

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBERDAYAAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Murniati Ar

FKIP Universitas Syiah Kuala, Jl. Tgk Chik Pante Kulu 7, Darussalam Banda Aceh,
E-mail: murniatifkip@gmail.com

Abstract: Principal's Strategies in Empowering Vocational High School. The objective of this study was to find out strategies applied by the Principal of SMKN 3 Banda Aceh in empowering the school. Qualitative approach was applied in the study. The data were obtained from observation, interview and documentation. The problems investigated included the situation, condition, and the environment of the SMK, the Principal, school staffs and the stakeholders of the school. The results showed that the strategies applied by the principal were exercised by formulating the vision, mission and school's objectives, which involved all staffs in the process. The strategy of the school's management empowerment was carried out through the teaching and learning process, production unit, industrial internship, public relation, the improvement of the school's environment and the effort to maintain the school's existence in the society.

Kata kunci: strategi kepala sekolah, sekolah menengah kejuruan.

Berbagai inovasi dalam bidang pendidikan merupakan faktor penentu terciptanya peran pendidikan dalam peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas. Manusia berkualitas dibutuhkan dalam pembangunan di era globalisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Priowirjanto (2001: ii), "Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah jawaban terhadap tuntutan dan tantangan tersebut di atas. Dengan demikian, pengelolaan pendidikan terutama untuk jenis dan satuan pendidikan yang berkaitan dengan penyiapan tenaga kerja harus menjadi titik perhatian utama agar mampu mengubah struktur dan kualitas tenaga kerja yang memiliki daya saing dan produktivitas tinggi dalam membangun ekonomi masyarakat".

Djojonegoro (dalam Sufyarna, 2003: 39) mengemukakan bahwa peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai berikut. (1) Pendidikan berorientasi pada upaya mencerdaskan kehidupan bangsa yang diwujudkan melalui program pemerataan kesempatan belajar yang seluas-luasnya bagi seluruh warga Negara. (2) Pendidikan berorientasi pada penyiapan tenaga kerja terampil dan profesional. (3) Pendidikan berorientasi pada upaya peningkatan penguasaan iptek.

Pendidikan dapat berfungsi sebagai katalisator pengembangan kualitas SDM, manakala prosesnya dapat mengembangkan potensi individu. Berkembangnya potensi individu tersebut dapat meningkatkan

kualitas dirinya. Kualitas manusia dapat dilihat dari cara berpikir, bertindak, dan berperilaku. Untuk itu, inovasi pendidikan yang dilakukan harus dapat mengembangkan dan menanamkan sikap kepada peserta didik tentang belajar untuk belajar sehingga terjadi *learning organizing* pada setiap individu. Akibatnya, peserta didik menjadi cerdas, berkepribadian, dan memiliki pengetahuan yang luas.

Pendidikan merupakan proses memberdayakan sumber daya manusia agar mau dan mampu membangkitkan potensi yang ada pada dirinya sendiri sehingga dapat menjadi warga belajar dan bekerja sesuai dengan keinginannya. Pendidikan memiliki peran yang strategis dan penting dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga masyarakat dapat meningkatkan kesejahteraannya. Hanya saja, dalam perjalanan selanjutnya, ternyata pendidikan tidak hanya menghasilkan orang terdidik yang dapat memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraannya, tetapi juga berdampak terhadap peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat.

Kenyataannya, setelah warga menjadi cerdas dan memiliki keterampilan melalui proses pendidikan, ternyata tidak semuanya dapat masuk ke lapangan kerja apalagi menciptakan lapangan kerja. Hal ini disebabkan produk pendidikan tidak relevan dengan dunia kerja atau pasar kerja. Di samping itu, pendidikan tidak mampu menciptakan watak dan jiwa

mandiri yang sangat dibutuhkan dalam era persaingan saat ini.

Ketidakefektifan program pendidikan sesuai dengan tuntutan dunia kerja menyebabkan produk pendidikan tidak berdaya dan terabaikan secara sistematis. Hal tersebut berimplikasi luas terhadap kepercayaan warga dan dunia kerja terhadap pendidikan. Mutu manusia Indonesia kurang kompetitif di saat pasar global membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Suderajat (2002: 3), rendahnya mutu sistem pendidikan di Indonesia berdampak pada rendahnya mutu SDM. Hasil penelitian tentang *Human Development Index (HDI)* menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat ke 102 dari 106 negara yang disurvei, satu peringkat di bawah Vietnam.

Dari fakta tersebut, dapat diketahui bahwa kualitas SDM Indonesia rendah sebagai akibat dari kualitas sistem pendidikan yang rendah. Tantangan yang harus dihadapi saat ini adalah sebagai berikut. (1) Krisis ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia menyebabkan angka pengangguran terus meningkat sehingga saat ini telah mencapai kurang lebih 40 juta orang. (2) Pada tahun 2002, sebagian besar (88,44%) lulusan SLTA tidak melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, dan sebagian (34,4%) lulusan SLTP tidak melanjutkan pendidikan ke SLTA, serta tidak mampu memasuki dunia kerja. Mereka perlu mendapat perhatian agar tidak menambah jumlah angka pengangguran yang sudah sedemikian besar. Hal ini berarti, perlu dipikirkan bagaimana pendidikan dapat berperan mengubah mereka menjadi manusia produktif. Bekal apa yang perlu dimiliki dan dikuasai mereka agar dapat segera memasuki dunia kerja, baik sektor formal (mengisi lowongan kerja di dunia usaha dan industri) maupun sektor informal (berwirausaha) sehingga setidaknya mereka mampu menghidupi dirinya dan keluarganya. (3) Secara internasional, tahun 2003 AFTA (*Asean Free Trade Area*) dan AFLA (*Asean Free Labour Area*) sudah dimulai, yang berarti sejak saat itu persaingan tenaga kerja akan menjadi terbuka. Konsekuensinya tenaga kerja Indonesia harus mampu bersaing secara terbuka dengan tenaga kerja asing dari berbagai negara. Jika tidak, tenaga kerja tersebut akan tersisihkan oleh tenaga kerja asing, seperti Malaysia, Pilipina, Bangladesh, dan India (Suderajat, 2002: 34).

