

**KEBIJAKAN TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA PADA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DI KABUPATEN SITUBONDO
(STUDI KASUS SMKN 1 SITUBONDO)**

Umar Said

Universitas Jember, Jl. Kalimantan 37 Jember 68121
email: umarsaid2013@yahoo.com

Abstract

The concept is based transformative education that will give you change in the public education of the community developed into a modern society based on knowledge and technology. This study aims to determine the transformation of human resource policies on Vocational High School 1 Situbondo. The study sample is key informants selected through a process of observation by purposive sampling method is performed on a component policy makers at Vocational High School 1 Situbondo by 11 people. This study used a qualitative approach through in-depth interviews, documentation and observation. Analysis using analytical methods deksriptis Spradley (1997) ethnographic model which includes domain analysis, taxonomic, and analysis komponensial kultural. Pola theme of leadership in educational efforts menengah kejuruaan can be developed through transformational and charismatic leadership backed by political power, business networks and bureaucratic network. In reality, the pattern of leadership is also based on commitment, exemplary leadership and courage in taking a risk on each policy will be implemented. Leaders always puts the entrepreneurial spirit in the leadership pattern and process of teaching the students the students to produce human resources who are competent and capable of creating jobs.

Key words: Vocational High School, Policy, Human Resources, Entrepreneurship

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan kapasitas ekonomi individu maupun dalam bentuk akumulatif mampu menggerakkan perekonomian suatu negara masih memerlukan pendalaman dan diskusi komprehensif ke depan, pemahaman ini tidak saja pada pengertian pendidikan *an sich* itu sendiri bahwa pendidikan itu sendiri namun juga pada dimensi pengembangannya. Adagium bahwa pendidikan mempunyai momentum tertentu, dapat dipahami pada arah pendidikan transformatif bagi individu, kumpulan individu ataupun masyarakat dan bahkan bangsa sejatinya adalah masuk akal (Susiani, 2009).

Konsep pendidikan transformatif ini didasarkan bahwa pendidikan akan memberikan perubahan masyarakat dari masyarakat berkembang menjadi masyarakat maju yang berbasis pengetahuan dan teknologi (*knowledge based society*). Oleh karena itu, pendidikan yang berkualitas akan menciptakan sebuah eforia baru terhadap penciptaan dan peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu berkompetisi terhadap persaingan dalam era globalisasi. Kartini dan Kartono (1997) menunjukkan bahwa pendidikan dapat dicermati dari perspektif ekonomi yang lebih menekankan bahwa pendidikan pada prinsipnya memberi keyakinan akan kemampuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan handal sehingga memiliki kelayakan untuk turut serta dalam pasar tenaga kerja sehingga secara prinsip dapat secara lugas terjadi peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Apabila ditelaah lebih lanjut, paparan Kartini dan Kartono (1997) tersebut berhubungan erat dengan relasi pendidikan yang berorientasi kerja dunia kerja dengan pendidikan berorientasi akademik memaksa adanya pengklasifikasian dalam pendidikan tidak dapat terelakkan.

Dalam ranah teoritis, penelitian yang dilakukan Sakalli (2011), Barnet dan Ryan (2004), Shavit dan Ller (2000), Mndebele dan Mkhweli (2006), Shavit dan Ller (2000), Mupinga, Busby dan Ngatiah (2006) menunjukkan bahwa jiwa kewirausahaan dan inovasi merupakan faktor penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas terutama pada ranah pendidikan menengah kejuruan yang dapat meliputi aspek anggaran, fasilitas, kepemimpinan, dan kerja sama yang seluruhnya di rumuskan melalui kebijakan dalam menghadapi tantangan dalam dunia kerja. Hal ini menjadi salah satu dasar topik konstruksi model

kebijakan tentang transformasi sumber daya manusia pada Sekolah Menengah Kejuruan menjadi fokus dalam penelitian.

Di negara berkembang, pemerintahnya akan selalu berupaya dalam peningkatan kualitas pelayanan termasuk pendidikan didalamnya yang mencakup SDM, mutu pelayanan, teknologi, daya saing, finansial, dan reformasi birokrasi Bradford (2003). Hal ini dimaksudkan bahwa negara berkembang seharusnya selalu berperan aktif dalam mengembangkan pendidikan secara dinamis untuk menciptakan sebuah transformasi yang signifikan tidak hanya pada Sumber Daya Manusia (SDM) namun juga akses pendidikan yang mencakup sarana dan prasarana, pelayanan, perubahan teknologi, daya saing, birokrasi dan finansialnya. Keseluruhan komponen tersebut merupakan kunci dalam pengembangan pendidikan di negara berkembang yang saling melengkapi dan tidak saling substitusi dengan yang lain. Ulasan teori pengembangan pendidikan ini rasanya tepat dalam konteks pendidikan menengah di Indonesia yang akan menciptakan individu individu yang merupakan bagian dalam perekonomian.

