

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMK NEGERI DI KABUPATEN SLEMAN

Sukarti, Udik Budi Wibowo  
STAI As-Syafi'iyah Nabire-Papua, Universitas Negeri Yogyakarta  
khar\_thi@yahoo.com, yube2u@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok yang mencakup aspek konteks, *input*, proses, produk dan *outcome* dan kendala-kendala yang dihadapi serta upaya-upaya untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Penelitian ini adalah penelitian evaluasi menggunakan model CIPPO. Analisis penelitian menggunakan prosedur analisis data deskriptif kualitatif. Hasil penelitian implementasi MBS di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok dari aspek konteks hampir semua aspek di kedua sekolah ini terpenuhi. Dari segi *input* MBS, SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok mempunyai dukungan *input* yang baik. Ditinjau dari proses telah berjalan dengan "baik". Sedangkan dari aspek produk sangat baik. Prestasi yang diraih oleh siswa SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok sangat banyak dan membanggakan baik bidang akademik maupun nonakademik. Dari segi *outcome*, lulusan dari SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok lebih banyak diserap di dunia kerja daripada melanjutkan ke perguruan tinggi. Kendala-kendala yang dihadapi kedua sekolah ini tidak terlalu mempengaruhi proses implementasi MBS karena pihak sekolah dapat mengatasi kendala-kendala tersebut dengan solusi yang tepat.

**Kata kunci:** Implementasi, MBS

## THE IMPLEMENTATION OF THE SCHOOL-BASED MANAGEMENT (SBM) IN VOCATIONAL HIGH SCHOOLS (VHSS) IN SLEMAN REGENCY

### Abstract

*This study aims to investigate the implementation of the SBM covering the context, input, process, product, and outcome aspects in SMK Negeri 1 Kalasan and SMK Negeri 2 Depok, the constraints that they face, and the attempts to overcome such constraints. This was an evaluation study using the CIPPO approach. The analysis in this study employed the qualitative data analysis procedure. The results of the study the implementation of the SBM in SMK Negeri 1 Kalasan and SMK Negeri 2 Depok from the context aspect, almost all aspects in the two schools has been met. From the SBM input aspect, SMK Negeri 1 Kalasan and SMK Negeri 2 Depok have good input support. From the process aspect, the SBM has run well. The product aspect is very good. From the outcome aspect, graduates of SMK Negeri 1 Kalasan and SMK Negeri 2 Depok are entering the job market are more than those continuing to higher education institutions. The constraints that the two schools face do not much affect the process of the SBM implementation because they are capable of overcoming the constraints through appropriate solutions.*

**Keywords:** Implementation, SBM

## Pendahuluan

### Latar Belakang

Dunia pendidikan di Indonesia dihadapkan pada permasalahan-permasalahan seiring dengan perkembangan jaman dan tuntutan masyarakat. Persoalan semakin bertambah rumit ketika harus menghadapi persaingan global. Sistem pendidikan yang dikelola secara birokratis dan sentralistik dianggap sebagai salah satu penyebab keterpurukan kualitas pendidikan. Manajemen pendidikan sentralistik tidak memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengembangkan organisasi, kurikulum, pembelajaran, pengelolaan fasilitas, sumber daya, maupun partisipasi masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan adanya reformasi sebagai kritik atas penyelenggaraan pendidikan.

Salah satu dampak positif dari reformasi bidang pemerintahan adalah terjadinya pergeseran paradigma politik pemerintahan dari sentralistik kepada desentralistik yang diwujudkan dalam Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang pada hakikatnya memberi kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan aspirasi masyarakat. Undang-undang tersebut menuntut adanya perubahan pengelolaan pendidikan. Pendidikan yang selama ini dikelola secara sentralistik tidak memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan.

Dalam bidang pendidikan, desentralisasi mengandung arti sebagai pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada daerah baik tingkat provinsi maupun lokal, sebagai perpanjangan aparat pusat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan di daerah (Enco Mulyasa, 2005: 22). Desentralisasi pendidikan melibatkan masyarakat dalam menentukan tujuan dan kebijakan sekolah yang akan berpengaruh terhadap pendidikan anak.

Pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan tidak hanya sampai di tingkat Kabupaten saja tetapi sampai ke sekolah.

Model otonomi pendidikan ini disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Otonomi ini diberikan agar sekolah dapat mengelola sendiri sekolahnya. Dengan demikian sekolah mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, karakteristik, kemampuan, dan kebutuhan sekolah tetapi harus tetap pada koridor arah kebijakan pendidikan nasional. Tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu melalui orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol serta hal lain yang dapat menumbuh-kembangkan suasana kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada partisipasi masyarakat yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu menjadi tanggung jawab pemerintah.

Dalam konsep MBS, sebagaimana telah dipaparkan di atas, memberikan harapan yang tinggi bagi satuan pendidikan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui otonomi yang dimilikinya. Tetapi dalam pelaksanaannya, masih banyak kendala dan tidak berjalan mulus. Faktor penyebabnya adalah kebijakan politik tentang pemberlakuan otonomi daerah. Hal ini menyebabkan komponen-komponen MBS tidak mampu diterapkan sebagaimana mestinya. MBS memiliki otonomi yang luas dan mandiri dalam mengelola, mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kondisi internal dan sosial budaya masyarakat sekitarnya. Hal inilah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian tentang MBS di SMK Negeri Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok. Kedua sekolah ini merupakan sekolah kejuruan di Kabupaten Sleman yang telah mengembangkan MBS.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan menggunakan model evaluasi *CIPPO* (*context, input, process, product, outcome*).