Menghadapi rendahnya mutu sumber daya manusia dan tantangan-tantangan yang disebutkan di atas, dibutuhkan kesadaran dan pemikiran yang sama dari berbagai masyarakat dan pemerintah untuk melakukan perubahan paradigma pendidikan sehingga produknya bermanfaat bagi masyarakat, khususnya dunia kerja.

Pemerintah telah melakukan berbagai kebijakan yang dapat memudahkan lulusan pendidikan memasuki dunia pekerjaan. Jenis pendidikan yang ditawarkan kepada masyarakat ada yang bersifat akademis dan ada yang mengutamakan keterampilan yang memudahkan lulusannya memperoleh pekerjaan. Pendidikan yang bersifat akademis adalah Sekolah Menengah Umum (SMU) dan yang menitikberatkan kepada keterampilan adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Sebagai salah satu jenis pendidikan, SMK diyakini sebagai sekolah yang mampu menciptakan produk pendidikan yang inovatif, kreatif, dan produktif. SMK sebagai lembaga pendidikan yang menyiapkan tenaga kerja, tidak hanya memfokuskan pada penyiapan tenaga untuk mengisi lapangan kerja industri saja, namun juga disiapkan untuk mandiri yakni menjadi wirausahawan yang mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya maupun orang lain (Direktorat Pembinaan SMK, 2006: 2).

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan kejuruan, diperlukan kemauan yang keras mengubah pola pikir dalam mengembangkan sistem pendidikan dan pelatihan kejuruan melalui reposisi (penataan ulang) agar dapat mengejar ketertinggalan dalam penyiapan SDM berkualitas. Kebijakan yang dituangkan dalam buku "Keterampilan Menjelang 2020" merupakan salah satu pemikiran besar yang telah dihasilkan oleh Satgas Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan di Indonesia yang mewakili berbagai disiplin ilmu dan organisasi/institusi penting di negeri ini. Kebijakan tersebut perlu diformulasikan lebih lanjut ke dalam bentuk perencanaan strategis agar dapat diimplementasikan dalam berbagai kegiatan yang sistematis, terprogram, dan berkesinambungan (Priowirjanto, 2001: 3-4).

Sebagai subsistem pendidikan nasional, SMK memiliki peran strategis mewujudkan sumber daya Indonesia yang handal. Hal ini sesuai dengan PP RI No 29 Tahun 1990 Bab I pasal 1, yaitu "Pendidikan menengah kejuruan adalah pendidikan pada jenjang pendidikan menengah yang mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional". Lebih lanjut PP No 73 tahun 1991, pasal 3 ayat 6 menyatakan, "Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang mempersiapkan warga belajar untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu".

Berdasarkan PP tersebut jelaslah bahwa pendidikan kejuruan memiliki peran yang amat strategis, dalam upaya pembangunan nasional, khususnya dalam sektor pembangunan sosial dan ekonomi. Pendidikan kejuruan merupakan investasi yang mahal, namun sangat strategis dalam menghasilkan manusia Indonesia yang terampil dan berkeahlian

dalam bidangnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bangsanya, khususnya kebutuhan dunia usaha dan industri (Fajar dalam Supriadi, 2002: iii). Untuk itu, “Pendidikan kejuruan memiliki peran yang strategis dalam upaya membangun bangsa yang produktif, sejahtera dan bermartabat. Peran ini menjadikan pendidikan kejuruan sebagai tumpuan masyarakat dan bangsa Indonesia yang sedang membangun” (Priyowirjanto dalam Supriadi, 2002: v).

Untuk menyongsong globalisasi dan memenuhi reformasi pendidikan, SMK menempati posisi strategis dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Karena itu, pendidikan kejuruan diharapkan mampu menjadi *soko guru* dalam meningkatkan mutu manusia Indonesia. Sungguhpun demikian, pada kenyataannya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam operasionalisasi pendidikan kejuruan, merupakan isu yang senantiasa menjadi bahan perbincangan para pakar dan praktisi pendidikan. Persoalannya terutama berkaitan dengan ketidaksihinggaan antara lulusan dengan tuntutan kerja atau tuntutan masyarakat. Hal ini merupakan salah satu masalah pokok pendidikan nasional (masalah relevansi pendidikan). Menurut Hadiwaratama dalam Kompas (30 April 2002), secara umum ada tiga kendala yang menjadi penghambat pendidikan kejuruan untuk mencapai misinya, yaitu kendala kultural, kendala semangat kewirausahaan, dan kendala manajerial. Kendala kultural adalah kurangnya tekad untuk menguasai dan hidup dengan menggunakan teknologi. Kendala semangat kewirausahaan adalah kurang terbentuknya teknologi *leadership dan business link* dengan pasar. Kendala manajerial adalah kurangnya manajer berperilaku sebagai *CEO (Chief Executive Official)*. Lebih lanjut Sidi (2001: 111-112) mengemukakan ada beberapa kelemahan pendidikan kejuruan model lama, yang umumnya berkisar pada konsep maupun pelaksanaannya.