Penerapan kebijakan pada bidang pendidikan dapat ditinjau dari potensi pengembangan SMK, salah satunya di Kabupaten Situbondo. Kabupaten Situbondo merupakan salah satu daerah yang potensial dalam upaya pengembangan pendidikan kejuruan melalui tranformasi sumber daya manusia Sekolah Menengah Kejuruan. Salah satu SMK di Kabupaten Situbondo yang mempunyai inisiatif dan inovasi dalam pengembangan kualitas pendidikan dan sumber daya manusia secara konsisten adalah SMKN 1 Situbondo. SMKN 1 Situbondo mempunyai kebijakan yang berbeda dengan SMK lain di Kabupaten Situbondo. Hal ini didasarkan pada inovasi dalam pengambilan kebijakan dalam lembaga pendidikan untuk konsisten mengembangkan sumber daya manusia dengan fokus siswa didik di SMK. SMKN 1 Situbondo mempunyai kebijakan yang dirumuskan dalam Surat Keputusan Kepala Sekolah dalam pengembangan inkubator kewirausahaan dalam pengembangan sumber daya manusia siswa didik untuk memberdayakan kemampuan dan skill dalam proses pendidikannya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian yaitu bagaimana kebijakan transformasi sumber daya manusia pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMKN) 1 Situbondo?

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan referensi akademis yang berkaitan dengan kebijakan dan arah pengembangan pendidikan pada siswa

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Situbondo. Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat dalam memberikan arahan dalam pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) melalui kebijakan transformasi sumber daya untuk pengembangan seluruh komponen dalam pendidikan menengah.

TELAAH PUSTAKA

Konsep dan Fungsi Pendidikan Menengah Kejuruan

Evan (1978) menyatakan bahwa pendidikan kejuruan merupakan sistem pendidikan yang menciptakan individu untuk lebih mampu bekerja pada satu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan dari pada bidang-bidang pekerjaan lainnya. Menurut Djojonegoro (1998) tujuan pendidikan kejuruan adalah : 1) mempersiapkan siswa menjadi tenaga produktif; 2) memenuhi kebutuhan tenaga kerja dunia usaha dan industri; 3) menciptakan lapangan kerja bagi dirinya dan bagi orang lain; 4) merubah status siswa dari ketergantungan menjadi masyarakat yang berpenghasilan (produktif); dan 5) mempersiapkan siswa yang menguasai tekonoigi.

Menurut Finch dan McGough (1982), pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak terlepas dari tiga dimensi yaitu *human*, *task* dan *environment*. Pertama, dimensi manusia (*human*). Dimensi ini meliputi hubungan antar manusia, kreativitas, tanggung jawab, fleksibilitas dan tujuan masa datang. Kedua, dimensi tugas (*task*). Dimensi ini meliputi perencanaan, pengembangan, manajemen dan evaluasi. Ketiga, dimensi lingkungan (*environment*). Dimensi ini meliputi aspek sarana dan prasarana sekolah, masyarakat dan lapangan pekerjaan.

Teori Sumber Daya Manusia

Dimensi sumber daya manusia meliputi jumlah, komposisi, karakteristik (kualitas), dan persebaran penduduk. Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kompetensi dunia adalah sumber daya manusia yang dapat mengikuti perubahan kualifikasi yang ditentukan oleh masyarakat global (Sugestiyadi, 2011). Bryant dan White (1987) menyatakan bahwa dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam proses pembangunan ekonomi dapat dicapai dengan cara; 1) penekanan pembangunan dengan memprioritaskan pada kapasitas pendidikan; 2) pembangunan harus menekankan pada upaya pemerataan; 3) pembangunan mengandung arti adanya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat lemah atau kurang mampu; dan 4) pembangunan berkesinambungan antar negara dalam pengembangan pendidikan.

Menurut Greer (2001) kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mendorong suatu organisasi untuk berkompetisi yang didasarkan atas respon terhadap pasar, kualitas produk, pelayanan inovasi dan teknologi. Namun, dalam pandangan tradisional menekankan pada mobilisasi sumber daya manusia yang mudah berpindah dan pengendalian serta efisiensi sumber daya manusia. Oleh karena itu penerapan kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendorong sebuah perubahan dalam teknis dan kinerja yang lebih inovatif, progresif dan berproduktivitas tinggi.

