditambah dan dikembangkan sesuai dengan arah dan kebutuhan kemitraan. Yang paling penting adalah kegiatan yang telah disepakati untuk dilakukan bersama-sama oleh pihak-pihak yang terkait dalam perjanjian kemitraan dapat saling memberikan keuntungan dan kegiatan yang dilaksanakan hendaknya menunjang peningkatan kualitas penyelenggaraan sekolah.

#### **4. Jenis Pasangan (*Partner*) Sekolah dalam Implementasi MBS**

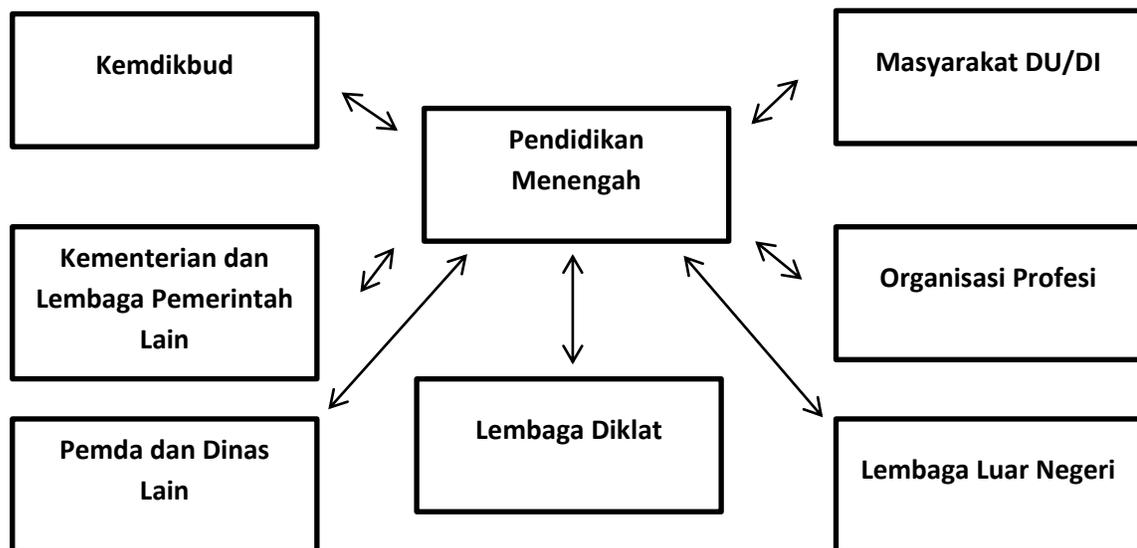
Setiap sekolah dapat menjalin hubungan kemitraan dengan lembaga lain yang relevan. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, kemitraan SMA/SMK, MA/MAK atau yang setara dapat dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs atau yang setara, serta dengan dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya.<sup>41</sup>

Selanjutnya Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP menyebutkan, jejaring kemitraan yang dilakukan oleh sekolah dapat melibatkan institusi lain, yaitu : a)

---

<sup>41</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

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 dan h) masyarakat.<sup>42</sup>



**Gambar 2.1 Jejaring Kemitraan Pendidikan Menengah<sup>43</sup>**

Dalam pelaksanaan kemitraan sekolah, pihak eksternal yang menjadi *partner* bagi sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menyukseskan penyelenggaraan sekolah yang efektif dan efisien. Dengan adanya kemitraan, sekolah dapat memperoleh beberapa manfaat seperti memperoleh bantuan peralatan, bantuan

<sup>42</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP, *Kemitraan Sekolah Dengan Pihak Eksternal*, (Jakarta : Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015),h.16.

<sup>43</sup> *Ibid*, h.16.

dana, tenaga ahli atau tenaga sukarela agar dapat mengoptimalkan proses pelaksanaan pembelajaran.

Selain itu, manfaat dari kemitraan yang dilakukan oleh sekolah adalah sekolah bisa mendapatkan informasi penting yang berkaitan dengan kebutuhan jenis-jenis dan jumlah tenaga kerja terampil yang diperlukan bagi dunia kerja, baik pada saat ini maupun untuk masa mendatang.