Mengingat peran dan fungsi SMK yang semakin kompleks, maka proses penyelenggaraan yang efektif merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan. Ditinjau dari sudut proses penyelenggaraan pendidikan, maka permasalahannya terletak pada “Bagaimana pemberdayaan proses penyelenggaraan SMK yang dapat menyiapkan sumberdaya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja” sehingga peran SMK tetap eksis.

Berbagai kendala tersebut ditemukan di berbagai daerah/wilayah Indonesia. Hanya saja, kendala-kendala tersebut secara spesifik sesuai dengan karakteristik daerah masing-masing. Di SMK Negeri 3 di Banda Aceh, persoalan yang dihadapi adalah (1) wawasan pemikiran guru cenderung berorientasi akademik (seharusnya praktis); (2) program kewirausa-

haan belum optimal dilakukan; (3) anggapan Pemda belum positif terhadap kebutuhan SMK, (4) anggapan dunia usaha/dunia industri (DU/DI) belum positif terhadap kegiatan prakerin (praktik kerja industri), (5) evaluasi praktik kerja tidak dilakukan secara bersama antara sekolah dan DU/DI, dan (6) tidak adanya LPTK di Provinsi NAD untuk mempersiapkan guru SMK.

Berbagai kendala tersebut menjadi permasalahan manajemen SMK di Banda Aceh sehingga diperlukan strategi kepala sekolah dalam penyelenggaraan SMK agar lulusannya produktif dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Hal ini perlu dilakukan agar tujuan pendidikan SMK menghasilkan manusia terampil sehingga memiliki nilai produktif dan ekonomi, dapat menunjang pertumbuhan ekonomi, dan membantu pemberdayaan ekonomi masyarakat dan secara menyeluruh mempengaruhi kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan latarbelakang masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang perumusan strategi yang dilaksanakan kepala sekolah dalam pemberdayaan SMK Negeri 3 Banda Aceh, dan strategi kepala sekolah dalam pemberdayaan manajemen SMK Negeri 3 Kota Banda Aceh.

METODE

Metode kualitatif dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *inquiry qualitative interactive*, yaitu sebuah studi mendalam yang menggunakan teknik berhadapan langsung dengan orang di dalam latar alamiah mereka ketika pengumpulan data (McMillan & Schumacher, 2001: 35). Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini tidak bermaksud menemukan sebuah model melalui studi eksperimen, tetapi cenderung mencari informasi yang tepat dan akurat tentang bagaimana SMKN 3 Banda Aceh melaksanakan tugas pokoknya sehingga lulusannya siap memasuki dunia kerja sesuai dengan kebutuhan pasar.

Sebagai salah satu bentuk pendekatan kualitatif, penelitian kualitatif interaktif ini tidak bermaksud untuk menguji teori. Meskipun tidak mungkin melepaskan diri dari telaah atau kajian teoritis, namun perlu dinyatakan bahwa telaah dan kajian teoritis tersebut hanya digunakan untuk membantu peneliti dalam merumuskan sejumlah permasalahan bayangan (*foreshadowed problems*) dan alat bantu analisis. Perlu ditegaskan bahwa penelitian ini lebih diarahkan pada upaya memahami bagaimana pemberdayaan SMK melalui manajemen strategis dalam proses penyelenggaraan SMKN di Banda Aceh dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.

Penelitian ini dilakukan di SMKN 3 Kota Banda Aceh. Data penelitian ini adalah situasi, kondisi, dan lingkungan sekolah dengan subjek penelitian kepala sekolah, guru, karyawan, dan *stakeholders* SMKN 3 Kota Banda Aceh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perumusan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam penentuan visi, misi, dan tujuan SMK dilakukan dengan cara (1) memberi kesempatan kepada guru untuk mengusulkan ide-ide dan (2) menerima usulan-usulan para guru dan melakukan musyawarah melalui rapat dewan guru untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan.

Perumusan strategi dalam penentuan tugas atau pekerjaan dalam struktur organisasi sekolah dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada personalia sekolah yang layak untuk diusulkan menduduki posisi organisasi sekolah, wakil kepala sekolah, dan ketua-ketua bidang keahlian. Berdasarkan usulan tersebut, diputuskan melalui rapat dewan guru. Menurut kepala sekolah, orang yang menduduki posisi wakil kepala sekolah atau ketua bidang keahlian adalah orang yang mampu bekerjasama, dan yang terpenting merupakan *team work* sekolah, hal ini merupakan faktor pendukung kemajuan suatu sekolah.

Penentuan strategi di atas, didukung oleh hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang humas dan ketua-ketua bidang keahlian. Mereka mengungkapkan bahwa strategi penentuan visi, misi, dan tujuan SMKN 3 merupakan usulan bersama yang disepakati melalui hasil musyawarah. Demikian juga untuk penentuan wakil-wakil kepala sekolah dan ketua-ketua bidang keahlian, semuanya merupakan hasil usulan dan kesepakatan dari guru-guru bidang keahlian dan dewan guru yang diputuskan berdasarkan hasil musyawarah, rapat jurusan, dan rapat dewan guru. Ketua bidang keahlian merupakan sub kepala sekolah kecil, dan kepada mereka diberi kesempatan untuk melakukan rapat-rapat sesuai dengan kepentingan jurusan. Rapat jurusan akan berkembang menjadi rapat sekolah, dan selanjutnya menjadi dasar penentuan program sekolah sesuai dengan kurikulum yang bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Misalnya, untuk kegiatan produksi mengacu kepada orientasi kebutuhan pasar sesuai dengan prinsip *link and match*.