Teori Kewirausahaan

Drucker (1994) menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan semangat, kemampuan, sikap dan perilaku individu dalam menangani usaha yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi, dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar. Drucker (1994) menyatakan bahwa kewirausahaan ditunjang oleh beberapa aspek yaitu :1) kemampuan mengindra peluang usaha atau kemampuan melihat dan memanfaatkan peluang untuk mengadakan langkah-langkah perubahan menuju masa depan yang lebih baik; 2) percaya diri dan mampu bersikap positif terhadap diri dan lingkungannya, yakni berkeyakinan bahwa usaha yang dikelolanya akan berhasil; 3) mempunyai perilaku yang mampu mengarahkan, menggerakkan orang lain, dan bertanggungjawab untuk meningkatkan usaha; 4) mempunyai inisiatif untuk menjadi kreatif dan inovatif, dalam menciptakan produk atau metode baru yang lebih baik mutu atau jumlahnya agar mampu bersaing; 5) mempunyai daya juang yang tinggi, bekerja penuh energi, tekun, tabah, melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tanpa mengenal putus asa; 6) mempunyai pandangan luas dengan visi ke depan yang baik, yaitu berorientasi pada masa yang akan datang dan dapat memperkirakan hal-hal yang dapat terjadi sehingga langkah yang diambil sudah dapat diperhitungkan; dan 7) berani mengambil resiko dalam situasi dan kondisi yang tidak menentu.

Menurut Zimmerer (1996) keberhasilan dan kegagalan wirausawan di tentukan oleh beberapa faktor determinan. Faktor determinan yang dapat menyebabkan usaha wirausaha berhasil antara lain kemampuan dan kemauan, tekat kuat untuk kerja keras, dan memanfaatkan peluang. Faktor determinan yang menyebabkan kegagalan kewirausahaan yaitu tidak kompeten dalam pengorganisasian, kurang berpengalaman, kurang efisien, tidak terdapat

perencanaan, lokasi usaha tidak kebijakans, tidak ada pembaharuan peralatan, sikap yang tidak ulet, dan kurangnya kemampuan dalam melakukan transisi kewirausahaan dalam pasar.

Teori Birokrasi

Menurut Weber (1968) birokrasi merupakan organisasi formal yang mempunyai karakteristik antara lain pembagian kerja, spesialisasi, orientasi impersonal, kekuasaan berdasarkan hirarki, peraturan, jenjang karan dan inefisiensi. Weber (1979) Birokrasi mempunyai karakterisitik antara lain 1) staf menjalankan tugas sesuai dengan jabatan; 2) terdapat struktur hirarki yang jelas dalam kelembagaan; 3) fungsi jabatan ditentukan secara tegas; 4) pejabat dipilih berdasarkan kontrak tertentu; 5) pemilihan pejabat dan staf secara professional; 6) terdapat gaji dan pension dalam segi keuangan; 7) terdapat tugas sesuai dengan jabatan; dan 8) terdapat jenjang karir yang didasarkan dari sistem dan prestasi.

Menurut Levine (1982), birokrasi mempunyai beberapa fungsi yaitu 1) fungsi instrumental, yaitu menjabarkan perundang-undangan dalam memproduksi jasa, pelayanan, komoditi, atau mewujudkan situasi tertentu; 2) fungsi politik, yaitu memberi masukan yang meliputi saran, informasi, visi, dan profesionalisme dalam penyusunan kebijakan; 3) fungsi pendorong kepentingan publik, yaitu mengartikulasikan aspirasi dan kepentingan masyarakat dan mengintegrasikan dalam kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah; dan 4) fungsi kewirausahaan, yaitu memberikan inspirasi bagi kegiatan-kegiatan inovatif dan tidak berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya yang potensial untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan Birokrasi

Kemimpinan birokrasi pada dasarnya merupakan kepemimpinan organisasi dalam bidang pemerintahan (Pasolong, 2010). Salah satu peranan pemimpin dalam aspek publik adalah memberikan motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Kepemimpinan birokrasi dapat di klasifikasikan menurut peranan pemimpin menjadi kepemimpinan birokrasi transaksional dan kepemimpinan transformasional (Pasolong, 2010). Kepemimpinan birokrasi transaksional didasarkan pada keyakinan terhadap legalitas pola pola aturan normatif dan hak yang diberikan kepada pemimpin berdasarkan pada aturan tertentu untuk melakukan perintah. Kepemimpinan birokrasi transaksional didasarkan pada keyakinan terhadap legalitas pola pola aturan normatif dan hak yang diberikan kepada pemimpin berdasarkan pada aturan tertentu untuk melakukan perintah. Karisma, memberikan visi dan misi,

menanamkan kebanggaan, memberikan perhatian dan kepercayaan. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing, memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud maksud penting dengan cara sederhana. Rangsangan intelektualitas, membudayakan kecerdasar, rasionalitas, dalam memecahkan permasalahan tertentu. Pertimbangan yang di individualkan, memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individu, memberikan nasehat.