## **5. Prosedur Pelaksanaan Kemitraan dalam Implementasi MBS**

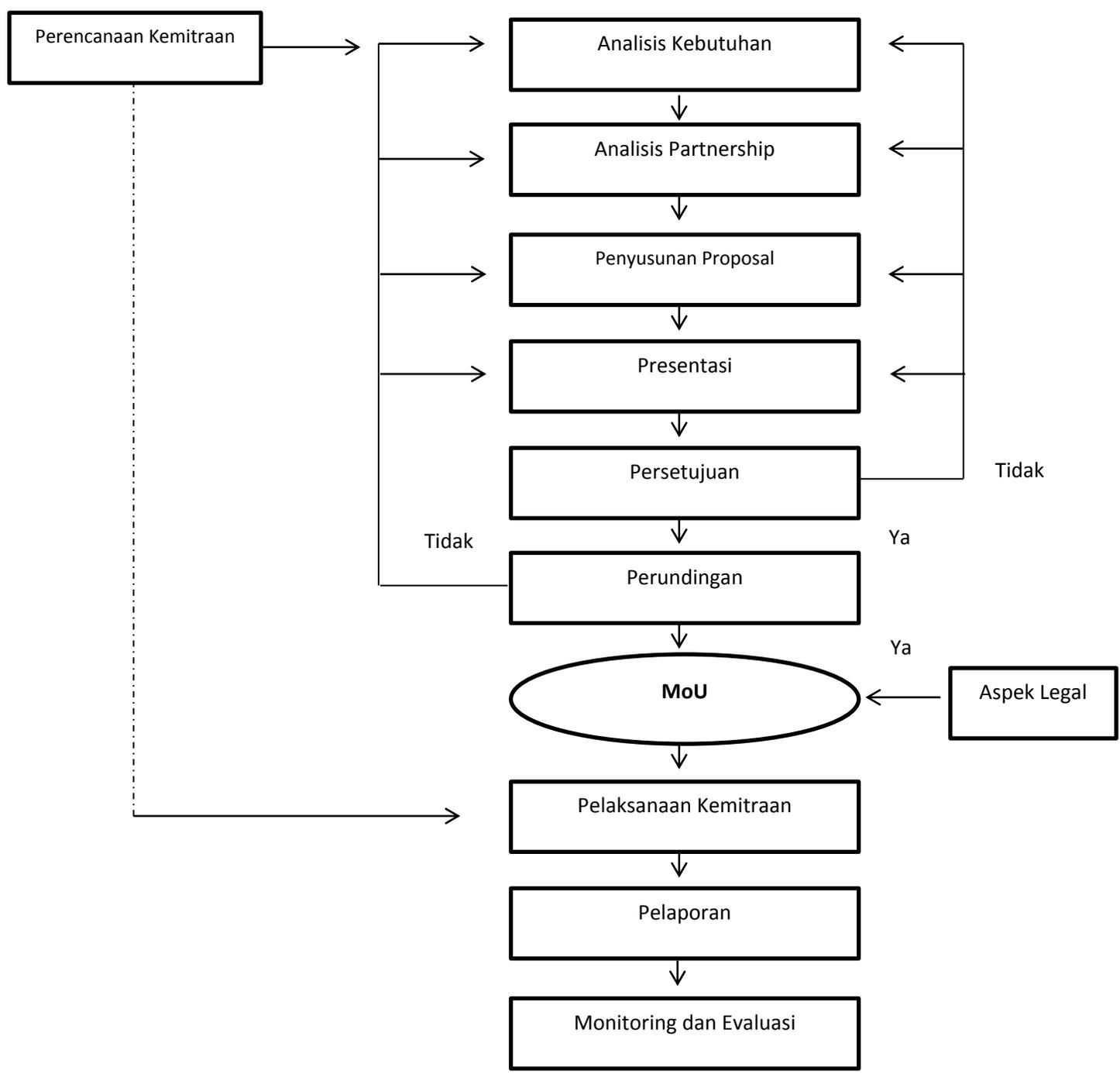
Dalam pelaksanaan kemitraan yang dilakukan oleh sekolah terdapat beberapa prosedur yang dirancang agar kemitraan yang dilakukan oleh sekolah dengan lembaga lain dapat berlangsung secara efektif. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP berpendapat bahwa prosedur pelaksanaan kemitraan antar lembaga secara umum dilakukan melalui tahapan berikut:

- a. Tahap pertama, yaitu perencanaan kemitraan. Tahap ini dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan, analisa *partnership*, menyusun proposal sampai pada presentasi.
- b. Tahap kedua, tahap ini terdiri dari proses persetujuan, perundingan dan penandatanganan MoU.
- c. Tahap ketiga, yang terdiri dari proses pelaksanaan kerjasama, pelaporan, monitoring dan evaluasi.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 25-26.