Penentuan tugas untuk wakil kepala sekolah dan jabatan yang lain didasarkan atas kemampuan bekerjasama, disiplin, tanggungjawab, semangat kerja tinggi, mau bekerja, dan tahu hal yang akan diker-

jakan. Jadi, apapun yang dilakukan pada dasarnya perlu *team work* yang bagus dan dukungan dari semua teman. Pertukaran jabatan wakil kepala sekolah jarang sekali, dan baru sekali ini terjadi pertukaran.

Penentuan prosedur dan sistem yang menjamin penyelenggaraan pendidikan di SMKN 3 dilakukan secara musyawarah, yang didasarkan pada kurikulum, tujuan pendidikan nasional, dan kondisi daerah. Pengembangan program sekolah didasarkan pada rancangan yang diusulkan oleh ketua bidang keahlian masing-masing dengan kurikulum dan kebutuhan dunia usaha/industri. Operasionalnya, setiap ketua bidang keahlian melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing, dan dikelola berdasarkan keahliannya. Program yang diberikan kepada peserta didik berdasarkan kurikulum dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan DU/DI dan kondisi daerah. Proses penyelenggaraan pendidikan dilakukan bersama dengan anggota internal sekolah dan eksternal sekolah, seperti DU/DI, pemda (Dinas terkait), dan UNICEF, dengan strategi informal dan formal melalui tugas, pengajuan proposal, audiensi, dan promosi.

Perumusan strategi yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan lulusan SMK yang sesuai dengan kebutuhan industri dan masyarakat ialah dengan melakukan perpaduan antara kurikulum yang berlaku dengan kebutuhan dunia usaha/industri serta perkembangan kondisi daerah. Strategi yang dilakukan dengan pemberian kegiatan kurikuler, ekstrakurikuler, dan kokurikuler dalam bentuk teori, praktik di sekolah, prakerin di DU/DI, melakukan kegiatan unit produksi (UP), memberikan teori dan praktik keterampilan kewirausahaan kepada peserta didik, dan melakukan berbagai kegiatan pelatihan, baik untuk peserta didik maupun untuk masyarakat.

Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuan SMK sebagai sasaran yang ingin dicapai dituangkan dalam program kerja sekolah (PKS) dan rencana anggaran pembelanjaan sekolah (RAPBS). Untuk itu, seluruh program sekolah melibatkan anggota internal sekolah dan komite sekolah. Kegiatan sekolah diberikan sesuai dengan kurikulum yang berlaku, dan dalam pengembangannya disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha/industri (DU/DI) serta perkembangan atau kondisi daerah. Kegiatan kurikuler diberikan dalam bentuk teori yang mencakup program normatif, adaptif, dan produktif dengan sistem SKS dan pemberian pelajaran dengan sistem blok liris. Untuk melatih keterampilan siswa diberikan kegiatan praktik, pelatihan, dan prakerin serta pemberian kegiatan kewirausahaan dalam bentuk teori dan praktik.

Pelaksanaan program tersebut di atas dilakukan dengan penetapan tugas pada setiap personalia sesuai

dengan keahlian, peran, dan fungsi personalia sekolah. Prosedur dan sistem yang dilakukan di sekolah berdasarkan pada usulan dari bidang keahlian dan ditetapkan melalui musyawarah rapat dewan guru.

Penciptaan kondisi kerja yang mendukung, dilakukan melalui pemberian motivasi kepada pegawai dan guru, serta memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Setiap pekerjaan yang mereka lakukan diberikan penilaian melalui absensi. Dengan kegiatan ini mereka berlomba-lomba bekerja, malah jika tidak diberi pekerjaan mereka memintanya, sehingga dalam melakukan penilaian dan kompensasi tidak disamaratakan, ada *reward* dan *punishment*. Penciptaan suasana sekolah yang nyaman, kondusif, dilakukan dengan kegiatan rapat yang kontinu, melaksanakan arisan kekeluargaan, dan sebagainya.

Pencapaian tujuan SMK yang ideal dan dukungan dari berbagai pihak, dilakukan melalui kerjasama, baik dengan anggota internal sekolah maupun dengan pihak-pihak terkait di luar sekolah, seperti DU/DI. Kegiatan lain di antaranya kunjungan ke berbagai pihak, melaksanakan seminar, audiensi, laporan bulanan, laporan tahunan, diskusi dan saling tukar informasi.

Strategi yang dilakukan SMKN 3 dalam peningkatan kondisi kerja yang mendukung suasana yang kondusif terhadap personalia sekolah dalam proses penyelenggaraan pendidikan, diberikan berbagai kegiatan. (1) Memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar untuk melakukan berbagai usulan kegiatan, baik dalam pembelajaran maupun unit produksi (UP). (2) Mengupayakan pendapatan yang memadai bagi tenaga pengajar melalui kegiatan unit produksi (UP). (3) Memberikan kesempatan kepada siswa untuk melakukan berbagai kegiatan baik kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. (4) Memberikan arahan dan peraturan yang jelas pada setiap kegiatan kepada siswa melalui upacara bendera setiap hari senin dan pembinaan wali kelas. (5) Memberikan kesempatan kepada siswa untuk melakukan kegiatan kewirausahaan dalam bentuk teori dan praktik. (6) Memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar untuk melakukan kegiatan kewirausahaan. (7) Memberikan arahan dan peraturan yang jelas agar tenaga pengajar dan tenaga administrasi dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan baik. (8) Memberikan kesempatan kepada siswa untuk mendemonstrasikan keterampilan-keterampilan yang diperolehnya selama prakerin. (9) Memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar untuk meningkatkan kemampuannya melalui *workshop*, seminar, dan pelatihan. (10) Memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar untuk

menjalin hubungan kerjasama dengan pihak eksternal sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam mencapai tujuan SMK yang ideal, strategi yang dilakukan adalah mencari dukungan dan partisipasi aktif dari berbagai pihak. Untuk itu strategi yang dilakukan oleh pihak sekolah adalah mengembangkan sikap proaktif dan ramah serta terbuka dalam menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai pihak.