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok Kabupaten Sleman. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret sampai Juni 2013.

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini yang dipilih menjadi subyek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa serta komite sekolah.

### Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan prosedur analisis data kualitatif. Adapun langkah-langkah yang akan ditempuh dalam analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### *Mengolah dan mengumpulkan data untuk dianalisis*

Data ini berupa data mentah yang diperoleh dari berbagai sumber informasi melalui observasi, wawancara dan catatan-catatan di lapangan.

#### *Meng-coding data*

Proses coding untuk mendeskripsikan tema-tema yang akan dianalisis.

#### *Menyajikan narasi*

Peneliti menyajikan proses, dan memberikan informasi deskriptif kemudian ditarik kesimpulan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

#### *Aspek Konteks*

Evaluasi konteks melihat bagaimana kondisi kontekstual, visi dan misi sekolah. SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas. Dari segi jumlah, siswa SMK Negeri 2 Depok lebih banyak

daripada SMK Negeri 1 Kalasan sebab program studinya juga lebih banyak. Jumlah siswa di SMK Negeri 1 Kalasan ada 935 orang dan SMK Negeri 2 Depok sebanyak 1.716 orang. Sementara dari segi kualitas kedua sekolah ini memiliki prestasi yang sangat baik. SMK Negeri 1 Kalasan mempunyai tenaga guru sebanyak 97 orang dan tenaga kependidikan 28 orang. SMK Negeri 2 Depok memiliki 157 orang guru dan 49 orang tenaga kependidikan. Sumber keuangan SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok berasal dari komite sekolah, dana rutin dari APBD Kabupaten Sleman dan Provinsi DIY serta APBN. Kedua sekolah ini memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas.

#### *Aspek Input*

SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah memiliki visi dan misi, tujuan, serta sasaran mutu yang jelas. Rumusan visi menggambarkan cita-cita mulia, rasional, dan realistis sebagai kajian sekolah sesuai dengan tantangan, peluang, kelemahan dan kekuatan sumberdaya sekolah. Misi sekolah dirumuskan sebagai wujud penjabaran dari visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arah untuk mewujudkan visi. Tujuan sekolah dirumuskan sebagai langkah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah dalam rentang waktu tertentu. Sasaran sekolah merupakan tujuan situasional jangka pendek.

Sumber daya adalah *input* penting dan sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sumber daya ini dikelompokkan menjadi 2 yaitu SDM dan sumber daya lainnya. SDM di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan cukup memadai. Dan sumber daya lainnya adalah sarana dan prasarana dan anggaran belanja sekolah. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh kedua sekolah ini cukup tersedia dan memadai untuk kelangsungan proses pembelajaran di sekolah. Anggaran belanja sekolah dapat terealisasi sesuai dengan perencanaan. Anggaran ini dipertanggung-

jawabkan setiap kegiatan berakhir atau pada akhir tahun anggaran.

Kedua sekolah ini memiliki *input* manajemen sekolah yaitu: a) struktur organisasi, b) program kerja c) *Job description*, d) tata tertib dan e) pedoman kurikulum. Struktur organisasi dan program kerja dapat dilihat di ruang kepala sekolah yang dipajang di dinding. Tata tertib di dipasang di tempat strategis dan dibagikan kepada setiap siswa dalam bentuk buku saku. Pedoman kurikulum yang digunakan SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok adalah KTSP yang disusun oleh guru-guru dengan melibatkan DU/DI.

#### *Aspek Proses*

##### Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar berjalan dengan baik dalam suasana belajar yang kondusif. Proses belajar mengajar di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok berlangsung sesuai jadwal pelajaran. Kegiatan pembelajaran di sekolah didukung oleh sejumlah guru yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas. Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan, ada beberapa ruang teori yang memiliki fasilitas berbasis TIK. Guru mengajar dengan menggunakan media pembelajaran yang bervariasi seperti laptop, LCD atau hotspot. Proses pembelajaran kedua sekolah ini didukung oleh situasi lingkungan yang nyaman sehingga dapat berjalan kondusif.

##### Kepemimpinan

Kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana. Dalam pengamatan penulis kepala sekolah SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok sudah melaksanakan manajemen berbasis se-

kolah (MBS) dengan baik. Kepala sekolah sudah maksimal dalam melaksanakan tugas dengan segenap kemampuannya untuk menggerakkan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas sehari-hari dengan penuh tanggung jawab.

Di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang ini SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok, banyak meraih prestasi mulai tingkat kabupaten sampai tingkat nasional. Demikian juga dalam pengembangan staf. Kepala sekolah telah melakukan pembinaan dan mendorong seluruh staf untuk mengembangkan kemampuannya. Memberi kesempatan kepada guru maupun pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

##### Keamanan dan Ketertiban Lingkungan

Sesuai dengan hasil dokumentasi, salah satu program kerja Kepala SMK Negeri 1 Kalasan adalah menciptakan iklim kerja yang sejuk di sekolah dengan lingkungan yang sehat, bersih, tertib, aman, rindang, sejuk dan nyaman. Lokasi sekolah berada jauh dari keramaian dan kebisingan jalan raya. Menurut pengamatan penulis di lapangan, lingkungan sekolah di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok cukup aman dan tertib sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyble learning*). Siswa mengikuti proses pembelajaran dengan tata tertib sesuai jadwal pelajaran.