Berdasarkan pendapat di atas, langkah-langkah kemitraan dimulai dari perencanaan kemitraan hingga pengesahan kemitraan, kemudian pelaksanaan kemitraan dan yang terakhir adalah monitoring dan evaluasi kemitraan. Monitoring dan evaluasi kemitraan perlu dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kemitraan yang sudah dilakukan, pada akhirnya hasil dari monitoring dan evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan selanjutnya.



**Gambar 2.2 Bagan Alur Prosedur Kemitraan**

### a. Perencanaan Kemitraan

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Ernie dan Kurniawan, *planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive set of plans to integrate and coordinate organizational work.*<sup>45</sup> Artinya, perencanaan adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan.

Menurut Husaini Usman, perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan, perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan.<sup>46</sup> Kemudian Brantas mengemukakan bahwa, perencanaan merupakan suatu rangkaian untuk menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus dilakukan agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>47</sup>

Sementara itu, lebih luas Manap Somantri mengemukakan,

---

<sup>45</sup> Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saifullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenada Media, 2006),h.96.

<sup>46</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (Edisi Keempat)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), h.77.

<sup>47</sup> Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung : Alfabeta, 2009),h.28.

Perencanaan adalah suatu proyeksi, perencanaan memiliki unsur kegiatan yang meliputi mengidentifikasi, menginventarisasi dan menyeleksi kebutuhan berdasarkan skala prioritas, mengadakan spesifikasi yang lebih rinci mengenai hasil yang akan dicapai, mengidentifikasi persyaratan atau kriteria untuk memenuhi setiap kebutuhan, serta mengidentifikasi kemungkinan alternatif, strategi, dan sasaran bagi pelaksanaannya.<sup>48</sup>

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Usman berpendapat bahwa dalam aktivitas perencanaan mengandung beberapa unsur, diantaranya adalah :

- 1) Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya;
- 2) Adanya proses;
- 3) Hasil yang ingin dicapai; dan
- 4) Menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.<sup>49</sup>

Perencanaan kemitraan dibuat secara berkesinambungan dan integral. Perencanaan dilakukan dengan memasukan keseluruhan aspek mulai dari dokumentasi yang diperlukan sampai pada kegiatan monitoring dan evaluasi, dan diakhiri dengan pelaporan kemitraan.

Langkah pertama dalam perencanaan kemitraan adalah dengan melakukan analisa kebutuhan. Analisa kebutuhan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memetakan dan mengidentifikasi

---

<sup>48</sup> Manap Sumantri, *Perencanaan Pendidikan*, Bogor : PT Penerbit IPB Press, 2014,h.1.

<sup>49</sup> Husaini Usman, *loc.cit.*

aspek-aspek yang belum dimiliki oleh sekolah untuk menyelenggarakan kemitraan. Pada akhirnya, melalui pemetaan dan identifikasi tersebut dapat disusun poin-poin yang menjadi prioritas kebutuhan sekolah. Dengan begitu, aspek-aspek yang akan dimitragkan dengan pihak eksternal dapat diketahui. Analisa kebutuhan ini perlu dilakukan agar kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dapat tepat sasaran, membawa keuntungan yang optimal, efisien dan meningkatkan potensi dan produktivitas pihak-pihak yang melakukan kemitraan.

Setelah melakukan analisa kebutuhan maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa *partnership*. Langkah ini dilakukan untuk mengenali dan menentukan pihak-pihak yang dapat dijadikan sebagai mitra. Sekolah perlu mempertimbangkan pihak-pihak yang diajak bermitra agar kemitraan yang dilakukan dapat mendorong peningkatan kualitas dan produktivitas, hal ini penting terutama bagi lulusan SMK. Dalam analisa *partnership*, ini dapat dimulai dengan melakukan peninjauan dengan pihak-pihak yang akan diajak bermitra, saling tukar menukar informasi dan pihak-pihak yang akan bekerjasama dapat saling mempersiapkan diri sebelum kegiatan kemitraan dilaksanakan.