Kepemimpinan birokrasi diklasifikasikan menjadi dua yaitu kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan tradisional adalah kepemimpinan yang berasal dari kepercayaan masa lalu seperti system kerajaan (Ritzer, 2003). Definsi lain dari kepemimpinan tradisonal adalah kemimpinan yang didasarkan pada keyakinan kuat terhadap kebenaran tradisi yang berlaku pada lingkungan dan legitimasi status kepemimpinan tradisional tersebut. Sedangkan, kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang mempunyai otoritas dan kemampuan tertentu. Lebih lanjut Pasolong (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada kepribadian individu yang berbeda dengan individu lain yang di lengkapi dengan sikap keteladanan sehingga menjadi pola aturan atau perintah pada kepemimpinannya.

Teori Kebijakan Publik

Dunn (1981) menunjukkan bahwa keputusan birokrasi adalah rangkaian tindakan sebagaia upaya dalam menyelesaikan permasalahan yang tidak bertentangan dengan nilai dan norma masyarakat yang di laksanakan sebagai dampak implementasi alternatif yang telah dipilih. Hogwood dan Gunn (1990) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Dunn (2003) menunjukkan bahwa dalam pengambilan kebijakan publik terdapat beberapa tahap antara lain 1) Penyusunan rencana dimana tahap ini mengimplementasikan pemilihan pejabat sebagai kepentingan masyarakat; 2) Perumusan keputusan,dimana para pejabat merumuskan alternatif kebijakan publik untuk mengantisipasi permasalahan dalam masyarakat; 3) Adopsi, dimana alternatif keputusan dan kebijakan yang diadopsi harus dengan dukungan dari pihak legislatif, konsensus diantara direktur lembaga atau keputusan peradilan; 4) Implementasi keputusan dan kebijakan dimana dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia; 5) Penilaian kebijakan publik dimana dalam impementasinya kebijakan akan di analisis secara akuntabilitas mengenai keseuain dengan tujuan yang akan dicapai.

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh komponen dalam perumusan kebijakan pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Situbondo. Sampel penelitian merupakan informan kunci yang dipilih melalui proses observasi dengan metode *purposive sampling* yang dilakukan pada komponen pengambil kebijakan pada SMKN 1 Situbondo. *Purposive sampling* adalah teknik pemilihan informan dengan jumlah yang tetap dan ditentukan melalui kriteria-kriteria tertentu dalam penelitian (Pasolong, 2012). Pemilihan informan dengan pertimbangan tertentu seperti informan dipilih karena merupakan individu yang mengetahui topik yang sedang diteliti sehingga dapat mempermudah peneliti untuk mendapatkan informasi yang dapat menjelaskan situasi sosial tertentu.

Informan inti dalam penelitian ini dipilih berdasarkan beberapa kriteria utama antara lain 1) Informan merupakan aparatur pendidik di SMKN 1 Situbondo; 2) Informan merupakan aparatur pendidik yang aktif dalam kegiatan dan program pendidikan di SMKN 1 Situbondo; 3) Informan merupakan aparatur pendidik yang berperan aktif dalam program dan kebijakan SMKN 1 Situbondo; 4) Informan merupakan aparatur pendidik di SMKN 1 Situbondo yang berperan aktif dalam jalinan kerjasama dengan pihak lain; 5) Informan merupakan aparatur pendidik yang mempunyai motivasi dan inovasi dalam mengembangkan jaringan alumni di SMKN 1 Situbondo; 6) Informan merupakan aparatur pendidik di SMKN 1 Situbondo mempunyai prestasi di tingkat lokal atau regional atau nasional. Berdasarkan kriteria tersebut informan inti penelitian ini adalah 11 orang.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan metode deksriptis analitis Spradley (1997) dengan model *ethnographic* yang mencakup analisis domain, taksonomi, komponensial dan analisis tema kultural. Analisis Domain adalah proses dalam menemukan bagian, unsur dan domain terhadap pengelompokan budaya yang terkandung pada kategori kecil. Analisis Taksonomi adalah proses menelaah pada pusat perhatian dengan satu langkah atau lebih dalam mengungkap hubungan antar unsure pada setiap domain. Analisis komponensial adalah proses dalam pencarian kontras, pemilihan, pengelompokan, dan pengolahan seluruh informasi yang diperoleh dalam peta informasi. Analisis Tema Kultural adalah proses analisis data dari analisis domain, taksonomi dan komponensial untuk memperoleh pemahaman

lebih laus terhadap domain yang dipilih dalam suatu hal yang diteliti. Analisis tema kultural merupakan proses mengkaitkan keseluruhan analisis sebelumnya untuk disusun sebagai kerangka obyek penelitian yang sebelumnya tidak teridentifikasi.

