

Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di Smk Negeri 4 Kendal

Nadhirin[✉], Ety Soesilowati, Cahyo Budi Utomo

Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 15 Agustus
2017
Disetujui 15
Oktober 2017
Dipublikasikan 20
Desember 2017

Keywords:
Implementation,
Quality of School,
SBM

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS), faktor pendukung dan penghambatnya serta mengetahui model MBS yang efektif di SMK Negeri 4 Kendal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan fokus SMK Negeri 4 Kendal sebagai informan adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan MPMB diawali dengan proses interpretasi dan sosialisasi kebijakan kepada seluruh stakeholders pendidikan. Kebijakan MPMB di SMK Negeri 4 Kendal tercapai sesuai tujuan kebijakan MPMB yaitu meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan perubahan terhadap manajemen pendidikan dari pola lama ke pola MPMB. Faktor pendukung efektifitas implementasi MPMB meliputi telah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh otonomi yang dimiliki sekolah, peran serta masyarakat, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis transparan dan akuntabel, lingkungan sekolah yang kondusif serta dukungan anggaran dari pemerintah. Faktor penghambat meliputi masih rendahnya mutu guru sesuai standar pelayanan minimal pendidikan, keterbatasan sumber belajar dan media belajar serta hambatan birokrasi dalam pengelolaan keuangan sekolah. Saran yang diajukan: meningkatkan kualifikasi akademik guru yang belum sesuai dengan tuntutan program, serta Model MPMB yang efektif adalah model manajemen yang demokratis, transparansi, dan komunikasi secara terbuka.

Abstract

The purpose of this research is to know the implementation of school-based management policy (MBS), supporting factor and inhibiting of SBM policy and to know the effective MBS model at SMK N 4 Kendal. The approach used in this research is qualitative approach with focus SMK Negeri 4 Kendal as an informant is principal, vice principal, school committee and teacher. Data collection is done through in-depth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed by using interactive model. The results showed that MPMB (Improvement quality based of management school) policy begins interpretation process and socialization of policy to all education stakeholders. MPMB policy implementation in SMK Negeri 4 Kendal achieved in accordance with the objectives of MPMB policy that is to improve the quality of education by making changes to the management of education from the old pattern to the MPMB pattern. Factors supporting the effectiveness of MPMB implementation include having been implemented with genuine autonomy owned by schools, community participation, transparent and accountable headmaster leadership, a conducive school environment and budget support from the government. Inhibiting factors include the low quality of teachers according to minimum service standards of education, limited learning resources and learning media and bureaucratic obstacles in school financial management. Suggested suggestions: improve teacher academic qualifications that are not in line with program demands, effective MPMB model is a democratic management model, transparency, and open communication.

© 2017 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Kampus Unnes Kelud Utara III, Semarang, 50237, Indonesia
E-mail: pps@unnes.ac.id

PENDAHULUAN

Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu bentuk kebijakan yang memberikan wewenang luas kepada sekolah untuk menentukan kebutuhan dan program sekolah dengan memberdayakan sumber daya yang ada di dalam maupun di luar sekolah guna meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan tidak mengesampingkan tujuan Pendidikan Nasional. Pelaksanaan Program MBS diharapkan mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta mempertinggi tingkat relevansi pendidikan dengan kebutuhan pada Sekolah Menengah.

Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal dilaksanakan mulai tahun pelajaran 2006/2007 yaitu pada tahun ke-2 setelah berdirinya SMK Negeri 4 Kendal dan diperkuat lagi pelaksanaannya pada awal tahun pelajaran 2009/2010 dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008. Meskipun MBS telah diterapkan di sekolah, namun secara realita di lapangan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Menurut Depdiknas, 2009:31-32, berbagai permasalahan yang ditemukan dalam penerapan MBS disekolah diantaranya yaitu: (1) belum dipahaminya konsep MBS secara utuh dan benar oleh para pemangku kepentingan (stakeholders); (2) resistensi terhadap perubahan karena kepentingan, ketidakmampuan secara teknis dan manajerial, atau tertambat pada tradisi dan kelaziman yang telah mengkristal dalam tubuh sekolah dan dinas pendidikan; (3) kesulitan dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS (kemandirian, kerjasama, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas); (4) belum optimalnya partisipasi pemangku kepentingan sekolah, dan (5) belum optimalnya teamwork yang kompak dalam menerapkan MBS.