Setelah melakukan analisa *partnership* kemudian dilakukan penyusunan proposal kemitraan. Komponen proposal kemitraan

umumnya menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik kegiatan kerjasama. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP mengemukakan,

Kerangka proposal kerjasama pada umumnya terdiri dari Pendahuluan, Bab I yang berisi : a) rasional, b) tujuan, c) ruang lingkup kerjasama dan manfaat kerjasama. Kemudian Bab II yang berisi : a) analisa kebutuhan dan b) arah pengembangan. Selanjutnya ada Bab III yang berisi : a) program kegiatan, b) nama kegiatan, c) jenis kegiatan, d) tujuan kegiatan, e) sasaran, f) deskripsi kegiatan, g)strategi dan h) evaluasi. Terakhir ada Bab IV yang berisi penutup dan lampiran-lampiran.<sup>50</sup>

Setelah proposal kemitraan telah selesai disusun, selanjutnya masuk pada tahap melakukan presentasi. Menurut Sutomo, presentasi merupakan sebuah kegiatan aktif dimana seorang pembicara menyampaikan dan mengkomunikasikan ide serta informasi kepada sekelompok *audience*.<sup>51</sup> Dalam tahap ini, presentasi dilakukan kepada pimpinan-pimpinan dan pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan kemitraan yang telah direncanakan. Presentasi harus dipersiapkan dengan matang baik dari segi materi, alat-alat pendukung, waktu, maupun cara penyampaian, agar presentasi yang dilakukan dapat efektif dan para pengambil keputusan dapat memahami tujuan dan keuntungan dari kemitraan yang ditawarkan. Ada baiknya, pada

---

<sup>50</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP, *Op.cit*,h.28.

<sup>51</sup> Erwin Sutomo, *Presentasi Kreatif dengan Power Point*, ( Yogyakarta : Andi Offset, 2007)h,1.

proses presentasi ini dilakukan diskusi dan evaluasi awal atas rencana yang telah dibuat.

Setelah proposal dibuat dan presentasi sudah dilakukan, maka yang selanjutnya harus dilakukan adalah meminta persetujuan dari atasan dan pihak-pihak yang terkait untuk menyukseskan permohonan hubungan kerjasama. Persetujuan dari atasan atau pihak-pihak yang terkait dengan kemitraan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dapat mendukung kelanjutan dan kelancaran pelaksanaan rencana kemitraan yang telah dibuat. Persetujuan ini lebih diutamakan dibuat dalam bentuk ketetapan formal.

Kemudian setelah persetujuan telah selesai dilakukan maka dilanjutkan ke tahap perundingan atau negosiasi. Usman mengatakan, negosiasi adalah proses perundingan antara dua pihak atau lebih untuk mendapatkan kesepakatan.<sup>52</sup> Dalam tahap negosiasi atau perundingan ini, kedua pihak yang akan bermitra merundingkan segala aspek, ruang lingkup, bentuk kerjasama dan masalah-masalah teknis lain untuk dituangkan dalam perjanjian.

Setelah persetujuan diterima dan perundingan kemitraan telah dilakukan antara kedua pihak, maka tahap selanjutnya kedua pihak melakukan penandatanganan nota kesepahaman. Nota kesepahaman ini berbentuk naskah perjanjian kerjasama atau lebih dikenal dengan

---

<sup>52</sup> Husaini Usman, *op.cit*, h.501.

istilah *Memorandum of Understanding* (MoU). MoU merupakan payung dari kerjasama yang akan dilakukan. Dalam pembuatan MoU harus benar-benar memperhatikan aspek legal dan MoU yang dibuat disarankan dikonsultasikan kepada ahli bidang hukum di instansi masing-masing. Naskah perjanjian kerjasama dapat dirumuskan oleh masing-masing pihak untuk mencari titik temu yang disepakati oleh kedua belah pihak.

#### **b. Pelaksanaan Kemitraan**

Menurut Prastowo, pelaksanaan (*Actuating*) adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan sesuai perencanaan untuk mencapai sasaran tertentu secara efektif dan efisien.<sup>53</sup> Menurut Terry, penggerakan atau *actuating* adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.<sup>54</sup>

Sedangkan menurut Westriningsih, mendefinisikan penggerakan atau *actuating* sebagai berikut :

Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *actuating* artinya menggerakan orang-orang agar bekerjasama dengan

---

<sup>53</sup> Andy Prastowo, *Manajemen Perpustakaan Sekolah Profesional*, (Yogyakarta : Diva Press, 2012),h.32.

<sup>54</sup> Ryaas Rasyid dan Ateng Syafrudin, *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, ( Jakarta : Karya Unipress, 2002), h.20

sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.<sup>55</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan atau penggerakan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan ataupun sasaran tertentu. Pelaksanaan yang baik adalah pelaksanaan yang segera dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Pankake, bahwa pelaksanaan adalah "*The point at which things move beyond talking and planning and really begin to happen*".<sup>56</sup> Artinya pelaksanaan adalah titik dimana hal-hal bergerak melampaui pembicaraan dan perencanaan dan benar-benar terjadi.