Secara garis besar tahapan penelitian kualitatif menurut Spradley (1997) adalah sebagai berikut 1) peneliti memilih situasi sosial seperti lokasi, pelaku, dan aktivitas ekonomi; 2) peneliti melakukan observasi; 3) peneliti melakukan pencatatan hasil observasi dan wawancara; 5) peneliti melakukan observasi deskriptif; 6) peneliti melakukan analisis domain; 7) peneliti melakukan analisis terfokus; 8) peneliti melakukan analisis taksonomi; 9) peneliti melakukan observasi terseleksi; 10) peneliti melakukan analisis komponensial; 11) peneliti melakukan analisis tema cultural; 12) peneliti merumuskan temuan budaya; dan 13) peneliti menyusun laporan penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Birokrasi dan Kekuatan Politik

Kepemimpinan pada pendidikan menengah kejuruan erat kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia pada seluruh komponen lembaganya. Hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan akan menentukan arah, pola dan keberhasilan dari setiap program atau kebijakan yang dirumuskan dan diimplementasikan dalam mencapai suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh pimpinan dari suatu lembaga pendidikan. Hal ini dituturkan oleh US, Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo:

“Kebijakan saya dasarkan dari intuisi dan keyakinan saya untuk mengembangkan SMK ini menjadi pilot project di Situbondo agar SMK yang dulunya tidak dipandang oleh masyarakat menjadi SMK yang dapat berkompetisi tidak hanya nasional namun juga internasional.”

Argumentasi ini diperkuat oleh TO, Kepala Unit Produksi Logam SMKN 1 Situbondo:

“Kepala Sekolah selalu menempatkan kebijakannya pada upaya pengembangan kompetensi tidak hanya pada untuk para pendidik namun juga siswanya agar menjadi wirausaha dan tidak hanya menjadi pekerja.”

Hal senada disampaikan oleh SM, Kolega Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo:

“Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo saya support dalam setiap kebijakannya sejak pertama menjabat menjadi Kepala Sekolah karena mempunyai orientasi yang jelas untuk mengembangkan SMK tersebut.”

Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo menerapkan pola kepemimpinan transformasional dalam setiap kebijakannya. Hal ini ditunjukkan dari adanya suatu karisma dalam memberikan setiap pemahaman akan visi dan misi yang akan dicapai sesuai dengan perencanaan yang telah dirumuskan dan disosialisasikan. Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo memberikan penanaman rasa kebanggaan pada setiap seluruh komponen sumber daya manusia untuk selalu bersama mengembangkan kualitas pendidikan kejuruan di tingkat daerah, nasional dan internasional. Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo memberikan perhatian dan kepercayaan dalam pen delegasian tugasnya kepada bawahannya menjadi sebuah tanggung jawab dan rasa memiliki institusi tersebut.

Lebih lanjut, Kepala Sekolah selalu melakukan komunikasi kepada seluruh bawahannya dalam struktur organisasi lembaga pendidikan sebagai sebuah strategi untuk menyosialisasikan dan media respon terhadap seluruh kebijakan yang diimplementasikan untuk mengembangkan kualitas pendidikan tidak hanya proses namun juga keluaran yang dihasilkan oleh SMKN 1 Situbondo. Kebijakan ini diimplementasikan melalui agenda rapat kedinasan yang dilakukan secara periodik maupun pada situasi tertentu untuk selalu mengevaluasi dan merencanakan tujuan dari lembaga pendidikan tersebut.

Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo selalu memberikan budaya dan situasi yang mengedepankan intelektualitas dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dalam setiap kebijakan pendidikannya. Hal ini dilakukan dengan berbagai inovasi yang muncul dari intuisi Kepala Sekolah yang sebelumnya mempunyai jiwa kewirausahaan yang dikombinasikan pada jabatannya sebagai pejabat pada sekolah untuk bersinergi dalam menciptakan sebuah kebijakan yang inovatif dalam menyelesaikan permasalahan tertentu yang muncul dari program kerja yang telah direncanakan.

Dalam peran aktifnya sebagai pemangku kebijakan, Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo selalu memberikan perhatian pribadi kepada setiap komponen sumber daya manusia yang meliputi wakil kepala sekolah, kepala unit kerja, tenaga pendidikan, administrasi hingga siswa didik. Kebijakan yang diimplementasikan oleh Kepala Sekolah selalu dikomunikasikan dengan karyawan dan tenaga pendidik yang dilakukan secara resmi maupun individual melalui pertemuan formal maupun informal untuk memperoleh respon terhadap kebijakan tersebut. Hasil respon menjadi dasar sebuah evaluasi kebijakan untuk pengembangan lebih lanjut dari program yang telah direncanakan oleh manajemen sekolah tersebut.

Di sisi lain, kebijakan pengembangan pendidikan pada SMKN 1 Situbondo selalu berkaitan dengan birokrasi pemerintahan yang erat kaitannya dengan dinamika politik di daerah. Hal ini dimanfaatkan oleh pimpinan dan manajemen

dalam memberikan suasana kerja yang kondusif dalam mengelola SMK yang erat kaitannya dengan birokrasi. Berikut penuturan US, Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo:

“Sejak awal saya dibantu oleh kolega saya yang mempunyai kekuatan politik yang kuat dan dapat mempengaruhi birokrasi untuk menyukseskan kebijakan yang diusulkan untuk mengembangkan SMK.”

