

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Gagasan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengelolaan sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah pelaksana dari birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan pendidikan dan para pengelola sekolah tidak memiliki banyak kewenangan untuk mengelola sekolahnya secara mandiri.

Menurut Rohiat:

Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan dan pengusaha) dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹

Dengan otonomi yang diberikan tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai

¹Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h.45

dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau pun *stakeholder* yang ada. Selain itu, dengan MBS akan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu sekolah. Selanjutnya Danim menjelaskan, manajemen berbasis sekolah sebagai desentralisasi kewenangan pembuatan keputusan ke tingkat sekolah.²

Menurut Caldwell:

*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.*³

Manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi yang sistematis untuk kewenangan pada tingkat sekolah dan tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang hal-hal penting yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dalam kerangka ditentukan dari tujuan, kebijakan, kurikulum, standar dan akuntabilitas.

Menurut Sujanto:

Manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah dan masyarakat (*stakeholder*) yang dilayani.⁴

²Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h.35

³Brian J Caldwell, *School Based Management* (Paris: UNESCO, 2005), h.1

⁴Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah* (Jakarta: CV. Agung Seto, 2007), h.30

Menurut Mulyasa:

Manajemen berbasis sekolah 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 setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.⁵

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa MBS adalah sistem pengelolaan sekolah dengan memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, sehingga sekolah lebih mandiri dalam mengambil keputusan dan mengembangkan program sekolah dengan melibatkan semua warga sekolah dan *stakeholder* guna meningkatkan mutu dan kinerja sekolah.

MBS merupakan bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Dengan MBS, pengorganisasian dan penyerasian segala sumber daya yang dimiliki sekolah dilakukan secara mandiri oleh sekolah demi mencapai tujuan sekolah. Dengan kemandirian yang dimiliki sekolah, sekolah akan lebih luwes dalam mengembangkan berbagai macam program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya.

Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik

⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h.11

kepada masyarakat maupun pemerintah.⁶ Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina seluruh warga sekolah dan mengembangkan program-program sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan karena sekolah lebih mengetahui apa yang menjadi kebutuhannya dan apa saja sumber daya dan potensi yang dimilikinya. Dengan MBS, sekolah diperbolehkan mengembangkan dirinya berdasarkan visi dan misi sekolah, kebutuhan sekolah, sumber daya yang dimiliki sekolah, kondisi objektif komunitas masyarakatnya dan keterlibatan aktif dari mitra kerja sekolah.

2. Latar Belakang Pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah

Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah melalui penerapan MBS. Hal ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa MBS merupakan pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sekolah secara mandiri. Ada beberapa alasan yang mendasari penerapan MBS, yaitu:

- a. Sekolah lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolahnya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya
- b. Sekolah lebih mengetahui tentang kebutuhan lembaganya

⁶ *Ibid.*, h.24

- c. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling mengetahui tentang apa yang terbaik bagi sekolahnya
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat
- e. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan sekaligus menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat
- f. Sekolah dapat bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan masing-masing sekolah yang disampaikan kepada pemerintah, orang tua dan masyarakat
- g. Sekolah dapat bersaing secara sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu
- h. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat.⁷

Selain itu, latar belakang pentingnya MBS juga dikemukakan oleh Rohiat, yakni:

- a. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah
- b. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya, sekolah akan lebih luwes dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah
- c. Sekolah lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya
- d. Sekolah lebih mengetahui tentang kebutuhannya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- e. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu tentang apa yang terbaik bagi sekolahnya

⁷Sujanto, *Op.Cit.*, h.31

- f. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol oleh masyarakat setempat
- g. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan akuntabilitas sekolah
- h. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat
- i. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu pendidikan
- j. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.⁸

Berdasarkan pendapat kedua ahli di atas, dapat disintesis bahwa MBS penting dilakukan mengingat sekolah yang lebih mengetahui keadaan sekolahnya. Dengan MBS, dapat memberikan keleluasaan bagi sekolah dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien guna meningkatkan mutu sekolah. Selain itu, dengan melibatkan semua warga sekolah dan *stakeholder* pendidikan, maka pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah menjadi tepat sasaran dan akan menciptakan keterbukaan. Dengan begitu, sekolah akan dapat dengan cepat merespon semua aspirasi masyarakat, sehingga akan timbul rasa percaya antara sekolah, warga sekolah dan para *stakeholder* pendidikan.