Upaya yang dilakukan untuk menghasilkan tenaga kerja dengan kualifikasi dan kompetensi berstandar global sehingga *output* siap ditempatkan di berbagai bidang pekerjaan, dilakukan SMKN 3 dengan terus merancang dan menerapkan program pengembangan SMK sesuai dengan program-program Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan yang menaungi pendidikan menengah kejuruan. Upaya-upaya pengembangan yang dilaksanakan tersebut antara lain sebagai berikut. Pertama, pengembangan unit produksi sekolah (UP). Unit-unit produksi yang dikembangkan selama ini antara lain unit produksi hotel, akomodasi perhotelan (*laundry & dry cleaning*), Aula (*meeting room*), unit produksi boga (kafeteria, pastry & bakery, catering, dan restoran), melayani pesanan/order untuk berbagai pesta, *snack box*, *lunch box*, dan *in side* dan *out side catering* (catering haji), unit produksi busana dengan kegiatan membuka konveksi (pembuatan seragam sekolah untuk TK, SD, SLTP, SMA, menjahit busana, menjahit/menerima pesanan rumah tangga), menerima pesanan busana muslim, unit produksi kecantikan meliputi perawatan wajah (*facial*), *creambath*, lulur, pangkas rambut, dan penerimaan pesanan untuk paket pesta (menyewakan busana pengantin dari berbagai daerah, pelaminan pengantin).

Kedua, pengembangan unit produksi unggulan yang meliputi akomodasi perhotelan dan boga (*pastry & bakery* dan Aula (*meeting room*). Jasa boga telah digunakan pada taraf internasional, yaitu penyediaan makanan jamaah haji dengan bekerjasama dengan Garuda Indonesia Airways.

Ketiga, merancang dan melaksanakan program kecakapan hidup (*life skill*) sehingga mampu memberikan bekal keterampilan kepada peserta diklat secara maksimal. Adapun jenis keterampilan yang diberikan kepada peserta diklat adalah keahlian tata busana (pembuatan aneka busana rumah tangga), tata kecantikan (perawatan kulit wajah berproblem dan pemangkasan rambut), tata boga (dekorasi kue, dan membuat macam-macam *cake*), perhotelan (*lanscape*, *flower arrangement*), dan bahasa Inggris (*structure*, *vocabulary*, *reading*, *speaking*, *listening*).

Keempat, peningkatan kemampuan siswa berwirausaha. SMK ini melaksanakan kelas wirausaha

untuk jurusan boga dan busana dengan memberikan modal kepada sepuluh siswa terpilih untuk dilatih membuat dan memasarkan hasil karya mereka. Kegiatan tersebut dilakukan secara bergulir.

Kelima, untuk menjadikan SMK berbasis pendidikan masyarakat, SMKN memberikan paket pelatihan kepada masyarakat dalam jangka pendek, seperti kursus menjahit, membuat kue, dan memangkas rambut.

Keenam, pengembangan sumber daya manusia. Para guru di SMKN 3 Kota Banda Aceh memiliki peluang sangat besar untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Seiring dengan program peningkatan mutu SMK yang selama ini dilaksanakan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, kesempatan mengikuti penataran, pendidikan dan pelatihan di dalam maupun luar negeri terbuka lebar. Adapun penataran yang sudah pernah diikuti oleh guru/staf administrasi SMKN 3 adalah perhotelan A1, manajemen hotel kecil, manajemen prodi perhotelan, pengembangan unit produksi, akomodasi perhotelan, *English for OJT*, kursus TOEFL, bengkel boga, pengelolaan restoran, boga dasar A1, Voced 2, manajemen usaha jasa, rumpun busana, busana dasar A1, bengkel busana, busana butik, busana industri, busana A3, busana pria A1, kepala sekolah, paket keahlian, penataran guru pamong, penataran prodi, tata busana, kelas *interpreuner*, A3 busana pria, tatarias A1, A2, A3, prodi tata rias, pelatihan sumber belajar, *master grafete man hair dressing*, bengkel kecantikan, rias pengantin, tatarias kulit, tata kecantikan A1, A2, A3, dan Cidesco.

Ketujuh, pengembangan dan sosialisasi program melalui hubungan kerjasama dengan berbagai pihak, melakukan rapat koordinasi dengan orang tua siswa, dinas pendidikan/pemda, MPKP, majelis sekolah, majelis pendidikan daerah (MPD), DU/DI, observasi dan studi banding ke sekolah lain atau industri, melakukan audiensi dengan instansi terkait.

Kedelapan, menyosialisasikan program-program yang telah dan akan dilakukan oleh SMK kepada masyarakat melalui brosur, pemberian diskon, open house, spanduk, pameran, informasi dari siswa, dewan guru, media (koran), radio, *audiensi* kepada instansi pemerintah, swasta, dan kerjasama dengan DU/DI, komite sekolah, dan melalui *study tour* yang terprogram.