##### Pengelolaan Tenaga Pendidikan

Jumlah pendidik maupun tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah memadai sesuai dengan kebutuhan. Sekolah menetapkan pengembangan ketenagaan sesuai dengan kebutuhan. Sekolah juga melakukan

evaluasi secara berkala dan berkelanjutan. Dengan evaluasi ini bagian ketenagaan akan mengetahui guru atau tenaga kependidikan yang akan naik pangkat untuk diusulkan kepada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga. Disamping itu juga melakukan hubungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan antara warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Sekolah memberikan imbalan jasa bagi guru yang berprestasi berupa penghargaan atau bingkisan.

#### Budaya Mutu Sekolah

Warga sekolah yang berhasil menjalankan tugas atau mengukir prestasi diberikan *reward* dan bagi yang mengabaikan tugas akan diberikan sanksi (*punishment*). *Reward* ini berbentuk hadiah atau penghargaan, sedangkan sanksi berupa teguran atau pembinaan. Bagi siswa yang berprestasi akan mendapat hadiah dan yang melanggar tata tertib akan diberi peringatan atau teguran. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari warga sekolah berkolaborasi dan bersinergi sebagai basis untuk bekerja sama.

#### Kekompakan *Teamwork*

Sekolah memiliki tim yang kompak dan dinamis. Masing-masing bagian mendapat job dan beban tugas yang proporsional sehingga tidak terjadi tumpang tindih dan saling lempar tanggung jawab. Kerja sama intern warga sekolah sangat baik dalam bentuk kolaborasi yang sinergis, dinamis dan kompak. Ada kesadaran dari tiap warga sekolah akan tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat penulis lihat ketika para guru yang tergabung dalam panitia sedang mempersiapkan ujian akhir semester genap.

#### Kemandirian Sekolah

##### 1. Pengelolaan Lembaga

Proses kelembagaan merupakan salah satu aspek yang dikembangkan dalam MBS. Sekolah mampu mengelola sekolah secara kelembagaan dan ada komitmen dalam setiap keputusan yang disepakati yang ditunjukkan dengan kesediaan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada masing-masing personil. Pengelolaan sekolah dilakukan dengan cara menyusun struktur organisasi sekolah dan uraian tugas atau *job description* sesuai dengan bagiannya masing-masing.

##### 2. Pengelolaan Program

Pengelolaan program meliputi bidang akademik dan nonakademik. Berdasarkan dokumentasi dalam Renstra tahun 2010-2014, perumusan dan pelaksanaan program kerja didasarkan pada analisis SWOT. Dengan analisis SWOT akan lebih mudah menentukan strateginya. Pengelolaan dan pelaksanaan program ini menjadi tanggung jawab masing-masing wakil kepala sekolah. Sedangkan program yang membutuhkan kepanitiaan tertentu disusun oleh wakil kepala sekolah yang membidangnya.

##### 3. Pengelolaan Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, sumber keuangan SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok berasal dari pemerintah dan komite sekolah. Semua rencana program kegiatan sekolah dan kebutuhan anggaran disusun dalam APBS. Dalam membuat perencanaan keuangan dilakukan oleh tim yang melibatkan warga sekolah secara terbatas. Biaya program didistribusikan untuk pembiayaan pelaksanaan program sesuai dengan kebutuhan.

### Partisipasi dari Warga dan Masyarakat

Salah satu aspek manajemen yang dikembangkan oleh sekolah adalah faktor kerjasama. Sekolah memiliki jaringan kerjasama dengan komite sekolah, stakeholders, instansi terkait dan DU/DI. Dalam pelaksanaannya, kerjasama ini bersifat saling menguntungkan, bersinergis, dan tidak memberatkan salah satu pihak. Sekolah memfasilitasi kepentingan lembaga lain atau masyarakat yang memberikan bantuan untuk sekolah. Kerjasama antara sekolah dengan komite sekolah dan masyarakat berupa moral, pemikiran, dana dan tenaga.

### Transparansi

Dalam melaksanakan MBS, sekolah dituntut untuk transparan baik mengenai program pendidikan maupun keuangan. Ada mekanisme pemberian informasi kepada warga sekolah dan masyarakat tentang sasaran program dan keuangan seperti melalui rapat atau pertemuan lainnya. Mekanisme semacam ini digunakan untuk mensosialisasikan kebijakan sekolah. Dengan demikian warga sekolah atau masyarakat merasa mendapat informasi yang jelas mengenai program kegiatan dan hasilnya serta keuangannya.

### Kemauan Sekolah untuk Berubah

Sekolah memiliki kemauan dan kemampuan untuk berubah dengan upaya mengantisipasi tuntutan atau perubahan. Hal ini disebabkan oleh pengaruh yang kuat dari kepala sekolah yang mampu menggerakkan guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas dan kebijakan sekolah sesuai dengan target atau sasaran. Banyak hal yang telah dilakukan dan menunjukkan perubahan misalnya siswa, guru dan pegawai semakin tertib dan disiplin, sarana dan prasarana

meningkat. Visi dan misi, serta kurikulum dievaluasi secara terus menerus dan dilakukan perubahan seiring tuntutan keadaan saat ini.

### Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program kerja. Sekolah mengembangkan pola evaluasi akademik yang dilaksanakan secara rutin pada setiap tengah semester dan akhir semester. Materi evaluasi dikembangkan ke arah kompetensi masing-masing sesuai dengan kurikulum. Dalam melaksanakan evaluasi sekolah membentuk tim atau panitia pelaksana, sedangkan untuk pembuatan materi evaluasi pembelajaran diserahkan pada guru masing-masing mata diklat. Pada hari ini tanggal 15 Juni 2013 di SMK Negeri 2 Depok sedang berlangsung ujian akhir semester untuk kelas X dan XI.