⁸Rohiat, *Op.Cit.*, h.51

3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum, MBS bertujuan untuk membuat agar sekolah lebih mandiri melalui pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Adapun tujuan MBS secara khusus, yaitu:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁹

Sementara Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari mengemukakan beberapa tujuan MBS, yaitu:

- a. Manajemen berbasis sekolah bertujuan mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil bukan pada metodologi atau prosesnya
- b. Manajemen berbasis sekolah bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah yang bersangkutan
- c. Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi

⁹Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.71

- d. Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholders*.¹⁰

Berdasarkan beberapa tujuan yang telah dijelaskan di atas, MBS dilakukan untuk menjadikan sekolah lebih mandiri dalam mengelola sekolahnya dengan memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, sehingga meningkatkan rasa kepedulian dan tanggung jawab dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk bersama-sama mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

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.¹¹

Dengan otonomi yang diberikan kepada sekolah, maka sekolahlah yang menjadi sentral utama dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan

¹⁰Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2008), h.4.8

¹¹Danim, *Op.Cit.*, h.29

masyarakat. Pemberdayaan guru juga harus dilakukan secara optimal karena sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat. Oleh karena itu, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

Pengelolaan sekolah juga harus dilakukan secara partisipatif karena sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar terjadi transparansi pengelolaan sekolah. Dalam MBS, hubungan kemitraan juga perlu dilakukan antara dunia bisnis dan dunia pendidikan, mengingat pihak sekolah tidak dapat secara utuh mengelola sekolah secara mandiri. Kemitraan dapat dilakukan untuk kegiatan praktek kerja dan program pembinaan pengembangan lainnya. Selain itu, dengan perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah dapat memberi ruang gerak bagi sekolah untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah. Dengan begitu, sekolah dapat membangun citra di masyarakat agar mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya.

5. Indikator Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah

Kriteria keberhasilan MBS sangat bergantung pada kualitas program pendidikan dan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, indikator keberhasilan implementasi MBS diantaranya:

- 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 sekolah¹²

Sementara itu, Nasution mengatakan bahwa salah satu keberhasilan dari penerapan MBS adalah kemampuan sekolah dalam mengajak masyarakat berpartisipasi dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Pihak-pihak masyarakat yang dilibatkan dalam pendidikan ini 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.¹³

Terdapat beberapa persamaan dari beberapa teori di atas yaitu menurut Nurkholis dan Nasution, bahwa keberhasilan dari penerapan MBS dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam melibatkan orang

¹²Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 2006), h.271

¹³Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang PRESS, 2006), h.61

tua dan *stakeholder* pendidikan dalam pengambilan keputusan yang dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

B. Kemitraan

1. Definisi Kemitraan

Kemitraan dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *partnership* dan berasal dari kata *partner*. *Partner* dapat diterjemahkan sebagai pasangan, sekutu atau mitra.¹⁴ 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.*"¹⁵ Kemitraan merupakan sebuah hubungan antara individu-individu atau kelompok yang dicirikan dengan adanya tanggung jawab dan kerja sama yang saling menguntungkan, untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Notoatmodjo menjelaskan kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.¹⁶

Sementara menurut Hafsah kemitraan adalah suatu strategi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu

¹⁴Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan* (Yogyakarta: Gava Media, 2004), h.129

¹⁵Nana Rukmana, *Strategic Partnering For Education Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), h.59

¹⁶Soekidjo Notoatmodjo, *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h.100

untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.¹⁷ Selanjutnya menurut Kertonegoro yang dikutip oleh Rukmana mengemukakan bahwa kemitraan adalah kerja sama yang saling menguntungkan antar pihak, dengan menempatkan kedua pihak dalam posisi sederajat.¹⁸

Menurut Sulistiyani:

Kemitraan memiliki pengertian sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerja sama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.¹⁹

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa kemitraan adalah hubungan antara individu atau kelompok dalam jangka waktu tertentu yang dicirikan dengan adanya tanggung jawab dan kerja sama untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Kemitraan dapat dilakukan oleh siapapun dan dengan pihak manapun baik secara individu, organisasi, maupun kelembagaan. Kemitraan dalam dunia pendidikan merupakan suatu hal yang tidak asing untuk dilakukan, karena pada dasarnya kemitraan dapat dilakukan pada beberapa aspek termasuk di dunia pendidikan.

¹⁷Jafar Hafsa, *Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi* (Jakarta: PT Pustaka Sinar Harapan, 2000), h.43

¹⁸Rukmana, *Op.Cit.*, h.60

¹⁹Sulistiyani, *Op.Cit.*, h.129

Kemitraan merupakan salah satu strategi yang ditempuh untuk mempercepat keberhasilan implementasi sebuah tujuan. Kemitraan tidak sekedar diterjemahkan sebagai kerja sama, akan tetapi kemitraan memiliki sebuah pola dan memiliki nilai strategis dalam mewujudkan keberhasilan sebuah sekolah.

2. Tujuan Kemitraan

Dalam era modern saat ini, kesuksesan lembaga atau organisasi masih tetaplah sangat tergantung pada keberhasilan menciptakan kemitraan. Tujuan terjadinya suatu kemitraan adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik, dengan saling memberikan manfaat antar pihak yang bermitra.²⁰ Kemitraan juga bertujuan untuk memperlancar dan mengoptimalkan segenap potensi yang ada dalam rangka penyelenggaraan program, sehingga tujuan program tercapai sesuai dengan rencana.