Gambaran tamatan yang dihasilkan selama empat tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Gambaran Tamatan SMK dari Tahun Pelajaran 2011-2014

Tahun Ajaran	Jumlah Siswa Lulus		Jumlah Nilai Ujian Nasional	Peringkat di Kabupaten
	f	%		
2011 – 2012	375	99,73	31,36	11
2012 – 2013	344	100,00	26,58	-
2013 – 2014	360	100,00	25,73	-
2014 – 2015	358	100,00	265,07	11

Sumber: Data Penelitian 2016

Tidak ada siswa yang mengulang pada SMK Negeri 4 Kendal tahun pelajaran 2013/2014 dan 2014/2015. Tidak ada siswa yang diterima pada perguruan tinggi negeri tahun 2013/2014 dan 2014/2015 melalui jalur SNMPTN dan SBMPTN.

Tabel 2. Gambaran Jumlah Siswa Yang Bekerja Setelah Lulus Sekolah.

Tahun Ajaran	Instansi	f	%
2013 – 2014	Instansi pemerintah dan swasta	279	77,50
	Wirausaha	18	5,00
2014 – 2015	Instansi pemerintah dan swasta	182	50,84
	Wirausaha	18	9,89

Sumber: Data Penelitian 2016

Pengurus komite pada SMKN 4 Kendal sebanyak 11 orang, terdiri dari unsur tokoh pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid, pengusaha, ulama dan unsur masyarakat.

Berdasarkan observasi awal oleh peneliti terhadap pelaksanaan MBS di SMK Negeri 4 Kendal diketahui bahwa proses pelaksanaannya hanya memfokuskan pada beberapa komponen saja. Dengan kata lain pelaksanaan MBS oleh sekolah belum memuat kebutuhan siswa dan guru karena masih adanya komponen yang tidak digabungkan sehingga masih mengalami beberapa kendala di lapangan. Kendala yang muncul adalah personil-personil sekolah belum sepenuhnya memiliki kesiapan untuk melaksanakan inovasi pembaharuan yang akan mengubah pola dan sistem manajemen sekolah, serta kurangnya peran aktif orang tua murid dalam perumusan program sekolah. Kurangnya kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, iman dan taqwa sebagai model pengembangan diri dalam mewujudkan pengembangan sekolah juga merupakan kendala yang ditemukan di lapangan

karena tidak semua individu mampu dengan cepat menyesuaikan diri dengan aturan-aturan baru sehingga terjadi konflik dalam sekolah.

Implementasi MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kebijakan dan program-program sekolah yang seharusnya dirumuskan melalui komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan bersama cenderung masih diwarnai oleh pola kebiasaan lama. Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk mencoba meneliti tentang implemen kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dalam upaya peningkatan mutu sekolah di SMK Negeri 4 Kendal tahun 2015/2016.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di SMK Negeri 4 Kendal dengan objek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK Negeri 4 Kendal

Penerapan manajemen berbasis sekolah menuntut sekolah agar lebih mandiri dalam pengembangan program sekolah. Sekolah diberikan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola program-programnya dengan tidak selalu bergantung kepada atasannya. Oleh karena itu sekolah harus memiliki sumber daya yang sesuai dengan tuntutan program sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemandirian sekolah yang ditunjukkan dengan kewenangan sekolah dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya, pengembangan kurikulum dan program pembelajaran termasuk dalam kategori baik. Secara kualitas, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di SMK

Negeri 4 Kendal sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Jumlah pendidik sebanyak 75 orang dengan tingkat pendidikan terdiri dari S1, S2 dan sebagian sedang menyelesaikan pendidikan S2, sedangkan tenaga kependidikan berjumlah 30 orang terdiri dari tamatan SD, SMP, SLTA, D3 dan beberapa orang S1. Berdasarkan hasil wawancara dengan didukung dokumen data pokok PSMK 2015 pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Negeri 4 Kendal sudah terpenuhi. Kompetensi guru SMK Negeri 4 Kendal dari data yang terkumpul menyatakan bahwa kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional guru adalah baik. Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan melalui kegiatan diklat, magang, dan pembinaan guru serta karyawan oleh kepala sekolah dengan harapan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan semakin membaik sehingga pelayanan pembelajaran dan administrasi sekolah dapat berlangsung dengan baik.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Negeri 4 Kendal dilihat dari jumlah, kualifikasi, dan kompetensi sudah terpenuhi disertai dengan program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Depdiknas (2009:59) yang menyatakan bahwa suatu sekolah dapat mandiri dalam pelaksanaan program jika didukung oleh sejumlah kemampuan SDM sekolah sesuai dengan tuntutan program.

Sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor penting dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah. Data yang diperoleh terkait sarana dan prasarana sekolah menyatakan bahwa pemenuhan sarana dan prasarana sekolah cukup baik dan sudah memenuhi kebutuhan minimal sarana dan prasarana yang ditetapkan oleh pemerintah. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah meliputi kondisi bangunan sekolah, kelengkapan kelompok ruang pembelajaran umum, kelengkapan kelompok ruang penunjang, dan kelompok ruang pembelajaran khusus yakni ruang praktek yang disesuaikan

dengan program keahlian di sekolah. Hal ini sesuai dengan Permendiknas No. 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana SMK/MAK, disebutkan standar sarana prasarana sekolah mencakup: bangunan, kelengkapan sarana prasarana ruang pembelajaran umum, kelengkapan sarana prasarana ruang penunjang, dan kelengkapan sarana prasarana ruang pembelajaran khusus.

Berdasarkan studi dokumentasi, sumber dana sekolah pada tahun 2015 berasal dari masyarakat/orang tua siswa berupa uang pendidikan, bantuan dari pemerintah pusat berupa dana BOS dan bantuan pembangunan ruang kelas baru (RKB), bantuan dari pemerintah daerah berupa bantuan pembangunan RKB dan laboratorium IPA. Selain itu juga, sekolah mendapatkan dana beasiswa yang diperuntukan bagi siswa dari pemerintah daerah provinsi, yaitu Beasiswa Siswa Miskin Jenjang Pendidikan Menengah (SMK) / Bantuan Khusus Murid (BKM).

Selain sumber dana dari masyarakat dan pemerintah tersebut diatas, sekolah juga memiliki usaha berupa unit produksi sekolah. Unit usaha ini menunjukkan kemandirian sekolah dalam pembiayaan sekolah karena adanya usaha sekolah yang mengarah pada pemasukan dana melalui pemanfaatan dan optimalisasi sumber daya sekolah. Melalui MBS diberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah guna mendapatkan dana untuk keperluan pelaksanaan program sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kemandirian sekolah ditinjau dari sumber dana dan pendanaan sudah berhasil menurut Depdiknas (2009: 63).

Kerjasama antara kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa yang terjalin di sekolah harus dipelihara untuk menciptakan sekolah yang kondusif dan harmonis sehingga pelaksanaan program sekolah dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama antara pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah terlihat dari kegiatan rapat rutin, koordinasi antar unit kerja yang baik, dan masing-masing unit kerja bekerja dengan kompak dan sesuai dengan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan bersama. Hal

ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2005: 57) yang menyatakan bahwa hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Kerjasama antara sekolah dengan masyarakat di SMK Negeri 4 Kendal terbentuk dalam wadah komite sekolah yang dikukuhkan dengan SK No. 800/0977/SMK Negeri 4 Kendal tanggal 02 September 2014 tentang Susunan Pengurus Komite Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Kendal Periode 2014-2015 s.d. 2016/2017. Selain itu, sekolah juga menjangkau kerjasama dengan dunia usaha dan industri untuk membantu pelaksanaan program sekolah berupa pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran berupa kegiatan praktek kerja industri atau magang, uji kompetensi siswa, dan pemasaran lulusan. Jalinan kerjasama tersebut merupakan realisasi pelaksanaan program sekolah dari nota kesepahaman (Memorandum of Understanding, MoU) yang telah disepakati bersama. Dengan adanya kerjasama tersebut menunjukkan bahwa antara sekolah dengan masyarakat dan dunia usaha/industri telah terjalin dengan baik Hal ini ditegaskan oleh Depdiknas (2009: 64) bahwa keberhasilan sekolah menjalin kemitraan atau kerjasama dalam pelaksanaan program sekolah ditunjukkan oleh terealisasinya kontrak kerjasama yang dituangkan dalam MoU dengan pihak terkait.