### Responsif terhadap Kebutuhan

Sekolah memiliki kepekaan yang cukup tinggi terhadap perubahan atau tuntutan lingkungan dari berbagai aspirasi yang muncul untuk meningkatkan mutu. Kemampuan sekolah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan cukup baik.

### Komunikasi

Komunikasi antar warga sekolah di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah dibina dengan baik. Sekolah memiliki intensitas komunikasi yang tinggi, hal ini dapat terlihat dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah. Antar bidang atau bagian saling berkoordinasi dalam menyiapkan dan melaksanakan program kegiatan sekolah. Sekolah memiliki media komunikasi yang baik seperti *briefing*, rapat dinas, dan rapat komite sekolah (orang tua/wali siswa). Media ini sebagai

wadah interaksi antar warga sekolah untuk mengkomunikasikan segala bentuk kegiatan sekolah. *Briefing* dilakukan setiap hari Senin setelah upacara bendera. Dalam briefing disampaikan kegiatan-kegiatan atau informasi lainnya selama satu minggu ke depan.

#### Akuntabilitas Sekolah

Dalam pelaksanaan MBS diperlukan akuntabilitas yang menyangkut program sekolah dan keuangan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan hasil-hasilnya disampaikan kepada warga sekolah dan masyarakat. Setiap selesai melakukan kegiatan kemudian membuat laporan sebagai bentuk pertanggung jawaban baik kegiatannya maupun penggunaan dana. Demikian juga dalam hal keuangan, pihak sekolah menyampaikan pertanggung jawaban secara lisan dan tertulis mengenai pendapatan dan penggunaan keuangan sekolah melalui rapat atau pertemuan.

Kendala-Kendala yang Dihadapi dalam Implementasi MBS dan Upaya-Upaya Mengatasinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan diketahui kendala-kendala yang dihadapi oleh kedua SMK ini dalam pelaksanaan MBS, antara lain adalah:

1. Dana.
2. Tenaga kependidikan kurang.
3. Kadang-kadang terjadi perbedaan pendapat di antara guru meskipun tidak sampai berpengaruh kepada siswa.
4. Sarana dan prasarana khususnya peralatan sudah mulai usang.
5. Ada beberapa guru yang sudah sepuh umurnya tidak mau tahu dengan kemajuan teknologi.

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala

yang menghambat pelaksanaan MBS tersebut, yaitu:

1. Untuk mengatasi masalah dana adalah dengan menggunakan dana seefektif mungkin dengan skala prioritas.
2. Mengangkat tenaga honorer yang dibayar oleh komite sekolah.
3. Kepala sekolah memanggil mereka yang berselisih, duduk bersama dan diajak bicara baik-baik.
4. Peralatan yang sudah tidak bisa digunakan segera diganti yang baru.
5. Memberi pelatihan-pelatihan untuk mengoperasikan komputer agar bapak-ibu guru tersebut dapat membuat power poin sendiri dan dapat memanfaatkan IT.

#### Aspek Produk

Produk atau *output* sekolah adalah prestasi yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Pada umumnya prestasi sekolah diklasifikasikan menjadi prestasi akademik dan nonakademik. Prestasi akademik berupa nilai UN, LKS, Karya Ilmiah Remaja, cara cara berpikir kritis, kreatif, deduktif dan ilmiah. Sedangkan prestasi nonakademik dapat berupa prestasi pada bidang olah raga, kesenian dan sikap kejujuran dan lain-lain.

#### Aspek Outcome (Lulusan)

SMK adalah lembaga pendidikan yang menyiapkan siswa untuk menjadi tenaga kerja yang siap pakai. Sekolah membekali keterampilan kepada peserta didik sehingga begitu lulus bisa langsung bekerja. Siswa lulusan SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah mampu memasarkan lulusannya ke dunia kerja atau industri. Lulusan kedua sekolah ini lebih banyak yang bekerja dari pada melanjutkan ke perguruan tinggi.

#### Pembahasan

##### Aspek konteks

Di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok hampir semua aspek telah terpenuhi. Sekolah memiliki SDM cukup

baik secara kuantitas maupun kualitas. Sarana dan prasarana cukup memadai dan menunjang proses pembelajaran. Kedua sekolah ini juga memiliki dana yang cukup yang bersumber dari komite sekolah dan pemerintah. Disamping itu, sekolah juga telah merumuskan visi dan misi serta tujuan dan sasaran yang jelas.

#### *Aspek input*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok dalam implementasi MBS menunjukkan bahwa kedua sekolah ini memiliki *input* sekolah yang mendukung proses pelaksanaan MBS sehingga berjalan lancar. *Input* tersebut antara lain: visi dan misi, tujuan dan sasaran, siswa, SDM, sarana dan prasarana, dana, dan kurikulum sekolah. Visi dan misi dijadikan acuan untuk mencapai tujuan sekolah. Visi, misi, dan tujuan serta sasaran sekolah dirumuskan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan para wakil kepala sekolah, ketua program studi, koordinator guru adaptif, normatif, BP dan kepala Tata Usaha dan disusun dalam Renstra sekolah. Rumusan visi dan misi didasarkan pada hasil analisis SWOT.

Sumber daya merupakan *input* penting untuk berlangsungnya proses pendidikan. Ketersediaan sumber daya di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok mencukupi. Kedua sekolah ini mempunyai guru yang memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas. Kedua sekolah ini memiliki sumber dana yang sama yaitu dari pemerintah dan komite sekolah. Disamping itu juga memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Fasilitas di kedua sekolah ini menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar.

Sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah membentuk struktur organisasi dan membagi tugas-tugas sesuai dengan bagian masing-masing yang dituangkan dalam *Job description*. Sekolah juga membuat rencana kerja dan rencana anggaran yang disusun dalam

rencana pendapatan dan anggaran belanja sekolah (APBS) dan Renstra sekolah. Disamping itu juga ada tata tertib sekolah sebagai pedoman peraturan di sekolah.

#### *Aspek Proses*

##### Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama di sekolah. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan salah satu indikator untuk mengukur keberhasilan MBS. Proses pembelajaran sangat menentukan kualitas produk atau lulusan dari sekolah. Oleh karena itu proses pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius dari pihak manajemen sekolah. Sarana dan prasarana yang tersedia di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok relevan dengan kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara optimal. Hal ini sangat menunjang proses pembelajaran sehingga berlangsung lancar dan kondusif. Proses pembelajaran di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok berjalan efektif.

Salah satu sarana dan prasarana belajar di sekolah adalah tersedianya buku penunjang pelajaran di perpustakaan. Sekolah telah berusaha untuk melengkapi koleksi perpustakaan dengan menyediakan dana untuk pengadaan buku setiap tahun. Menurut pengamatan penulis, perpustakaan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok masih perlu pembenahan dan perhatian yang lebih baik dari segi pengelolaan maupun koleksi. Minat baca siswa juga masih sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pengunjung setiap harinya. Siswa belum optimal dalam memanfaatkan perpustakaan sebagai salah satu sumber pengetahuan.

##### Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan dalam program MBS



karena merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan MBS. Pada tingkat sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin dan sebagai figur kunci yang mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab terhadap setiap perubahan dan mendorong untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif. Iklim sekolah yang kondusif, lingkungan sekolah yang teratur dan moral yang tinggi dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap prestasi siswa.

Menurut Wohlsteter dan Mohrman (Nurkolis, 2005: 122) peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai “*designer, motivator, fasilitator, dan liaison*”. Sebagai desainer kepala sekolah harus membuat perencanaan program kegiatan dan melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Sebagai motivator kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan kepada guru maupun tenaga kependidikan untuk mengembangkan kemampuan serta bersemangat dalam menjalankan tugas sehari-hari. Sedangkan sebagai *fasilitator* kepala sekolah harus menyediakan fasilitas seperti kebutuhan finansial, peralatan dan sebagainya. Sementara sebagai *liaison* atau penghubung kepala sekolah harus menyampaikan hasil-hasil yang telah dicapai sekolah kepada *stakeholders*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan staf cukup baik. Kepala sekolah selalu melakukan pembinaan dan pengarahan lewat *briefing* yang dilakukan setiap hari Senin juma dalam forum rapat serta secara langsung pada saat terjadinya kasus. Proses pengambilan keputusan dalam setiap kebijakan melibatkan warga sekolah, komite

sekolah, masyarakat, dan DU/DI dengan mengedepankan azas musyawarah dan mufakat. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif. Kepala sekolah sangat memperhatikan bawahannya. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri dan memfasilitasi untuk ide-ide yang kreatif. Kepala sekolah menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah. Dan bersama-sama dengan guru saling bahu membahu untuk membawa sekolah kearah yang lebih baik.

Keamanan dan Ketertiban Lingkungan

Iklim sekolah di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok cukup kondusif. Kondisi lingkungan tampak bersih dan terawat. Lokasi sekolah jauh dari jalan raya sehingga terasa lebih tenang. Lingkungan sekolah juga didukung dengan adanya pagar yang kokoh mengelilingi lokasi sekolah sehingga dapat melindungi warga sekolah dari gangguan di luar. Kondisi seperti ini menciptakan perasaan aman dan suasana yang menyenangkan sehingga membuat siswa dan guru merasa nyaman berada di sekolah. Untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif sekolah harus dapat menciptakan keamanan dan ketertiban lingkungan.

Pengelolaan Tenaga Pendidikan

Pengelolaan tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah berjalan dengan baik. Guru dan tenaga administrasi melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Namun, tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok masih kurang

sehingga pihak sekolah merekrut tenaga kependidikan sebagai tenaga honorer. Perekrutan tenaga honorer ini disesuaikan dengan kebutuhan.

Pengelolaan Tenaga Pendidikan yang efektif akan memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Pengelolaan tenaga pendidikan menjadi sangat penting karena ikut menentukan keberhasilan program MBS. Sekolah melakukan hubungan kerja antar guru mata pelajaran dan kolaborasi antar bidang dengan penuh kekeluargaan. Selain itu, guru dan staf administrasi diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 atau S3 untuk meningkatkan kualitas SDM.

#### Budaya Mutu Sekolah

Personel warga sekolah yang berhasil menjalankan tugas baik guru maupun siswa diberikan penghargaan (*reward*) berupa hadiah, sedangkan yang mengabaikan tugas diberikan sanksi (*punishment*). Salah satu guru di SMK Negeri 2 Depok berhasil meraih juara dalam ajang guru berprestasi tingkat kabupaten Sleman, oleh pihak sekolah diberikan hadiah sebagai bentuk *reward*. Bagi siswa yang mendapat rangking terbaik di sekolah pada saat penerimaan raport juga mendapat hadiah. Sedangkan siswa yang melanggar tata tertib diberikan teguran. Di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok, setiap warga sekolah merasa memiliki sekolah. Hal ini selalu ditekankan oleh kepala sekolah dan dapat diketahui dari ungkapan dan tingkah laku sehari-hari. Dengan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang tinggi menjadikan warga sekolah semangat meningkatkan kualitas sekolah.