Hal senada diungkapkan TO, Kepala Unit Produksi Logam SMKN 1 Situbondo:

“Kepala Sekolah mempunyai kemampuan dalam mengakses pejabat dari koleganya untuk membantu persetujuan setiap kebijakan pengembangan SMK yang inovatif.”

Kesuksesan pengambilan kebijakan pengembangan SMKN 1 Situbondo melalui berbagai inovasi dibenarkan oleh SM, Kolega Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo:

“Pada awal kepemimpinan US sudah diback up untuk setiap kebijakannya karena memiliki komitmen dan keberanian untuk mengambil risiko secara all out untuk SMK tersebut.”

Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo memanfaatkan jaringannya dalam menyukseskan setiap kebijakan dan program dengan bantuan kekuatan politik dalam mempengaruhi birokrasi di daerah melalui hubungan kekerabatan, hubungan pertemanan hingga hubungan informal yang bersumber dari pihak ketiga. Namun, implementasi dari pola kepemimpinan tidak mengakibatkan kepemimpinan transaksional yang saling menguntungkan dari tujuan individu dalam setiap program yang diimplementasikan pada SMKN 1 Situbondo. Pimpinan dan manajemen sekolah menerapkan kepemimpinan kharismatik yang mempunyai otoritas dan kemampuan tertentu. Pimpinan dan manajemen mendasarkan setiap perencanaan, program dan tujuan dari Kepala Sekolah yang diwujudkan dari sikap keteladanan dalam mengembangkan kualitas pendidikan dan menciptakan tenaga kerja yang siap kerja dengan berbagai pengorbanan untuk menjadi pola aturan pada kepemimpinannya. Hal ini dimaksudkan Kepala Sekolah selalu memberikan contoh yang teladan kepada bawahannya dalam pendelegasian tugas dan kewenangan untuk mengembangkan pendidikan.

Inovasi, Risiko dan Kewirausahaan

Inovasi merupakan aspek penting dalam setiap perencanaan program dan tujuan yang akan dicapai oleh manajemen sekolah. Inovasi ini tidak bersumber dari seluruh manajemen namun dari Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang selalu mempunyai ide yang inovatif dalam upaya pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan ini diwujudkan dalam penekanan kurikulum yang tidak hanya memberikan siswa didik dan tenaga pendidik *hard skill* namun juga *soft skill* sikap

serta jiwa kewirausahaan. Kepala Sekolah selalu memberikan contoh sikap yang teladan seperti berani mengambil risiko dalam kebijakannya yang diimplementasikan dalam pembentukan wadah koperasi internal siswa dan guru untuk menunjang kegiatan pengajaran dan aplikasi jiwa kewirausahaan dalam kehidupan nyata. Di sisi lain, Kepala Sekolah memberikan dasar dan kemampuan kepada siswa sejak awal pendidikan dengan membentuk embrio kewirausahaan dalam proses pembelajaran yang dikelola oleh unit produksi sebagai wadah untuk mendidik siswa untuk mempunyai kemampuan dan kemauan untuk berwirausaha melalui berbagai proyek pesanan dari pihak lain.

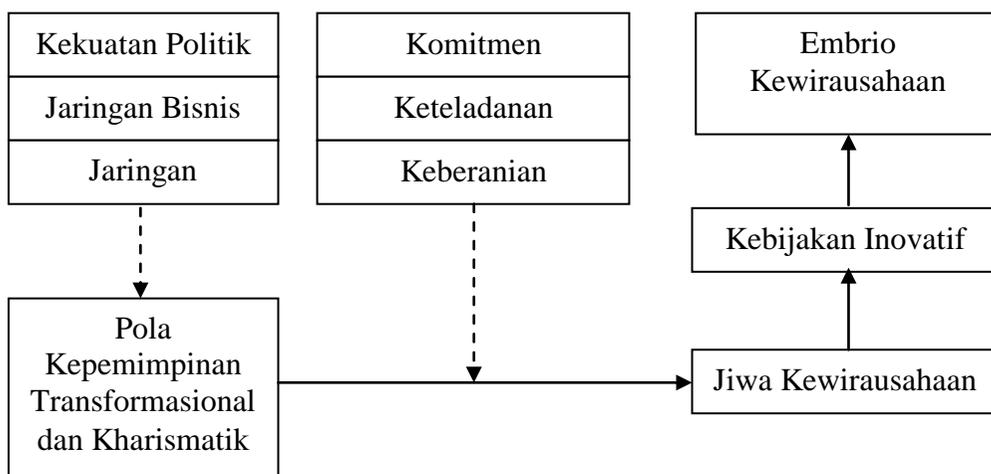
Keberanian dalam mengambil sebuah risiko merupakan sumber dari inovasi Kepala Sekolah sejak awal SMK berdiri hingga berkembang menjadi sekolah yang mempunyai prestasi dan jaringan kerjasama internasional dalam pengembangan pendidikan. Hal ini diwujudkan dalam kebijakan awal pendirian SMKN 1 Situbondo dimana Kepala Sekolah berani untuk membeli sebidang tanah untuk lokasi sekolah dengan dana pribadi serta untuk jalan masuk seluas $8 \times 96 \text{ M}^2$ sebagai stimulus untuk perolehan ijin pendirian sekolah. Kebijakan tersebut berimplikasi pada persetujuan pendirian sekolah dan pemberian bantuan dana 1 miliar rupiah dari pemerintah daerah untuk pembangunan gedung kantor sekolah serta pemerintah pusat untuk pembangunan gedung kelas. Kebijakan tersebut diimplementasikan melalui keyakinan bahwa SMK tersebut akan berkembang pesat dan tanpa adanya pertimbangan untung dan rugi dalam keberanian untuk mengambil risiko menyediakan lokasi dan jalan masuk untuk SMKN 1 Situbondo. Kepemimpinan Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo dalam mengambil risiko pada setiap kebijakannya mengakibatkan sebuah inovasi yang tidak dimiliki oleh SMK lain di Kabupaten Situbondo.