Pembahasan

Penyelenggaraan sekolah membutuhkan suatu strategi yang digunakan sebagai pedoman dalam perumusan kebijakan organisasi. Perumusan organisasi membutuhkan suatu strategi tertentu. Mulyadi (dalam

Purnomo, 2005:98) mengemukakan, "strategi adalah tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui pencapaian misi dan tujuan organisasi". Pernyataan ini menggambarkan strategi merupakan tindakan pimpinan untuk menentukan cara dan tindakannya dalam penyelenggaraan organisasi. Strategi digunakan untuk merujuk pada teknik khusus yang digunakan seseorang untuk memecahkan masalah (Lengkanawati, 2004:23).

Perumusan strategi yang digunakan hendaknya mampu beradaptasi dan mengakomodir seluruh kebutuhan lingkungan. Oleh karena itu, setiap keputusan yang ditetapkan dalam organisasi harus merupakan suatu kebijakan yang berkaitan dengan perumusan strategi yang dilakukan dalam berbagai kegiatan organisasi.

Perumusan strategi yang dilakukan dalam penetapan kebijakan organisasi tergambar dari perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan visi, akan diketahui orientasi masa depan, dengan misi akan tergambar strategi yang dilakukan dalam realisasi yang ingin dicapai. Tujuan organisasi merupakan hasil atau kualitas yang ingin diberikan dalam berbagai sasaran. Strategi yang dilakukan sekolah menengah kejuruan (SMK) akan tergambar dari strategi pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah dalam perumusan/penentuan visi, misi, tujuan SMK, strategi penentuan wakil kepala sekolah dan personalia dalam menduduki suatu posisi serta strategi dalam penentuan program-program kegiatan penyelenggaraan sekolah.

Perumusan strategi dalam penyelenggaraan SMKN 3 kota Banda Aceh tergambar dari penetapan perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah dan anggota internal sekolah telah memahami dan menyadari perlunya visi, misi, dan tujuan sekolah yang dituangkan dalam kegiatan sekolah, dan merupakan fakta yang telah didokumentasikan. Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan konsep, wawasan, arah yang dijadikan pedoman dan sasaran dalam kegiatan sekolah. Strategi perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi didasarkan pada SMK secara nasional atau kurikulum yang berlaku, dan disesuaikan dengan tuntutan dari organisasi sekolah sebagai organisasi yang melahirkan tenaga kerja menengah dalam kelompok bidang keahlian.

Perumusan strategi dalam penentuan visi, misi, dan tujuan SMK dilakukan dengan pendekatan musyawarah atau melibatkan seluruh dewan guru. Hal ini dilakukan karena kepala sekolah dan guru merupakan personalia yang melaksanakan kegiatan sekolah. Oleh karena itu, pandangan dari semua pihak dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan sekolah sebagai dasar dan harapan dalam melakukan kegiatan

sekolah. Pendekatan musyawarah yang dilakukan dalam perumusan visi, misi, dan tujuan SMK merupakan strategi penting dan harus dipahami, diyakini seluruh personalia sekolah sebagai ciri-ciri perumusan kebijakan strategi yang baik. Dengan keterlibatan semua pihak dalam perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah akan dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran personalia terhadap eksistensi sekolah.

Perumusan strategi yang dilakukan sekolah dalam penentuan posisi sebagai wakil kepala sekolah, ketua program studi/bidang keahlian, dan ketua bidang-bidang lainnya dilakukan dengan memberi kesempatan kepada personalia sekolah untuk mengusulkan personalia yang dianggap cakap dalam menduduki posisi tersebut. Pendekatan musyawarah dilakukan melalui rapat dewan guru untuk menentukan posisi personalia sesuai dengan saran-saran yang telah diberikan melalui rapat merupakan akhir penentuan perumusan kebijakan.

Perumusan strategi dalam penentuan posisi tersebut merupakan peran kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia dalam aspek keterlibatan personalia dalam perumusan kebijakan. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi dalam menentukan posisi personalia merupakan strategi *bottom up*. Strategi ini penting dilakukan karena keterlibatan personalia dalam menentukan suatu kebijakan merupakan langkah untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran personalia terhadap peran yang sama dalam organisasi.

Perumusan strategi dalam penentuan program di sekolah didasarkan pada kurikulum yang berlaku dan disesuaikan dengan kondisi sekolah serta kebutuhan daerah. Program-program yang telah dirumuskan sebagai kegiatan sekolah di antaranya program pembelajaran, unit produksi, prakerin, *regional center*, pengembangan hubungan kerjasama, pengembangan sumber daya, dan pengembangan realisasi eksistensi sekolah.

Seluruh program kegiatan dilaksanakan sesuai dengan wewenang dan jabatan yang ditentukan berdasarkan struktur organisasi dan pembagian tugasnya. Penyusunan program dilakukan secara *bottom up* melalui bidang keahlian masing-masing, dan diberikan wewenang untuk menentukan dan merumuskan berbagai program sesuai dengan kurikulum dan kondisi yang berlaku. Setiap ketua bidang keahlian merumuskan dan menentukan program berdasarkan musyawarah dalam rapat dewan guru.

Kepala sekolah dan anggota internal sekolah telah memadukan kebutuhan internal dan eksternal sekolah. Hanya saja, sekolah belum maksimal melibatkan anggota eksternal sekolah dalam perumusan strategis penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Oleh karena itu, perlu ada upaya pemberdayaan anggota eksternal sekolah dalam perumusan strateginya.