#### Kekompakan Teamwork Sekolah

Kekompakan *teamwork* sekolah sangat diperlukan dalam program MBS. Dalam *teamwork* semua komponen harus bersatu padu untuk mencapai tujuan. Di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK negeri 2 Depok, kerjasama intern warga sekolah sangat tinggi dalam bentuk kolaborasi yang bersinergis, memiliki kedinasan dan kekompakan yang tinggi karena kesadaran warga sekolah akan tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan. Guru-guru memiliki semangat dan kerja keras yang tinggi. Di sekolah ada beberapa *teamwork* yang dibentuk berdasarkan kebutuhan. Misalnya di bagian humas ada kelompok kerja (pokja) humas yang terdiri dari unit produksi, pameran, prakerin, penelusuran tamatan, dan bursa khusus kerja (BKK). Demikian juga bagian-bagian lain juga memiliki kelompok kerja sendiri yang tergabung dalam satu tim. Dengan bekal kebersamaan dan tekad yang kuat serta dukungan dari seluruh warga sekolah kedua sekolah ini dapat memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008.

#### Kemandirian Sekolah

##### 1. Pengelolaan Lembaga

SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah menetapkan struktur organisasi sekolah dan menempatkan personel-personel yang kompeten pada masing-masing bagian untuk membantu kepala sekolah mengelola pendidikan agar lebih maju. Masing-masing fungsi dan bagian dalam organisasi mempunyai kewenangan, tugas dan tanggung jawab yang jelas. Kepala sekolah telah memberdayakan semua SDM yang ada dengan memberi kepercayaan akan tugas-tugas dan tanggung jawab kepada setiap guru dan pegawai. Dengan demikian di-

harapkan mereka dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

## 2. Pengelolaan Program

Sekolah telah membuat program kerja yang meliputi bidang akademik dan nonakademik. Program sekolah di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok mencakup 8 standar nasional pendidikan, yakni: standar isi, proses, kelulusan, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan, dan pembiayaan. Dalam penyusunan program kerja didasarkan pada analisis SWOT. Dengan berdasarkan analisis SWOT diperoleh faktor pendukung dan penghambat, serta peluang sehingga mempermudah untuk mengatasi kelemahan dan menentukan strategi pelaksanaan. Pelaksanaan program ini menjadi tanggung jawab masing-masing wakil kepala sekolah.

## 3. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu kunci suksesnya pendidikan di sekolah. Dengan dana yang cukup dan pengelolaan yang baik maka proses pembelajaran juga akan berjalan dengan baik dan lancar. SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok memiliki sumber keuangan dari komite sekolah dan pemerintah. Selain dari komite sekolah dan pemerintah, pihak sekolah juga melakukan penggalan dana dari berbagai sumber untuk kelangsungan proses pendidikan di sekolah. Sumber dana yang dimaksud antara lain dari unit produksi yang dikelola oleh masing-masing program studi. Sekolah juga mendapat bantuan dana dari instansi terkait dan DU/DI.

## Partisipasi dari Warga dan Masyarakat

Partisipasi warga dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan telah berjalan dengan baik. Partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sekolah sesuai dengan kemampuan. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan bentuk partisipasi intensif. Partisipasi ini tidak hanya pada aspek fisik dan peralatan lainnya yang diwujudkan berupa sumbangan komite sekolah atau material, tetapi mereka juga membantu sekolah terhadap proses belajar dan disiplin siswa. Berkaitan dengan partisipasi masyarakat dalam era reformasi ini, Shield (Nurkolis, 2005: 125) menyatakan bahwa "reformasi pendidikan harus sampai pada hubungan antara sekolah dengan keluarga dan sekolah dengan masyarakat dengan cara melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait secara langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun noninstruksional".

SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok melakukan pertemuan dengan komite sekolah secara rutin minimal 2 kali dalam setahun sehingga komunikasi berjalan dengan lancar. Komunikasi yang terjalin dengan baik sangat membantu untuk menjalankan program-program sekolah. Pihak sekolah telah menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat, *stakeholders* dan DU/DI. Isi kerjasama tersebut berupa: a) moral, yaitu peran orang tua membantu mendidik anak untuk bersikap, berperilaku dan berbudi pekerti luhur. Ketika siswa berada di sekolah menjadi tanggung jawab guru sedangkan di rumah diserahkan sepenuhnya kepada orang tua. *Stakeholder* melakukan supervisi terhadap kepala

sekolah, dan guru. b) pemikiran. *Stakeholders* dan DU/DI memberikan usul, saran, dan pertimbangan kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. c. tenaga, yaitu masyarakat memberikan bantuan tenaga untuk melakukan program-program tertentu. d) magang. Sekolah bekerja sama dengan DU/DI untuk magang atau praktek kerja industri (prakerin) siswa.

#### Transparansi

Kebijakan MBS merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi. Transparansi merupakan tuntutan, baik oleh pihak warga sekolah, masyarakat maupun *stakeholders*. Transparansi di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 dalam pengelolaan keuangan dan program atau kebijakan sekolah lainnya cukup baik. Dalam pengelolaan keuangan kepala sekolah mengangkat bendahara untuk menangani masalah keuangan. Bendahara wajib membuat laporan penerimaan dan penggunaan keuangan sehingga semua pihak dapat mengetahui pengalokasian dana sekolah. Pengelolaan dana yang transparan ini membuat hubungan diantara warga sekolah tetap terjalin baik. Transparansi di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok tidak hanya terbatas pada pengelolaan keuangan saja tetapi juga dalam pengambilan keputusan, pengelolaan program dan pembelajaran.