Pelaksanaan kemitraan merupakan tahapan realisasi kerjasama dari rencana kemitraan (Mou / Naskah perjanjian kerjasama) yang sudah disusun bersama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah disepakati atau ditentukan. Pelaksanaan kemitraan dilakukan sesuai dengan batasan-batasan yang telah tertuang dalam MoU yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak. Alur kerja pelaksanaan kemitraan adalah: 1) pembentukan tim teknis, 2) penyusunan draft

---

<sup>55</sup> Rusdiana dan Ahmad Ghazin, *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), h.190.

<sup>56</sup> Anita M. Pankake. *Implementation* , (New York:Routledge, 2013), h.9.

Juklak dan Juknis, 3) pembahasan Juklak dan Juknis, 4) pengesahan Juklak dan Juknis dan 5) pelaksanaan Juklak dan Juknis.

Selama berlangsungnya pelaksanaan kemitraan perlu juga dilakukan pelaporan untuk memberikan gambaran kepada berbagai pihak mengenai keberlangsungan kemitraan yang dijalankan. Pelaporan dapat memberikan masukan untuk perencanaan dan strategi kemitraan selanjutnya. Pelaporan yang sebaiknya berisi informasi, perkembangan, analisa dan rekomendasi. Proses pelaporan yang baik akan mendukung proses monitoring dan evaluasi (monev) serta menciptakan data base lengkap yang akan menjadi sumber data bagi kegiatan atau program-program yang lain.

### c. Monitoring dan Evaluasi Kemitraan

Hal yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan kemitraan sekolah adalah monitoring dan evaluasi kemitraan. Menurut Soekartawi, monitoring adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan.<sup>57</sup> Sedangkan evaluasi menurut Sifeng Liu et.al mengemukakan, "*Evaluation is a practical method for judging the value of an object or activity.*"<sup>58</sup> Evaluasi adalah sebuah metode praktis untuk memberikan penilaian kepada suatu objek ataupun kegiatan. Evaluasi kemitraan

---

<sup>57</sup> Soekartawi, *Monitoring dan Evaluasi Proyek Pendidikan*, (Jakarta : Dunia Pustaka Jaya, 1995),h.10.

<sup>58</sup> Sifeng Liu et.al, *System Evaluations : method , models, and applications*, (New York : CRC Press, 2012),h.1.

sangat perlu dilakukan untuk mengetahui hasil dari kegiatan kemitraan yang dijalankan. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP mengemukakan kegiatan yang dilakukan dalam proses monitoring dan evaluasi terdiri atas kegiatan-kegiatan :

- a. Pemantauan berkala;
- b. Evaluasi program; dan
- c. Pemanfaatan hasil pemantauan dan evaluasi.<sup>59</sup>

Kegiatan monitoring dan evaluasi kemitraan dilakukan oleh tim khusus yang dibentuk untuk mendapatkan data dan informasi mengenai efektivitas kemitraan yang dijalankan. Lebih lanjut, kegiatan dari tim monitoring dan evaluasi adalah :

- a. Mengumpulkan data dan informasi tentang kemitraan yang dilaksanakan, dengan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh tim.
- b. Menganalisa dan mengelompokkan data sesuai jenis kemitraan sekaligus membuat *data base* dalam bentuk *software* maupun *hardware*.
- c. Membuat sistem laporan *online* sehingga dapat diperbaruhi terus oleh sekolah.<sup>60</sup>

Hasil dari monitoring dan evaluasi dapat dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan selanjutnya. Keputusan dapat berupa perubahan strategi kemitraan antara kedua belah pihak agar keuntungan yang diperoleh menjadi lebih baik lagi, atau tidak menutup kemungkinan hasil monitoring dan evaluasi

---

<sup>59</sup> Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMPK dan PMP, *Op.cit*,h.31.

<sup>60</sup> *Ibid*, h.32.

kemitraan dapat menjadi dasar pertimbangan untuk menghentikan kerjasama yang terjalin antara kedua belah pihak. Hal ini bisa saja terjadi jika kemitraan yang dijalankan dirasa tidak optimal dan kurang memberikan manfaat positif bagi salah satu pihak atau bahkan bagi kedua belah pihak.