Konsistensi kebijakan yang inovatif tidak hanya pada awal kepemimpinan namun juga hingga SMKN 1 Situbondo memiliki sebuah lembaga yang mampu menjadi media dalam memberikan aplikasi dalam jiwa kewirausahaan yang telah ditanamkan kepada seluruh komponen Sumber Daya Manusia. Salah satu kebijakan inovatif yang dirumuskan oleh Kepala Sekolah adalah pembentukan embrio kewirausahaan yang dikembangkan melalui unit produksi SMK sebagai lembaga yang memproduksi produk kerajinan SMK yang difokuskan pada kerajinan logam. Embrio kewirausahaan ini memberikan kemampuan dan keahlian kepada siswa untuk tidak hanya menjadi tenaga kerja pada perusahaan namun mampu menciptakan lapangan pekerjaan. Kepala Sekolah mewujudkan dengan memberikan serta mencari proyek pesanan kerajinan logam melalui unit produksi logam SMK yang mengkaryakan para siswa yang ada pada embrio kewirausahaan tersebut. Kepala Sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada

kepala unit produksi logam SMK untuk mengembangkan potensi siswa melalui aplikasi pekerjaan pada pesanan kerajinan logam. Hal ini memberikan manfaat pada aplikasi keahlian siswa namun juga memberikan pendapatan kepada seluruh komponen yang terlibat pada unit produksi logam di SMKN 1 Situbondo.

Kebijakan Transformasi Sumber Daya Manusia SMKN 1 Situbondo

Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo merumuskan berbagai kebijakan inovatifnya melalui keberanian dalam pengambilan risiko sebagai dasar pengembangan pendidikan dan sumber daya manusia dengan dukungan kekuatan politik dan jaringan. Konstruksi kebijakan dalam mentransformasi sumber daya manusia pada SMKN 1 Situbondo sebagai berikut:



Gambar 1. Kebijakan Transformasi Sumber Daya Manusia SMKN 1 Situbondo

Pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo didukung oleh kekuatan politik, jaringan bisnis dan jaringan birokrasi. Hal ini menjadikan pola kepemimpinan yang diterapkan efektif dalam mencapai setiap tujuan yang telah direncanakan oleh manajemen. Pola Kepemimpinan tersebut juga didasarkan pada komitmen yang dimiliki oleh Kepala Sekolah untuk mengembangkan SMK hingga menjadi sekolah yang mampu menciptakan sumber daya manusia yang siap kerja dan menciptakan lapangan pekerjaan untuk tenaga kerja lain. Sikap keteladanan Kepala Sekolah

dipelihara sebagai contoh kepada manajemen dibawahnya untuk senantiasa bersama dalam menyukseskan setiap program dan kebijakan yang diimplementasikan untuk keberhasilan SMKN 1 Situbondo. Kepala Sekolah SMKN 1 Situbondo senantiasa berani mengambil risiko dalam keputusan dan kebijakan untuk pengembangan SMK tidak hanya secara formal sebagai pimpinan namun juga melibatkan kehidupan individu untuk secara penuh mengembangkan seluruh sumber daya manusia pada SMK.