#### Kemauan Sekolah untuk Berubah

Lembaga pendidikan sekolah bertujuan untuk membuat perubahan bagi siswa atau peserta didik agar menjadi lebih baik, cerdas, beriman, bertaqwa dan siap menghadapi perkembangan jaman. Sejalan dengan hal ini, kepala SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah bekerja keras dan mampu menggerakkan

warga sekolah dan masyarakat untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan tersebut berupa peningkatan sekolah secara fisik dan prestasi siswa. Hal ini dapat diwujudkan karena sekolah memiliki kemauan untuk berubah.

#### Evaluasi Sekolah dan Perbaikan secara Berkelanjutan

Evaluasi merupakan komponen yang penting dalam proses pembelajaran. Dalam pembelajaran, sekolah mengembangkan sistem penilaian atau evaluasi belajar untuk mengukur prestasi siswa. Dengan melakukan evaluasi kita dapat mengetahui kemampuan dan keberhasilan siswa. Evaluasi ini juga dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu evaluasi ini harus dilakukan secara teratur dan terus menerus karena sangat penting dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok dilakukan pada setiap tengah semester dan akhir semester.

#### Respon terhadap Kebutuhan

Respon terhadap kebutuhan yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok cukup baik. Kemampuan sekolah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan cukup memadai sehingga prinsip jempot bola dilaksanakan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Hal ini dikarenakan sekolah memiliki pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan dari berbagai aspirasi yang muncul untuk peningkatan mutu. Pihak sekolah selalu menanyakan dan berkoordinasi dengan *stakeholders* dan DU/DI untuk mengetahui kebutuhan yang diinginkan. Sekolah menyesuaikan kebutuhan atau tuntutan DU/DI. Hal ini dilaku-

kan dengan cara menyusun kurikulum secara bersama-sama dan menerima siswa baru sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh DU/DI.

#### Komunikasi

Komunikasi adalah proses interaksi antar orang-orang atau kelompok yang mempengaruhi sikap dan perilaku dalam organisasi. Komunikasi antar warga sekolah di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah terjalin dengan sangat baik. Hubungan intern antara atasan dan bawahan kelihatan harmonis. Setiap ada kegiatan atau informasi penting segera disosialisasikan lewat briefing yang dilakukan setiap hari Senin setelah upacara. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari antarwarga sekolah saling berkolaborasi dan berkoordinasi antar bidang.

Sekolah juga membina komunikasi yang bersifat ekstern. Hubungan dengan masyarakat dan *stakeholders* serta DU/DI telah dilakukan dengan baik. Kerjasama dengan DU/DI berjalan lancar sehingga terjadi *link and match*. Sebagai hasil dari kerjasama dengan DU/DI, SMK Negeri 2 Depok sejak tahun 2008 resmi sebagai *Institusi Toyota Technical Education program body dan paint*. Dalam kerjasama ini siswa prodi Otomotif dibekali keterampilan dan kemampuan perbaikan dan pengecatan *body*. Selain itu, PT. Toyota Astra Motor Indonesia tersebut juga memberikan dukungan untuk penyelenggaraan pendidikan yang meliputi kurikulum pendidikan, alat peraga, sarana praktikum dan pelatihan untuk guru.

#### Akuntabilitas Sekolah

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas di SMK

Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah dilakukan dengan baik. Dari hasil dokumentasi dan wawancara diketahui bahwa semua kebijakan tidak melanggar aturan yang berlaku sebagaimana ketentuan MBS. Hasil-hasil pelaksanaan program dan pembiayaan dipertanggungjawabkan kepada semua pihak baik pemerintah, komite sekolah maupun warga sekolah dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Pihak sekolah menyampaikan pertanggungjawaban secara lisan dan tertulis mengenai program kegiatan, pendapatan dan penggunaan keuangan sekolah melalui rapat atau pertemuan. Dengan demikian akuntabilitas yang lengkap dapat tersosialisasikan kepada warga sekolah dengan baik.

#### Kendala-Kendala yang Dihadapi Dalam Implementasi MBS dan Upaya-Upaya Mengatasinya

Berdasarkan data yang diperoleh penulis dalam penelitian ini, kebijakan MBS yang telah diterapkan oleh SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok tidak terlepas dari hambatan-hambatan atau kendala yang terjadi di lapangan. Berikut adalah kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan MBS dan upaya-upaya yang dilakukan pihak sekolah untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, yaitu:

1. Dana. Untuk mengatasi masalah dana, sekolah harus menggunakan dana dengan sebaik-baiknya. Membuat perencanaan keuangan dengan mengedepankan skala prioritas. Selain itu sekolah juga berusaha untuk menggali sumber dana lain.
2. Tenaga kependidikan kurang. Sebagai solusinya, pihak sekolah mengangkat tenaga honorer yang dibiayai dari uang komite sekolah. Dengan demikian proses pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar.
3. Sering terjadi perbedaan pendapat diantara guru. Perbedaan pendapat atau perselisihan menjadi salah satu

kendala dalam pelaksanaan MBS. Karena akan mengurang harmonisasi warga sekolah. Untuk mengatasi permasalahan ini kepala sekolah memanggil guru yang berselisih untuk duduk bersama dan diajak bicara baik-baik sehingga masalah dapat diselesaikan. Selain itu juga diberi pengarahan agar meraka menyadari dan terulang lagi.