## 6. Indikator Keberhasilan Kemitraan

Petunjuk Teknis Kemitraan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum mengemukakan bahwa indikator dari berhasil atau tidaknya kemitraan harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu, diantaranya adalah :

- 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 pemanfaatan program kemitraan.<sup>61</sup>

Kemudian, Rukmana menjelaskan kemitraan dapat dikatakan efektif apabila memenuhi hal-hal di bawah ini :

- a. Kemitraan dapat menghasilkan *input* yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan bersama.
- b. Kemitraan dapat melaksanakan proses belajar-mengajar yang baik.
- c. Kemitraan dapat menghasilkan produk-produk yang baik diantaranya lulusan yang berkualitas, modul, materi yang berkualitas dan produk-produk lainnya.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri – Perkotaan, *Op.cit*, h.6.

Pendapat ini lebih menekankan bahwa efektivitas kemitraan merupakan tingkat pencapaian kualitas *input*, *output* dan *outcome* yang telah disepakati oleh masing-masing mitra. Penyelenggaraan kemitraan dikatakan efektif apabila keseluruhan tahapan *input*, proses dan *output* dapat memenuhi ketentuan yang telah disepakati bersama. Hal ini diperlukan untuk mewujudkan keserasian antara kebijakan, program, dan sasaran yang ingin dituju. Pada hakikatnya kemitraan dikatakan berhasil apabila kemitraan yang dilakukan sama-sama memberikan manfaat yang positif bagi kedua belah pihak yang sedang menjalin hubungan kemitraan.

### C. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Julia Febrianti pada tahun 2014 yang mengangkat judul “Manajemen Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan 14 Jakarta dengan Dunia Usaha/Dunia Industri”.<sup>63</sup> Penelitian tersebut memberikan hasil perencanaan terhadap program kemitraan dilakukan dengan memberikan pembekalan kepada SDM peserta didik agar siap menghadapi dunia kerja. Pelaksanaan kemitraan dimulai dengan sekolah melakukan promosi terhadap Dunia Usaha/

---

<sup>62</sup> Nana Rukmana, *op.cit*,h. 111.

<sup>63</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

Industri, selanjutnya industri mengirimkan surat keikutsertaan dalam *Job Matching*.

Kemudian dalam melakukan pengendalian kemitraan, sekolah terus menjalin komunikasi secara berkelanjutan dengan dunia usaha/ industri. Sekolah juga memberikan perhatian khusus untuk melihat perkembangan para lulusan sekolah yang sudah bekerja di industri terkait. Sementara, faktor-faktor yang mempengaruhi kemitraan adalah Partisipasi kedua pihak dalam melakukan kemitraan.

Selanjutnya ada penelitian yang dilakukan oleh Aulya Novianty pada tahun 2015 dengan judul “Kemitraan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 26 Jakarta”.<sup>64</sup> Penelitian tersebut menghasilkan bahwa upaya yang dilakukan SMK Negeri 26 Jakarta dalam mengembangkan program kemitraannya dilakukan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Selain itu, sekolah juga melakukan komunikasi dan pengawasan secara berkesinambungan. Kemitraan dijalin dengan meningkatkan partisipasi pihak mitra atau pun masyarakat. Sekolah memberikan kepercayaan terhadap mitra dan bersikap loyal terhadap mitra. Semua itu dilakukan untuk menjaga nama baik sekolah di depan pihak mitra.

---

<sup>64</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.

Keberhasilan program kemitraan yang dilakukan oleh SMK Negeri 26 Jakarta dengan DU/DI dapat terjadi karena adanya saling keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) antara sekolah dengan DU/DI. Sehingga sekolah mampu menghasilkan tamatan yang siap pakai, terampil dan tentunya profesional. Program kemitraan yang dilakukan dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyiapkan lulusan SMK Negeri 26 Jakarta siap kerja dan teruji kompetensinya dengan memegang sertifikat sebagai legitimasi.

Berkaitan dengan hambatan dan beberapa permasalahan yang terjadi dalam program kemitraan dalam penelitian yang dilakukan di SMK Negeri 26 Jakarta, terdapat permasalahan yang ditemui dalam program kemitraan yang dilakukan mulai dari hambatan komunikasi, pemenuhan kuota, permasalahan dalam kualifikasi peserta Pendidikan Sistem Ganda (PSG) sampai pada kurang tertibnya perilaku para peserta PSG. Namun, permasalahan tersebut dapat ditangani dengan cara melakukan diskusi, memberikan informasi dan pemahaman kepada pihak industri, menyediakan buku jurnal bagi peserta didik yang akan melaksanakan PSG serta menyiapkan guru pembimbing bagi setiap kelompok siswa yang akan melaksanakan PSG di industri.