Sementara itu, tujuan suatu lembaga membangun kemitraan seperti yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Kursus, yakni: a) meningkatkan partisipasi masyarakat, b) peningkatan mutu dan relevansi, d) mensinergikan program, e) meningkatkan daya serap lulusan ke dunia kerja, f) sosialisasi, promosi dan publikasi, g)

²⁰*Ibid.*, h.130

peningkatan akses, h) pencitraan publik dan i) penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga.²¹

Salah satu tujuan membangun kemitraan adalah membangun kesadaran masyarakat terhadap eksistensi lembaga, menumbuhkan minat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan lembaga. Suatu lembaga jika ingin tetap eksis harus mampu bersaing dengan kompetitor lain. Untuk itu, suatu lembaga dituntut untuk terus melakukan inovasi, peningkatan mutu dan relevansi program yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Membangun kemitraan diperlukan guna merancang program yang inovatif, meningkatkan mutu layanan dan relevansi program dengan kebutuhan pasar. Mensinergikan program dilakukan untuk membangun komunikasi dua arah yang baik satu sama lain. Dengan menjalin kemitraan, khususnya dengan dunia usaha/industri, maka diharapkan lulusan dari suatu lembaga khususnya sekolah akan mendapatkan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan daya serap lulusan ke dunia kerja.

Membangun kemitraan dilakukan dalam upaya sosialisasi, promosi dan publikasi program unggulan dan produk suatu lembaga, sehingga semakin dikenal oleh masyarakat luas. Dengan semakin dikenalnya lembaga tersebut secara luas, maka diharapkan dapat

²¹Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *Membangun Jejaring Kerja/Kemitraan* (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2010), hh.7-8

meningkatkan jumlah peserta didik dan pengguna lulusannya. Melalui kemitraan yang semakin baik dan meluas maka secara otomatis akan memperluas akses lembaga (akses informasi, teknologi, modal, pasar, praktek kerja industri/magang) dan dapat membangun *image* positif (seperti professional, unggul, kompeten) karena menyangkut kredibilitas lembaga di mata masyarakat dan mitra kerja. Membangun kemitraan juga sangat penting dalam upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas lembaga. Kapasitas menyangkut optimalisasi pelaksanaan fungsi lembaga, sedangkan kapabilitas menyangkut kemampuan lembaga itu sendiri untuk memproses *input* menjadi *output* yang siap pakai. Kemitraan sekolah dengan pihak-pihak lain perlu dikembangkan untuk 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
- 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 sosial²²

²²Sodiq Kuntoro, *Kemitraan Sekolah*
(<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/130275878/KEMITRAAN%20SEKOLAH%20pak%20sodiq.pdf>), diakses pada tanggal 19 Februari 2015 pukul 10.05 WIB

Melihat betapa pentingnya melakukan kemitraan, maka kemitraan hendaknya dapat memberikan keuntungan kepada pihak-pihak yang bermitra. Semua unsur terkait dalam penyelenggaraan pendidikan harus mampu berpartisipasi aktif dalam memberdayakan sekolah agar tercipta suatu hubungan yang menguntungkan dalam menciptakan kemitraan, baik antar anggota organisasi sekolah maupun dengan pihak-pihak di luar sekolah untuk mencapai sekolah yang unggul. Oleh sebab itu, perlu dilakukan kerja sama dengan pihak-pihak lain, sehingga pengembangan sekolah ke depan dapat dipikirkan secara bersama-sama, sebab pembangunan pendidikan adalah tanggung jawab banyak pihak.

3. Upaya Pengembangan Kemitraan

Hardiana mengemukakan bahwa pengembangan merupakan proses edukasional yang berjangka waktu lama, berupa uraian-uraian yang sistematis dan bertujuan pada penguasaan pemahaman-pemahaman abstrak dan konsep teoritis.²³

Menurut Beardwell, Holden dan Claydon:

*Development, however, is the process of becoming increasingly complex, more elaborate and differentiated, by virtue of learning and maturation". (As will be noted later, it is sometimes assumed that development connotes progression and advancement).*²⁴

²³Agus M. Hardiana, *Training SDM yang Efektif* (Yogyakarta: Kanisius, 2001), h.12

²⁴Ian Beardwell, Len Heldon dan Tim Claydon, *Human Resource Management* (Harlow: Pearson Education Limited, 2004), h.273

Artinya, pengembangan adalah proses yang semakin kompleks dan dibedakan berdasarkan pematangan belajar. Kemudian, terkadang pengembangan diasumsikan menjelaskan tentang perkembangan dan kemajuan suatu hal.