4. Sarana dan prasarana khususnya peralatan sudah mulai usang. Peralatan praktek di SMK Negeri 2 Depok pengadaannya sebagian bersamaan dengan berdirinya sekolah ini. Sehingga sudah mulai usang dimakan usia. Oleh karena itu perlu segera diperbaharui untuk peralatan yang sudah tidak dapat digunakan lagi.
5. Ada sebagian guru di SMK Negeri 2 Depok tidak tertarik untuk belajar komputer. Mereka berpikir hal itu tidak penting karena sudah mendekati masa pensiun. Oleh karena itu bidang kurikulum bekerjasama dengan bagian SDM mengadakan pelatihan -pelatihan untuk mengoperasikan komputer.

#### *Aspek Produk*

Prestasi siswa pada bidang akademik dan nonakademik yang diraih SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok sangat baik. Ini terbukti dari banyaknya prestasi yang diperoleh kedua sekolah ini baik tingkat provinsi maupun tingkat nasional. Untuk nilai UN SMK Negeri 1 Kalasan selalu mengalami peningkatan. Sedangkan SMK Negeri 2 Depok mendapat rangking pertama tingkat provinsi DIY selama 3 tahun berturut-turut untuk jenjang SMK. Prestasi siswa juga dapat dilihat dari keberhasilan sekolah dalam pembinaan disiplin, budi pekerti, dan tata krama siswa. Siswa memiliki disiplin yang tinggi, tertib dan santun dalam sikap sehari-hari. Hal ini dirasakan langsung oleh peneliti sejak masuk dalam lingkungan sekolah selama melakukan penelitian.

#### *Aspek Outcome*

Dari segi *outcome* SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok sangat baik. Berdasarkan data hasil penelusuran lulusan siswa dapat diketahui bahwa siswa yang lulus sebagian besar terserap ke dunia kerja dan bekerja sesuai dengan kompetensinya. Hal ini membuktikan bahwa SMK menyiapkan atau mencetak tenaga kerja bisa dikatakan berhasil. Ada juga siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi (PT) meskipun tidak banyak.

### **Simpulan dan Saran**

#### *Simpulan*

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok telah berjalan dengan baik. Pelaksanaan MBS tersebut meliputi aspek konteks, *input*, proses, produk, dan *outcome* dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Aspek konteks. Sekolah memiliki lingkungan yang kondusif, SDM yang memadai, dana, fasilitas yang mendukung pelaksanaan MBS, struktur organisasi serta visi dan misi yang jelas.
  - b. Aspek *input*. SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok mempunyai dukungan *input* yang baik. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan dan kesiapan *input* yang mendukung program MBS, seperti: visi dan misi, SDM yang kompeten, sarana dan prasarana yang memadai, harapan terhadap prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan, *input* manajemen yang baik, dan memiliki sumber dana yang berasal dari komite sekolah dan pemerintah.
  - c. Aspek proses. Proses pelaksanaan MBS di SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok berjalan dengan baik. Sekolah telah melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, hal ini dapat dilihat dari kesesuaian pelaksanaan de-

- ngan jadwal, kemandirian sekolah, dan akuntabilitas. Dalam proses ini didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, lingkungan yang aman dan tertib, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat serta komunikasi yang baik.
- d. Aspek produk. Produk merupakan prestasi bidang akademik dan nonakademik yang dihasilkan dari proses. Prestasi yang telah diraih oleh siswa SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok sangat banyak dan membanggakan baik bidang akademik maupun nonakademik.
  - e. *Outcome*. Lulusan siswa dari SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok cukup baik. Lulusan dari kedua sekolah ini lebih banyak diserap di dunia kerja daripada melanjutkan ke perguruan tinggi.
2. Kendala yang dihadapi SMK Negeri 1 Kalasan dan SMK Negeri 2 Depok dalam pelaksanaan MBS antara lain adalah:
- a. Dana.
  - b. Tenaga kependidikan kurang.
  - c. Kadang-kadang terjadi perbedaan pendapat di antara guru meskipun tidak sampai berpengaruh kepada siswa.
  - d. Sarana dan prasarana khususnya peralatan sudah mulai usang.
  - e. Ada beberapa guru yang sudah sepuh umurnya tidak mau tahu dengan kemajuan teknologi.
3. Cara mengatasi kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan MBS tersebut, yaitu:
- a. Menggunakan dana seefektif mungkin dengan skala prioritas.
  - b. Mengangkat tenaga honorer yang dibayar oleh komite sekolah.
  - c. Kepala sekolah memanggil mereka yang berselisih, duduk bersama dan diajak bicara baik-baik.
  - d. Peralatan yang sudah tidak bisa digunakan segera diganti yang baru.

- e. Memberi pelatihan-pelatihan untuk mengoperasikan komputer agar bapak-ibu guru tersebut dapat membuat power poin sendiri dan dapat memanfaatkan IT.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Pihak sekolah mengajukan usulan kebutuhan dana dan tenaga kependidikan kepada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Sleman.
2. Membuat perencanaan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dengan prioritas yang tepat secara bertahap.
3. Mengarahkan kepada siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

#### Daftar Pustaka

- Cresswell, J.W. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Enco Mulyasa. (2005). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Farida Yusuf Tayibnapi. (2008). *Evaluasi program dan instrument evaluasi untuk program pendidikan dan penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Heyward, M., Cannon, R.A. dan Sarjono. (2011). *Implementing school-based management in Indonesia*. Triangle Park, NC: RTI Press.
- Mohrman, A.S., Wohlstetter, P. and associates. (1994). *School-based management: organizing for high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Nurkolis. (2005). *Manajemen berbasis sekolah: teori, model, dan aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sudarwan Danim. (2006). *Visi baru manajemen sekolah. Dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wohlstetter, P. & Mohrman, A.S. (1993). *School-based management: strategies for success*. New Brunswick: CPRE Eagleton Institute of Politics Rutgers University 90 Clifton