Partisipasi merupakan bentuk dukungan dari para pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan program sekolah. Bentuk partisipasi dari stakeholders tersebut berupa dukungan dana, dukungan material/fasilitas, dukungan pemikiran, dan dukungan tenaga. Menurut Depdiknas (2009: 9) , bentuk-bentuk partisipasi stakeholders diantaranya adalah: (a) berupa dukungan dana, (b) berupa dukungan material/fasilitas, (c) berupa dukungan pemikiran, dan (d) berupa dukungan tenaga. Partisipasi stakeholder di SMK Negeri 4 Kendal dalam bentuk material/fasilitas berasal dari pemerintah (buku-buku untuk melengkapi koleksi perpustakaan), para guru (sarana belajar untuk siswa yang meliputi modul bahan ajar),

masyarakat/ orang tua siswa (pemberian sarana belajar yang digunakan untuk belajar di sekolah maupun di rumah) serta partisipasi dari dunia usaha dan industri yang memberikan fasilitas tempat praktek kepada siswa maupun guru untuk melaksanakan praktek kerja industri dan magang. Partisipasi stakeholders dalam bentuk pemikiran (Ide, masukan-masukan, aspirasi, saran maupun kritik) disampaikan pada saat pertemuan/ dialog dengan komite sekolah maupun pada saat rapat dinas dengan dinas pendidikan. Dalam penyelenggaraan program sekolah, partisipasi stakeholders berupa dukungan tenaga berada pada kategori cukup baik. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata diketahui dukungan tenaga dari pemerintah dan masyarakat adalah cukup besar, sedangkan dukungan dari warga sekolah adalah sangat besar. Data ini menunjukkan partisipasi dalam bentuk tenaga yang paling tinggi berasal dari warga sekolah.

Keterlibatan warga sekolah dan komite sekolah dalam perumusan program dan keuangan sekolah menurut responden pada kategori baik. Keterlibatan tersebut terlihat dalam pengambilan keputusan bersama dalam perumusan program dan keuangan serta keterbukaan sekolah dalam penggunaan serta pelaporan keuangan yang selalu melibatkan warga sekolah dan komite.

Kemudahan mengakses informasi oleh publik terkait dengan pengelolaan sekolah pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah terbuka kepada semua pihak untuk mengakses informasi mengenai program dan keuangan sekolah. Nurkolis (2006:44) , menyatakan bahwa segala informasi tentang sekolah harus disebarluaskan ke segala penjuru, baik itu terhadap para guru, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, penjaga sekolah, orang tua siswa, dewan sekolah, siswa sendiri dan masyarakat luas.

Akuntabilitas proses dan hasil pelaksanaan program sekolah berupa pelaporan pada kategori baik karena sekolah telah membuat laporan terkait dengan pelaksanaan program sekolah dan keuangan sekolah untuk dilaporkan kepada pihak terkait. Pelaporan

pelaksanaan program sekolah dalam bentuk laporan tertulis diberikan kepada pihak pemerintah, komite sekolah, dan warga sekolah. Adapun akuntabilitas dalam bentuk pertemuan menurut responden pada kategori baik. Hal ini didukung hasil wawancara yang menyatakan bahwa masing-masing penanggung jawab program memberikan pertanggungjawaban kepada kepala sekolah dan komite sekolah melalui pertemuan untuk dibahas hasil pelaksanaan yang telah dicapai. Pada akhir tahun dilakukan pertemuan dengan pihak dinas pendidikan dan orang tua siswa untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan program sekolah. Dengan tidak adanya protes/komplain dari warga sekolah dan komite sekolah menandakan bahwa akuntabilitas sekolah telah berjalan baik dengan adanya kepuasan dari warga sekolah dan komite sekolah sesuai dengan pernyataan Depdiknas (2009: 45) bahwa keberhasilan akuntabilitas sekolah adalah ditandai dengan meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah.