Perumusan strategi yang dilakukan SMK Negeri 3 di Kota Banda Aceh, didasarkan kepada visi, misi, tujuan, sasaran dan target yang telah ditetapkan. Adanya visi, misi, tujuan, sasaran dan target yang telah ditetapkan tersebut, memudahkan pimpinan puncak untuk sekolah melakukan penyesuaian dengan berbagai kebutuhan, baik kebutuhan SMK Negeri maupun kebutuhan para pelanggan. Visi, misi, dan tujuan inilah yang menjadi unsur strategi induk untuk mencapai program setiap SMK sebagai organisasi. Saat ini justru perumusan perencanaan strategis yang diacu lembaga pendidikan bertujuan agar lembaga pendidikan, seperti SMK 3 Banda Aceh yang notabenehnya merupakan lembaga pendidikan yang diperuntukkan mengikuti kebutuhan dunia usaha dan dunia kerja, semakin mampu menyerap berbagai perkembangan lingkungan eksternalnya.

Strategi merupakan proses perubahan budaya, struktur dan sistem manajemen dalam melakukan berbagai program, anggaran, dan prosedur. Proses perubahan budaya dan sistem manajemen pendidikan menuntut efektivitas kepemimpinan kepala sekolah untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi yang berlaku (Sion, 2007). Hal ini sesuai dengan pendapat Watson (1996:28) yang menyatakan bahwa strategi adalah kemampuan untuk melihat arah yang hendak dituju dan untuk melakukan hal-hal diperlukan supaya tetap berada di jalur dan mencapai tujuan. Hal ini senada dengan Murniati (2008:113) bahwa strategi merupakan suatu cara dalam meningkatkan kualitas organisasi dan merupakan suatu perubahan kebijakan yang harus dilakukan dalam pemberdayaan manajemen sekolah.

Sejalan dengan pelaksanaan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan diterapkannya manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam kebijakan dan reformasi pendidikan, maka terjadi perubahan paradigma pendidikan dari sentralistik ke desentralisasi, dari pola penyelenggaraan pendidikan yang bersifat birokratis, hirarkhis, menuju demokratis. Perubahan ini menuntut perubahan budaya, struktur, dan sistem penyelenggaraan dan manajemen pendidikan di berbagai jenjang dan jenis pendidikan.

SMK diharapkan dapat memanfaatkan momentum tersebut sebagai upaya pemberdayaan pendidikan kejuruan dalam menumbuhkan perekonomian masyarakat. Sekolah dengan seluruh personalianya harus dapat memainkan peran, terutama dalam melakukan pendekatan dengan berbagai pihak untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan kejuruan. SMK hendaknya mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan dunia usaha dan dunia

kerja serta memperhatikan tuntutan lingkungannya. SMK harus mampu melakukan berbagai terobosan dalam pengembangan program, pengadaan anggaran, dan pengembangan prosedur.

Program yang dilakukan dalam penyelenggaraan SMK hendaknya mampu memberikan berbagai aktivitas dalam melahirkan keterampilan dan kemampuan yang produktif bagi peserta didik. Untuk itu, diperlukan adanya anggaran dan prosedur yang konkret melalui hasil perumusan strategis. Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam satuan biaya yang digunakan secara terinci dari kegiatan yang akan dilakukan.

Strategi pemberdayaan yang dilakukan kepala SMKN 3 Kota Banda Aceh didasarkan kepada perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang dituangkan dalam rencana induk pengembangan sekolah. Strategi pemberdayaan yang dilakukan, di antaranya (1) proses belajar mengajar (PBM), (2) unit produksi, (3) prakerin, (4) kegiatan hubungan kerjasama, (5) pengembangan sumber daya, dan (6) menyosialisasikan eksistensi sekolah.

Pemberdayaan program-program tersebut di atas dilakukan sekolah berdasarkan kurikulum dan tujuan pendidikan nasional yang disesuaikan dengan kondisi sekolah, kebutuhan DU/DI, dan kebutuhan daerah seperti adanya kurikulum lokal yang diberikan kepada peserta didik dalam bentuk pendidikan damai. Pendekatan dan terobosan yang dilakukan sekolah merupakan hal urgen untuk mengembangkan kegiatan sekolah sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan masyarakat. Peran yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan ide-ide dan merealisasikan ide-ide merupakan gambaran kepemimpinan inovatif yang sesuai dengan pendekatan manajemen berbasis sekolah. Agar kegiatan sekolah lebih efektif diperlukan peran yang lebih proaktif untuk mendaftarkan anggota internal sekolah dan eksternal sekolah.

Kemampuan mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan dengan kontrol yang terus menerus akan menjamin eksistensi organisasi. Kontrol yang terus menerus dilakukan akan memungkinkan penerapan strategi yang telah ditetapkan berjalan dengan lancar, dapat melakukan monitor terhadap kinerja organisasi, bisa melakukan penelaahan terjadinya evaluasi yang menyimpang, bahkan dapat melakukan inisiatif yang bersifat membangun.

Strategi pemberdayaan manajemen SMK, diyakini merupakan instrumen efektif dalam melakukan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan kesiapan SMK melakukan pengembangan kurikulum maupun programnya sehingga setiap saat dapat menyesuaikan

diri dengan perubahan, pertumbuhan, dan perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap sekolah menengah kejuruan (SMK). Untuk itu, konsep manajemen strategis perlu diterapkan dalam pemberdayaan SMK Kota Banda Aceh.

Pemberdayaan manajemen SMK di atas, pada dasarnya telah melaksanakan perencanaan strategis karena telah melaksanakan analisis kebutuhan berdasarkan tujuan organisasi dan kebutuhan lingkungan tempat SMK berada. Menurut Saladin (2003:24) dua dasar perencanaan strategis itu meliputi perencanaan intuitif antisipatif dan perencanaan jangka panjang. Perencanaan intuitif antisipatif adalah suatu perencanaan yang didasarkan pada pengalaman, naluri, pertimbangan, dan reflektif seorang manajer. Dengan perkataan lain, perencanaan strategi intuitif antisipatif adalah perencanaan berdasarkan pengalaman masa lalu, pertimbangan dan cara berpikir reflektif. Perencanaan jangka panjang formal adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana tertulis.