Menurut Armstrong:

*Development is concerned with ensuring that a person's ability and potential are grown and realized through the provision of learning experiences or through self-directed (self-managed) learning. It is an unfolding process that enables people to progress from a present state of understanding and capability to a future state in which higher-level skills, knowledge and competencies are required.*²⁵

Artinya, pengembangan berkaitan dengan kemampuan dan potensi seseorang yang tumbuh dan diwujudkan melalui penyediaan pengalaman belajar atau melalui belajar mengelola diri sendiri. Pengembangan memungkinkan orang untuk maju dari keadaan sekarang dalam memahami kemampuan di keadaan masa depan dengan memiliki keterampilan tinggi, pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan. Harris dan Hartman menjelaskan, "*organizational development is a special form of planned change designed to help an organization become what it is capable of being.*"²⁶ Artinya, pengembangan organisasi adalah bentuk khusus dari perubahan

²⁵Michael Armstrong, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2009), h.665

²⁶O. Jeff Harris dan Sandra J. Hartman, *Organizational Behavior* (New York: Best Business Books, 2002), h.366

terencana yang dirancang untuk membantu organisasi menjadi apa yang diinginkan.

Menurut Armstrong:

*Organization development aims to help people work more effectively together, improve organizational processes such as the formulation and implementation of strategy, and facilitate the transformation of the organization and the management of change.*²⁷

Artinya, pengembangan organisasi bertujuan untuk membantu orang bekerja lebih efektif secara bersama-sama, meningkatkan proses organisasi seperti perumusan dan pelaksanaan strategi dan memfasilitasi transformasi organisasi dalam manajemen perubahan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disintesis bahwa pengembangan adalah proses yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir berkenaan dengan kemajuan suatu hal untuk lebih memahami kebutuhan di masa mendatang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Fuad, dalam mengembangkan kemitraan diperlukan beberapa kerangka kerja strategik, yaitu: a) menggunakan sarana pendidikan sebagai pusat layanan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, sosial, kesehatan, budaya dan rekreasi, b) mendorong pemanfaatan sumber untuk mengembangkan kurikulum pendidikan, c)

²⁷Armstrong, *Op.Cit.*, h.416

mengembangkan kemitraan pendidikan antara sekolah dan penyedia layanan pemerintah dan swasta, bisnis dan industri dan organisasi layanan sosial dan masyarakat, d) mengembangkan lingkungan dalam membantu mengembangkan pendidikan seumur hidup, e) membangun proses partisipasi masyarakat dalam perencanaan pendidikan dan pembuatan keputusan, f) menyediakan sistem pendukung yang responsif dan g) mengembangkan sistem yang memfasilitasi proses komunikasi antara rumah, sekolah dan masyarakat.²⁸

Dalam kemitraan, memanfaatkan lingkungan, sistem pendukung yang responsif dan sumber daya yang tersedia sangat diperlukan untuk mengembangkan kurikulum pendidikan dan memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang pelaksanaan kemitraan antara dunia pendidikan dan institusi lainnya. Selain itu juga diperlukan keterlibatan dari masyarakat dan partisipasi aktif dari masing-masing pihak yang bermitra dalam merencanakan program-program pendidikan dan membuat keputusan untuk mencapai tujuan bersama.

Strategi membangun kemitraan juga dikemukakan oleh Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan bahwa: a) membangun kemitraan bukan sekedar bertukar kartu nama dan

²⁸Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat* (Jakarta: FIP PRESS, 2012), h.58

berkenalan melainkan dengan cara yang terorganisasi, b) menjadi pendengar yang baik, c) bersikap aktif dan proaktif dalam memberi, d) bersikap lebih cerdas dan selalu menyampaikan informasi yang akurat dan apa adanya, e) kesinambungan komunikasi, f) peduli lingkungan dan g) membangun citra diri.²⁹

Dengan melakukan pendekatan secara terorganisasi dan menjadi pendengar yang baik kepada mitra kerja, maka akan mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dan juga memberikan kesan yang baik mengenai masing-masing mitra. Memberi bisa dilakukan dalam berbagai cara, baik dalam bentuk pelayanan atau kontribusi kepada perorangan maupun *group*. Milikilah nilai tersendiri bagi orang lain, dengan menciptakan kerja sama yang memberikan kemudahan dan berbagai nilai yang menguntungkan mereka. Bersikap lebih cerdas dan selalu menyampaikan informasi yang akurat dapat dilakukan dengan terus belajar banyak hal pada setiap kesempatan, sehingga akan lebih diingat karena kelebihan ilmu pengetahuan yang dimiliki.

Sedapat mungkin masing-masing pihak yang bermitra harus selalu meluangkan waktu untuk melakukan komunikasi guna mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang sudah terbangun karena tidak ada jalan pintas dalam mengembangkan dan

²⁹Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, *Op.Cit.*, hh.10-12

mempertahankan kemitraan kecuali dengan melakukan komunikasi secara berkesinambungan. Suatu lembaga juga harus memiliki rasa tanggung jawab (peduli) terhadap kehidupan masyarakat di lingkungan sekitarnya dengan ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat, dengan begitu akan membangun citra baik di masyarakat.