Efektifitas Implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal

Efektifitas implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal dilakukan dengan optimalisasi manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan secara konsisten, komitmen dengan melakukan kreativitas dan inovasi warga sekolah terhadap standar-standar mutu yang telah ditetapkan oleh sekolah dengan memperkaya, menguatkan dan mengembangkan delapan standar nasional pendidikan melalui inovasi dan improvisasi sekolah.

Implementasi kebijakan MPMBS yang efektif diawali dengan proses interpretasi kebijakan secara positif dan dilakukan sosialisasi kebijakan kepada seluruh stakeholders pendidikan. Sesuai hasil penelitian, dan sesuai dengan kerangka teori yang telah dipaparkan, khususnya yang terkait dengan efektifitas implementasi kebijakan MPMBS, maka dapat dianalisis bahwa di SMK Negeri 4 Kendal telah secara efektif melaksanakan kebijakan MPMBS

karena di sekolah ini telah terjadi perubahan manajemen dari pola lama ke arah pola baru yakni manajemen MPMBS. Perubahan-perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 3. Efektifitas Implementasi Kebijakan MPMBS pada SMK Negeri 4 Kendal

Pergeseran Pola Manajemen di SMK Negeri 4 Kendal	
Pola lama	Berubah ke
<p>Desentralisasi: Pola perencanaan masih ada intervensi dari pemerintah pusat dan daerah</p>	<p>→</p>
<p>Subordinasi: 1. Pendanaan masih sangat kurang dan sangat tergantung pada kemampuan pemerintah. 2. Pelaksanaan program pendidikan masih tergantung pada kebijakan pemerintah pusat dan daerah.</p>	
<p>Pengambilan keputusan terpusat: 1. Pengambilan keputusan masih ditentukan oleh pemerintah daerah 2. Masyarakat tidak terlibat</p>	<p>→</p>
<p>Pendekatan birokratik: 1. Standar evaluasi masih ditentukan oleh pemerintah secara nasional 2. Evaluasi dilakukan oleh pemerintah 3. Tingkat pencapaian dan hasil ketulusan ditentukan oleh pemerintah</p>	<p>→</p>
<p>Dikontrol dan diatur: Peningkatan mutu dan jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan diatur dan ditentukan oleh pemerintah</p>	<p>→</p>
<p>Koordinasi dan informasi ada pada yang berwenang: 1. Kepemimpinan kepala sekolah mengedepankan otorisasi 2. Manajemen sekolah mengambil informasi dari warga sekolah 3. Pola komunikasi satu arah</p>	<p>→</p>
<p>Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis: 1. Penyusunan dan pola penggunaan anggaran ditentukan oleh pemerintah pusat dan daerah 2. Penggunaan anggaran belum sesuai dengan kebutuhan riil sekolah dan proses pembelajaran.</p>	<p>→</p>

Kebijakan MPMBS mendorong sekolah lebih kreatif dan secara efektif dapat meningkatkan mutu sekolah karena sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang ada serta dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab warga sekolah. Sosialisasi terhadap kebijakan MPMBS telah dilakukan melalui berbagai media dan cara. Kegiatan sosialisasi memberikan pemahaman yang positif kepada stakeholders tentang apa dan bagaimana tujuan kebijakan MPMBS dan memahami prosedur melaksanakan kebijakan MPMBS.

Faktor-faktor yang menjadi Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal

Faktor-faktor yang mendukung efektifitas implementasi kebijakan MPMBS di SMK Negeri 4 Kendal antara lain: pelaksanaan otonomi sekolah yang didukung oleh

manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, penyediaan sumber-sumber yang cukup (manusia dan dana), lingkungan sekolah yang kondusif, dan partisipasi masyarakat. Faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan MPMBS antara lain; (a) kualitas sumberdaya manusia khususnya pada mutu tenaga kependidikan (b) hambatan birokrasi sehingga membuat manajemen sekolah masih kurang efektif; (c) keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran; dan (d) pemahaman terhadap isi kebijakan yang tidak benar.

Berbagai faktor pendukung dan factor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieliminir. Sesuai dengan pernyataan dari Presman dan Wildavsky (1973) dalam Abdul Wahab (1997:65) yang mengingatkan bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama berbagai faktor penghambat yang muncul dalam proses implementasi. Setyodarmodjo (2000:189) menjelaskan bahwa tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna namun gagal dalam implementasinya karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (policy actors) dalam mengidentifikasi hambatan yang muncul dan menyelesaikannya.