Perencanaan strategis di atas bertujuan untuk memudahkan berbagai tindakan sehingga pencapaian tujuan organisasi berhasil direalisasikan. Dengan adanya perencanaan strategis tersebut, seluruh komponen dalam organisasi dapat diberdayakan, terutama pemberdayaan terhadap kekuatan atau sumber daya internal. Sumber daya internal inilah yang awalnya harus diberdayakan, dan pada saat yang bersamaan memanfaatkan sumber daya eksternal sehingga terjadi sinkronisasi dalam memberdayakan organisasi.

Pemberdayaan yang dilakukan dengan menggunakan manajemen strategis memudahkan SMK di Banda Aceh mencapai tujuan-tujuannya melalui berbagai pengendalian dan dapat memecahkan masalah secara tepat dan mengenali masalah secara akurat. Pemecahan masalah akan memudahkan dalam melakukan pemberdayaan jika prinsip-prinsip manajemen strategis diterapkan. Pemecahan masalah yang dilakukan tidak lagi menganut prinsip-prinsip tradisional atau konvensional, tetapi harus mengacu kepada pola pemberdayaan.

Manajemen strategis yang diterapkan di lingkungan SMK Banda Aceh untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Pemberdayaan yang dilakukan secara terencana, diharapkan dapat meningkatkan proses pengendalian sumber daya, baik sumber daya internal dan eksternal, maupun sumber daya manusia dan fasilitasnya. Untuk melaksanakan pemberdayaan itu, pengendalian menjadi isu sentral agar seluruh rencana pemberdayaan dapat dilaksanakan dengan cara yang tepat. Proses pemberdayaan yang

dilakukan dengan menggunakan manajemen strategis dilakukan secara bertahap. Tahapan itu diawali oleh strategi implementasi, pengorganisasian, pergerakan dan kepemimpinan serta pengendalian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah disajikan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Perumusan strategi penyelenggaraan SMKN 3 Kota Banda Aceh diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target sekolah kejuruan. Dalam perumusan strategi, kepala sekolah melibatkan seluruh unsur atau personalia sekolah, baik personalia internal maupun eksternal. Pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, dilandasi oleh semangat musyawarah sehingga memudahkan terjadinya pengendalian dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian, proses pemberdayaan berlangsung sebagaimana yang diharapkan, baik secara manajerial maupun organisasional. Perumusan strategi yang dilaksanakan kepala sekolah secara *bottom up*.

DAFTAR RUJUKAN

- Direktorat Pembinaan SMK. 2006. *Pengembangan Unit Produksi di SMK*. Jakarta: Direktur Pembinaan SMK.
- Lengkanawati, N.S. 2004. *Strategi Belajar Bahasa Inggris sebagai Bahasa Asing dalam Konteks Implementasi Kurikulum 2004*. Bandung: UPI.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2001. *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- Murniati-Ar. 2008. *Manajemen Strategik (Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan)*. Bandung: Cita-pustakaan Media Perintis.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 1991 tentang Pendidikan Luar Sekolah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah
- Priowirjanto, G.H. 2001. *Standar Manual Pendidikan Menengah Kejuruan*. Jakarta: Depdiknas, Dirjen Dikdasmen, Dirdikmenjur.
- Purnomo, H.M. 2005. *Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah (Penelitian Kualitatif terhadap Strategi Peningkatan Mutu M.TsN di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur)*. Bandung: UPI.
- Saladin, D. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya.
- Sidi, I.D. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar*. Jakarta: Paramadina dan Logos Wacana Ilmu.
- Sion, H. 2007. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14 (2): 83-90.
- Suderadjat, H. 2002. *Pendidikan Berbasis Luas (BBE) yang Berorientasi pada Kecakapan Hidup (Life Skill)*. Bandung: Cita Cekas Grafika.
- Sufyarma, M. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, D. (Ed.). 2002. *Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesia, Membangun Manusia Produktif*. Bandung: Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Jakarta: Sinar Grafika.
- Watson, H. G. 1996. *Strategic Benchmarking: Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-perusahaan Terbaik Dunia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Strategi pemberdayaan manajemen SMKN 3 Banda Aceh, dilakukan melalui proses belajar mengajar (PBM), unit produksi, prakerin, *regional center*, kegiatan hubungan kerjasama, pengembangan sumber daya, dan menyosialisasikan eksistensi sekolah. Dengan melakukan ketujuh kegiatan tersebut, SMKN 3 Banda Aceh mampu menyiapkan lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja karena manajemen SMK telah mampu memberdayakan sumber daya dan melibatkan partisipasi aktif anggota internal dan eksternal sekolah.

Saran

Berdasarkan uraian di atas, disarankan agar perumusan strategi yang dilaksanakan kepala sekolah dalam penyelenggaraan SMKN Kota Banda Aceh perlu dipertahankan. Namun, dalam penetapan program dan kegiatan hendaknya mampu memenuhi kebutuhan dan keterampilan pasar kerja. SMK Negeri Kota Banda Aceh perlu melakukan terobosan dan kegiatan meningkatkan partisipasi dan peran serta masyarakat, seperti Kadin, DU/DI, Majelis Sekolah, Komite Sekolah, dan Pemda.