Terdapat tiga prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing anggota kemitraan seperti yang diungkapkan oleh Notoatmodjo, yaitu: 1) prinsip persamaan (*equity*), 2) prinsip keterbukaan (*transparency*) dan prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit*).³⁰

Berdasarkan prinsip persamaan (*equity*), asas demokrasi harus dijunjung dalam kemitraan dan tidak boleh satu anggota memaksakan kehendak yang lainnya. Masing-masing pihak yang bermitra berada dalam posisi yang sama dan tidak ada rasa saling mendominasi terhadap yang lain. Individu, organisasi atau institusi yang telah bersedia menjalin kemitraan harus merasa sama atau sejajar kedudukannya dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang disepakati.

Prinsip keterbukaan (*transparency*) harus ada sejak awal dijalinnya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Masing-masing

³⁰Notoatmodjo, *Op.Cit.*, h.101

pihak yang bermitra harus saling mengetahui apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan mitranya. Dengan saling keterbukaan ini, maka akan menimbulkan rasa saling melengkapi dan saling membantu diantara pihak yang bermitra. Sementara prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit*) menekankan pada pihak yang telah menjalin kemitraan diharapkan memperoleh manfaat dari kemitraan yang terjalin sesuai dengan kontribusi masing-masing, dimana kegiatan atau pekerjaan akan menjadi efektif dan efisien apabila dilakukan secara bersama-sama.

a. Langkah-langkah Pelaksanaan Kemitraan

Memutuskan untuk mengajak orang lain bermitra membutuhkan pertimbangan yang matang. Sebelum memutuskan siapa atau pihak mana yang akan diajak bekerja sama atau dijadikan mitra, maka perlu diperhatikan rangkaian proses pengembangan kemitraan. Sebelum melaksanakan kemitraan dengan pihak lain, tentunya diperlukan beberapa tahapan untuk memulainya, diantaranya:

- 1) Identifikasi *intern* lembaga
- 2) Merumuskan aspek yang perlu dimitrakan
- 3) Mengidentifikasi calon mitra
- 4) Mencari lembaga calon mitra yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditentukan
- 5) Membuat kesepakatan dengan lembaga calon mitra

- 6) Membuat peraturan-peraturan yang disepakati bersama, yang akan menjadi pedoman kedua belah pihak dalam rangka melaksanakan jaringan kemitraan³¹

Langkah pertama yang dilakukan adalah identifikasi *intern* lembaga. Pada tahapan ini, lembaga menilai komponen apa yang harus ada pada penyelenggaraan program tersebut. Dari hasil kegiatan identifikasi, langkah selanjutnya adalah menyusun prioritas kebutuhan berdasarkan data hasil identifikasi, sehingga dari kegiatan ini akan diketahui aspek-aspek yang akan dimitirakan dengan lembaga lain. Dalam menjalin kemitraan, banyak aspek yang dapat dikembangkan diantaranya: a) program kegiatan, b) sarana dan prasarana, c) dana, d) tenaga kependidikan dan e) pendayagunaan hasil pembelajaran.³²

Dalam aspek program kegiatan, penyelenggara program bersama dengan lembaga mitra merancang program kegiatan bersama. Pada pelaksanaannya, paling tidak ada tiga kemungkinan bentuk kerja sama yang dapat dilakukan, yaitu dengan bersama-sama melaksanakan kegiatan pada setiap tahapan pengelolaan program, sebuah lembaga hanya melakukan bagian kegiatan pada tahapan pengelolaan tertentu atau melaksanakan seluruh kegiatan

³¹Balai 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), diakses pada tanggal 6 Februari 2015 pukul 14.00 WIB

³²*Ibid.*

pada tahapan pengelolaan program, ataupun sebuah lembaga melaksanakan program kegiatan awal atau lanjutan dari program kegiatan yang telah dirancang oleh lembaga lain.

Kemitraan dalam aspek sarana dan prasarana dilakukan dengan sebuah lembaga memanfaatkan sarana dan prasarana lembaga lain atau sebaliknya. Dalam hal ini, sarana dan prasarana yang dimaksud terutama yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, seperti ruang belajar atau ruang praktek, materi ajar dan alat peraga. Dana juga merupakan salah satu aspek yang dapat dimitrakan karena merupakan salah satu faktor utama yang menunjang berjalannya sebuah program. Kemitraan dengan lembaga lain yang memiliki dana perlu dijalin dalam rangka menjaring lembaga donor guna mewujudkan sebuah program yang akan dilaksanakan.