Jiwa kewirausahaan diimplementasikan tidak hanya pada proses pembelajaran namun juga hubungan birokrasi pemerintahan internal pada sekolah untuk persamaan persepsi dan tujuan yang akan dicapai. Jiwa kewirausahaan menciptakan setiap kebijakan Kepala Sekolah selalu inovatif dalam merespon perubahan pasar agar pengembangan kualitas pendidikan dan sumber daya manusia sesuai dengan harapan. Salah satu kebijakan inovatif utama Kepala Sekolah adalah pembentukan embrio kewirausahaan sebagai wadah pendidikan siswa secara aplikatif sebagai wirausaha dalam menerima pesanan kerajinan logam sebagai dasar kesiapan bersaing setelah menyelesaikan pendidikannya di SMK. Embrio tidak hanya menjadi wadah namun juga lembaga untuk komunikasi antar siswa dan guru dalam memenuhi permintaan pasar untuk produk industri logam SMK.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pola kepemimpinan dalam upaya pendidikan menengah kejuruan dapat dikembangkan melalui kepemimpinan transformasional dan kharismatik yang didukung dengan kekuatan politik, jaringan bisnis dan jaringan birokrasi. Dalam realitanya pola kepemimpinan juga didasarkan pada komitmen, keteladanan dan keberanian pimpinan dalam mengambil risiko pada setiap kebijakan yang akan diimplementasikan. Pimpinan selalu mengedepankan jiwa kewirausahaan dalam pola kepemimpinannya dan proses pengajaran pada siswa didik untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten dan mampu menciptakan lapangan pekerjaan. Jiwa kewirausahaan yang memunculkan kebijakan inovatif dalam, bentuk pembentukan embrio kewirausahaan sebagai basis pendidikan untuk membetuk sumber daya manusia yang berkualitas.

Saran

Kebijakan pada dunia pendidikan diharapkan memberikan *hard skill* dan *soft skill* serta memasukkan unsur kewirausahaan dalam proses pengajarannya

untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan sekolah lain. Pola kepemimpinan seharusnya mampu memberikan teladan bagi manajemen bawah untuk menyukseskan kebijakan yang telah diimplementasikan dalam mencapai tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnett, K dan Ryan, R. 2005. 'Vocational education and training in Australian schools: Issues for practitioners', *International Education Journal*, 5(5):89-104.
- Bradford, N. 2003. 'Public-Private Partnership? Shifting Paradigms of Economic Governance in Ontario', *Canadian Journal of Political Science*, 36(5): 1005-1033.
- Bryant, C., and White, L.G.1987. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. LP3ES. Jakarta.
- Djojonegoro, W. 1998. *Pengembangan sumber daya manusia melalui SMK*. PT. Jayakarta Agung Offset. Jakarta.
- Dunn, W.N. 1981. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Prentice Hall. New Jersey.
- _____. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Drucker. P. E. 1994. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Business. New York.
- Evan, R. 1978. *Foundation of Vocational Education*. Olympus Publishing Company. Salt Lake City.
- Finch, C.R. and McGough, R.L. 1982. *Administering and Supervising Occupational Education*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.
- Greer, C. R. 2001. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Hoogwood, B and Gunn, L. 1984. *Policy Analysis For The Real World*. Oxford University Press. Oxford.
- Kartini and Kartono. 1997. *Pengantar Ilmu Pendidik Teoritirs: Apakah Pendidikan Masih diperlukan?*. Rajawali Press. Jakarta.
- Levine, C., Guy, H.P., Thompson, F.J. 1990. *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*, Glenview. A Division of Scott, Foresman and Company. Illinois.

- Mndebele, C.B.S and Mkhweli, D. 2006. 'Vocational Entrepreneurship Education in a Developing Country: Self-Reported Performance of Male and Female Vocational Instructors in Swaziland', *International Journal of Vocational Education and Training*, 14(1):7-20.
- Mupinga, D.M., Busby, J.R., Ngatiah, J.W. 2006. 'Postsecondary Technical and Vocational Education Institutions in Kenya: Needs and Challenges', *International Journal of Vocational Education and Training*, 14(1):21-35.
- Pasolong, H. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Ritzer, G. 2003. *Sosiologi Ilmu Berparadigma Ganda*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sakalli, B. 2011. 'An Investigation To Improve Entrepreneurship Module In Vocational And Technical High Schools In Northern Cyprus', *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 1(4):35-41.
- Shavit, Y dan Ller, W.M. 2000. 'Vocational Secondary Education: Where diversion and where safety net?', *European Societies*, 2(1): 29-50.
- Spradley, J.P. 1997. *Metode Etnografi terjemahan Misbah Zulfa Elizabeth*. PT. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Sugestiyadi, B. 2011. 'Pendidikan Vokasional Sebagai Investasi', *Paper Competition ASC 2011 Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Susiani, R. 2009. *Kajian Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) SMK Negeri 2 Salatiga Dan Hubungannya Dalam Pengembangan Wilayah Sekitarnya*. Tesis Program Pascasarjana Magister Teknik Pembangunan Wilayah Dan Kota. Universitas Diponegoro.
- Weber, M. 1968. *The Theory Social and Economic Organization*. Oxford University Press. New York.
- _____. 1979. *Economy And Society : An Of Interpretive Sociology, And Power*. Mc Graw Hill Book Company Limited. London.
- Zimmerer, T.W dan Scarborough, N.H. 2002. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. P.T Prenhallindo. Jakarta.