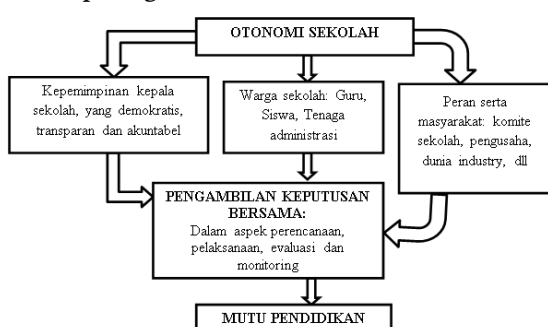
Model Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Alternatif yang efektif di SMK Negeri 4 Kendal

Karakteristik pelaksanaan kebijakan MPMBS di SMK Negeri 4 Kendal memberikan kerangka kerja dalam pembuatan model MPMBS yang efektif bagi peningkatan mutu sekolah. Dalam mengkaji-ulang data pada model tersebut telah dipilih dua proses utama yang telah diidentifikasi.

Pertama, keinginan kepala sekolah untuk meningkatkan intensitas komunikasi di antara para pemegang peran merupakan alat untuk mengundang mereka untuk menjadi mitra dalam transformasi sekolah. Kesadaran yang lebih tinggi tentang berbagai masalah dan pandangan para pemegang peran dapat menciptakan peluang untuk mengatasi masalah-

masalah yang dihadapi sekolah dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan.

Kedua, dalam menggambarkan tanggung jawab pengambilan-keputusan oleh para pemegang peran mengakibatkan pemecahan masalah yang lebih cepat dan membebaskan kepala sekolah untuk berfungsi sebagai fasilitator dalam pengembangan sekolah. Kedua proses tersebut menyebabkan adanya tanggung jawab lebih besar bagi para pemegang peran. Hal ini meningkatkan motivasi dan jati diri para pemegang peran. Model MPMBS tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Model MPMBS yang Efektif

Model ini merupakan tinjauan yang menyeluruh terhadap semua yang terlibat dalam proses pengembangan kondisi untuk pelaksanaan MPMBS. Beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam model ini antara lain : komunikasi yang lebih terbuka, pengambilan keputusan bersama, memperhatikan kebutuhan guru, memperhatikan kebutuhan siswa, keterpaduan sekolah dan masyarakat. Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan serta inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh.

Keberhasilan pelaksanaan model MPMBS yang efektif dapat ditandai dengan terlaksananya praktek pembagian pengambilan keputusan bersama di sekolah. Dengan pembagian tanggung jawab di antara para pemegang peran, kepala sekolah dapat lebih memberi perhatian pada hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan sekolah dan strategi pendanaannya untuk pengembangan sekolah. Aspek lain dari pembagian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan adalah memprofesionalkan staf serta mengajak mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Rasa menghargai diri sendiri dan percaya diri dapat menggantikan sikap pesimis.

SIMPULAN

Implementasi kebijakan MPMBS di SMK Negeri 4 Kendal dilakukan dengan melalui sosialisasi kepada semua komponen sekolah, Efektifitas implementasi kebijakan MPMBS di SMK Negeri 4 Kendal dicapai sesuai tujuan dari kebijakan MPMBS yaitu meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan perubahan terhadap manajemen pendidikan, Faktor pendukung implementasi kebijakan MPMBS di SMK Negeri 4 Kendal meliputi adanya peran serta masyarakat, keterbukaan pimpinan sekolah sedangkan faktor penghambatnya meliputi keterbatasan sumber belajar/media belajar serta hambatan birokrasi pengelolaan uang sekolah, Model MPMBS yang efektif adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong partisipasi masyarakat dan warga sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku I ; Konsep dan Pelaksananya*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.

- Depdiknas.2009. *Manajemen Berbasis Sekolah dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*.Jakarta: Direktorat Mandikdasmen.
- Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2003. *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SLTP Negeri 9*. Jakarta: <http://www.kompas.com/nurkolis.htm>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana SMK/MAK.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005.Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Surya Darma. 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.