Kemitraan dalam hal tenaga kependidikan dapat dilakukan secara timbal balik. Tenaga kependidikan yang memadai yang dimiliki oleh sebuah lembaga dapat dijadikan *asset* untuk didayagunakan oleh lembaga lain, begitu juga sebaliknya. Selain itu, pendayagunaan hasil pembelajaran juga menjadi hal yang tidak luput dari aspek yang dapat dimitrakan, dapat berupa pendayagunaan atau penempatan peserta didik ke sektor kerja atau komoditas yang dihasilkan peserta didik dari belajar

keterampilan yang dipasarkan oleh lembaga lain, sehingga terjalin kerja sama antara penghasil dan pemanfaat.

Berdasarkan aspek kemitraan yang telah dijelaskan di atas, masih banyak lagi aspek yang dapat dimitrakan lainnya. Aspek kegiatan kemitraan dapat ditambah maupun dikembangkan sesuai arah dan kebutuhan kemitraan karena selama pelaksanaan kemitraan biasanya akan tampak potensi-potensi lain yang dapat dimitrakan dalam rangka mewujudkan tujuan kemitraan itu sendiri.

Setelah menentukan dan merumuskan aspek yang akan dimitrakan, tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi calon mitra. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai calon mitra melalui pendekatan personal, informal dan formal. Pendekatan personal lebih menekankan pada pendekatan secara pribadi/intim tanpa memperhatikan sisi-sisi kelembagaan formal. Pendekatan informal dilakukan dengan memanfaatkan hubungan baik yang sudah terjalin. Pendekatan formal dilakukan dengan memanfaatkan posisi atau peran seseorang dalam sebuah lembaga.

Setelah mengidentifikasi calon mitra, tahap yang selanjutnya dilakukan adalah mencari lembaga calon mitra yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditentukan. Kemudian membuat kesepakatan dengan lembaga calon mitra. Pada tahapan ini, para

pihak yang ingin bermitra perlu untuk merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak pada kegiatan yang akan dilakukan bersama. Barulah langkah terakhir adalah membuat peraturan-peraturan yang disepakati bersama dan akan dijadikan pedoman kedua belah pihak dalam bermitra.

Sementara itu, Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Kehutanan menjelaskan bahwa langkah-langkah pelaksanaan kemitraan tidak hanya sampai pada tahapan membuat peraturan yang disepakati bersama saja, melainkan sampai kepada tahapan perencanaan selanjutnya, yakni:

- 1) Identifikasi atau pemetaan objek mitra
- 2) Menggali dan mengumpulkan informasi
- 3) Menganalisis informasi
- 4) Penjajagan kerja sama
- 5) Penyusunan rencana kerja
- 6) Membuat kesepakatan
- 7) Penandatanganan akad kerja sama (*MOU*)
- 8) Pelaksanaan kegiatan
- 9) Monitoring dan evaluasi
- 10) Perbaikan
- 11) Perencanaan selanjutnya³³

Langkah pertama yang dilakukan adalah identifikasi atau pemetaan objek mitra. Pada tahapan ini, lembaga mengidentifikasi komponen-komponen yang belum dimiliki untuk penyelenggaraan program yang akan menjadi kebutuhan program. Selain itu juga

³³Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Kehutanan, *Membangun Jejaring Kerja dan Kemitraan* (Jakarta: Pusat Penyuluhan Kementerian Kehutanan, 2012), h.18

melakukan identifikasi atau memetakan pelaku utama dan pelaku usaha serta lembaga atau organisasi yang sekiranya dapat diajak bermitra. Langkah selanjutnya adalah menggali dan mengumpulkan informasi. Dalam tahap ini, dilakukan penggalian informasi mengenai tujuan organisasi, ruang lingkup pekerjaan, visi, misi dan sebagainya. Selanjutnya, menganalisis informasi untuk dapat menetapkan pihak-pihak yang relevan dengan permasalahan dan kebutuhan yang diperlukan untuk dihadapi.

Pada tahap penjajagan kerja sama, dilakukan penjajagan lebih mendalam dan intensif dengan pihak-pihak yang memungkinkan diajak kerja sama. Penjajagan dapat dilakukan dengan cara melakukan audensi atau presentasi tentang profil penawaran program-program yang bisa dikerjasamakan, baik secara formal maupun non formal. Apabila beberapa pihak telah sepakat untuk bekerja sama, maka langkah selanjutnya adalah penyusunan rencana kerja sama. Dalam perencanaannya harus melibatkan pihak-pihak yang akan bermitra, sehingga semua aspirasi dan kepentingan setiap pihak dapat terwakili. Setelah menyusun rencana kerja, para pihak yang ingin bermitra perlu untuk merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak pada kegiatan yang akan dilakukan bersama yang dituangkan dalam Nota Kesepahaman atau *Memorandum of*

Understanding (MOU). Nota Kesepakatan yang sudah dirumuskan selanjutnya ditandatangani oleh pihak-pihak yang bermitra.

Pelaksanaan kegiatan merupakan tahapan implementasi dari rencana kemitraan yang sudah disusun bersama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan peran masing-masing pihak yang bermitra. Selama pelaksanaan kemitraan, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi untuk memantau perkembangan pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat dicegah terjadinya penyimpangan dari tujuan yang ingin dicapai. Selain itu juga, segala permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan dapat dicarikan solusinya. Hasil monitoring dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi.

Langkah selanjutnya adalah perbaikan, hasil evaluasi oleh pihak-pihak yang bermitra akan dipakai sebagai dasar dalam melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan selanjutnya apakah kemitraan akan dilanjutkan pada tahun berikutnya atau tidak. Apabila pihak-pihak yang bermitra memandang penting untuk melanjutkan kemitraan, maka mereka perlu merencanakan kembali kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya.

Berdasarkan beberapa langkah pelaksanaan kemitraan di atas, maka langkah-langkah pelaksanaan kemitraan menurut

penulis adalah mengidentifikasi komponen yang tersedia pada *intern* lembaga dan membuat pemetaan objek mitra yang merupakan langkah awal dari pelaksanaan kemitraan. Dari hasil identifikasi, dilakukan perumusan mengenai aspek-aspek apa saja yang perlu dimitrakan dengan lembaga lain. Kemudian, menggali dan mengumpulkan informasi mengenai pihak yang akan dijadikan mitra serta mencari lembaga calon mitra yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditentukan.

Selanjutnya, menyusun rencana kerja bersama dan membuat kesepakatan dan membuat peraturan-peraturan yang disepakati bersama yang ditandai dengan penandatanganan akad kerja sama (*MOU*). Setelah sudah terjadi kesepakatan, maka pelaksanaan kegiatan kemitraan dilaksanakan. Selama pelaksanaan kemitraan, juga dilakukan monitoring dan evaluasi untuk memantau perkembangan pelaksanaan kegiatan. Hasil monitoring dan evaluasi oleh pihak-pihak yang bermitra akan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan. Apabila kedua pihak yang bermitra memandang penting untuk melanjutkan kemitraan, maka mereka perlu merencanakan kembali kegiatan yang akan dilaksanakan pada kesempatan berikutnya.

b. Pihak-pihak Mitra Sekolah

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, kemitraan SMA/SMK, MA/MAK atau yang setara dilakukan minimal dengan perguruan tinggi, SMP/MTs atau yang setara, serta dunia usaha dan dunia industri di lingkungannya.³⁴

1) Instansi Pemerintah

Berdasarkan Undang-undang Administrasi Pemerintahan Pasal 1 ayat 2, Instansi Pemerintah adalah semua organisasi milik pemerintah yang melaksanakan fungsi untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dan administrasi pemerintah baik di pusat maupun di daerah.³⁵ Organisasi tersebut sengaja dibentuk untuk mengurus segala macam hal yang berkaitan dengan jalannya sistem pemerintahan. Instansi pemerintah berperan sebagai pelaksana sekaligus pengontrol semua kebijakan-kebijakan pemerintah.

³⁴Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan

³⁵Rancangan Undang-undang tentang Administrasi Pemerintahan

2) Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.³⁶ Perguruan tinggi juga dapat dikatakan sebagai lembaga yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan cara ilmiah. Tujuan dari perguruan tinggi adalah untuk menyiapkan tenaga profesional untuk memelihara dan memajukan ilmu pengetahuan dan melakukan penelitian serta usaha kemajuan dalam lingkup ilmu pengetahuan, kebudayaan dan kehidupan di masyarakat.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi:

Universitas adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat.³⁷

Universitas sebagai perguruan tinggi atau lembaga ilmiah yang menyelenggarakan program pendidikan akademik dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan memiliki bentuk kelembagaan yang terdiri atas fakultas-fakultas dan masing-

³⁶Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

³⁷Ibid.

masing fakultas mempunyai jurusan-jurusan atau program studi yang beragam.

3) Dunia Usaha/Dunia Industri

Dunia usaha dan dunia industri merupakan salah satu elemen yang penting dalam dunia ketenagakerjaan karena dunia usaha dan dunia industri merupakan salah satu penyerap tenaga kerja yang cukup dominan.

Menurut Ishaq:

Program *link and match* merupakan salah satu tali pengikat dunia pendidikan dengan dunia usaha. Melalui program ini terjalin kemitraan, dunia pendidikan sebagai penghasil tenaga kerja dan dunia industri sebagai penerima tenaga kerja dan tentunya melalui proses pendidikan.³⁸

Dalam upaya meningkatkan relevansi dalam memenuhi kebutuhan dunia kerja, maka sekolah harus membangun sebuah kerja sama yang saling menguntungkan antara sekolah dan dunia usaha/dunia industri serta berbagi tanggung jawab dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing.

Menurut 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

³⁸Isjoni Ishaq, *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2006), h.93

pembelajaran yang dilakukan di sekolah dan di dunia usaha dan dunia industri.³⁹

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, maka diperlukan adanya penyesuaian antara dunia usaha dan industri dengan dunia pendidikan sebagai sumber penghasil tenaga kerja. Dengan adanya kemitraan antara sekolah dengan DU/DI, maka akan tercipta suatu bentuk kerja sama yang permanen antara DU/DI dan sekolah dengan kesadaran saling menguntungkan dan membutuhkan. Kerja sama dalam membangun kemitraan antara dunia industri dan lembaga pendidikan akan menjadi kekuatan yang besar untuk memenangkan persaingan di pasar global. Melalui kerja sama tersebut, dapat diperoleh *output* dan *outcome* yang optimal yaitu terciptanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pasar kerja.

4. Keberhasilan Kemitraan

Berdasarkan Petunjuk Teknis Kemitraan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dikatakan bahwa, keberhasilan kegiatan kemitraan dapat didekati 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*)

³⁹Suwati, *Sekolah Bukan Untuk Mencari Pekerjaan* (Jakarta: Pustaka Grafia, 2008), h.149

- c. Kesesuaian program dengan kebutuhan sasaran
- d. Ketepatan sasaran atau pemanfaat program kemitraan⁴⁰

Sementara itu, Rukmana menjelaskan bahwa efektivitas kemitraan merupakan tingkat pencapaian kualitas *input*, proses, *output* dan *outcome* yang disepakati oleh masing-masing mitra, yakni:

- a. Sejauh mana kerja sama kemitraan dalam pendidikan dapat menghasilkan *input* sesuai kriteria yang ditetapkan bersama
- b. Sejauh mana kerja sama kemitraan dalam pendidikan ini dapat melaksanakan proses belajar-mengajar yang baik
- c. Sejauh mana kerja sama kemitraan dalam pendidikan ini dapat menghasilkan produk-produk yang baik, antara lain lulusan, modul, materi yang berkualitas dan lain-lain⁴¹

Dengan demikian, penyelenggaraan kemitraan dikatakan efektif apabila keseluruhan tahapan *input*, proses dan *output* dapat memenuhi ketentuan yang disepakati bersama dalam kemitraan, sehingga terjadi kesesuaian antara kebijakan, program dan sasaran yang dituju. Selain itu juga dapat memberikan ruang gerak bagi masing-masing pihak yang bermitra dalam belajar, berpartisipasi dan bertindak bersama, sehingga menghasilkan sesuatu yang dapat bermanfaat dari kemitraan tersebut.

C. Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Diana Aprilliana Turre mengenai “Manajemen Kemitraan Sekolah dengan Dunia Usaha dan Industri dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa di SMK Negeri 7 Jakarta

⁴⁰Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri, *Petunjuk Teknis Kemitraan* (Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum, 2012), h.6

⁴¹Nana Rukmana, *Strategic Partnering For Education Management: Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan* (Bandung: Alfabeta, 2006), h.111

Timur” pada tahun 2012.⁴² Dalam penelitian tersebut, dihasilkan bahwa pengelolaan manajemen kemitraan SMK Negeri 7 dengan DU/DI dalam meningkatkan kompetensi siswanya dilihat dari perencanaan program kerja yang akan dilaksanakan oleh sekolah dan rapat koordinasi menyangkut persiapan dan strategi yang akan dilakukan sekolah sebelum bermitra dengan dunia usaha dan industri. Pengendalian kemitraan sekolah dengan DU/DI dilakukan dengan cara masing-masing pihak yang bermitra mengutamakan komunikasi dan saling berkoordinasi untuk menghindari segala bentuk permasalahan. Ukuran keberhasilan bagi sekolah dalam melakukan kemitraan adalah ketika siswa SMK Negeri 7 diterima dengan baik serta mampu mengikuti iklim kerja dan memberi rasa puas kepada perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Julia Febrianti pada tahun 2014 dengan judul “Manajemen Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan 14 Jakarta dengan Dunia Usaha/Dunia Industri”.⁴³ Dalam penelitian tersebut dihasilkan bahwa dalam perencanaan kemitraan di SMK dengan DU/DI dilakukan dengan menyiapkan peserta didik untuk diberi pembekalan dalam kesiapan diri menghadapi dunia kerja. Pelaksanaan program kemitraan berupa *Job Matching* peserta didik diwajibkan

⁴²Diana Aprilliana Turre, dalam Skripsi berjudul: *Manajemen Kemitraan Sekolah dengan Dunia Usaha dan Industri dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa di SMK Negeri 7 Jakarta Timur* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2012), h.117

⁴³Julia 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

membuat lamaran pekerjaan untuk diikutsertakan dan diletakkan di setiap perusahaan-perusahaan tujuan. Dalam pengendalian kemitraan sekolah dengan DU/DI, sekolah sebagai pelaksana kemitraan selalu menjalin komunikasi yang efektif dan melakukan pertemuan intensif secara berkesinambungan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi kemitraan adalah partisipasi kedua pihak yang bermitra. Dimana keduanya memiliki kesempatan yang sama untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan bermitra.