

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Persoalan pendidikan saat ini yang masih dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kemampuan guru, pengadaan sarana prasarana pendidikan dan sebagainya. Namun demikian, belum menunjukkan perkembangan yang berarti.

Di dalam buku MPMBS (Depdiknas,2002) disebutkan terdapat tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan yakni: 1) Pendekatan input output analysis dalam kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendidikan selama ini hanya memperhatikan input dan kurang memperhatikan proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan, 2) Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik sentralistik sehingga membuat sekolah tidak mandiri, kurang motivasi, kurang kreatif dan inovatif dalam mengelola dan mengembangkan sekolahnya. 3) Peran serta warga sekolah khususnya guru dan masyarakat masih rendah. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung guru. Dikenalkan perubahan apapun, jika guru tidak mau berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut. Partisipasi masyarakat lemah karena selama ini keterlibatan mereka hanya terbatas pada pemberian bantuan dana. Dari kenyataan di atas Departemen Pendidikan Nasional memandang perlunya reorientasi manajemen, yang salah satu programnya dinamakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.

Manajemen pendidikan bagi lembaga seperti sekolah mempunyai peranan yang sangat penting, sebab manajemen merupakan kerjasama yang sistematis, sistemik serta komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Mulyasa, 2002:20). Lebih lanjut Mulyasa mengatakan bahwa manajemen merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara

optimal, efektif dan efisien. Untuk itu perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen yaitu : perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan.

Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Karena itu, diperlukan kepala sekolah tangguh, yaitu kepala sekolah yang memiliki karakteristik atau kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan (Slamet, 2000 : 4). Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinya. Dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik berupa atau bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan dan sebagainya maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinya, dengan orang tua murid serta pihak pemerintah setempat (Daryanto, 2001 : 80-81).

Inovasi-inovasi yang dimunculkan oleh elite Depdiknas seringkali tidak dapat dijalankan dengan baik di sekolah. Persoalan implementasi inovasi ini menyebabkan filosofi perubahan yang terkandung dalam inovasi tersebut mengalami pendangkalan. Hal ini menyebabkan tujuan perbaikan mutu melalui berbagai inovasi kurikulum tidak tercapai. Demikian juga dengan pergantian kurikulum menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) masih mengalami kendala dalam pengimplementasiannya. Pergantian kurikulum seringkali hanya dipahami sebagai sebuah proyek yang akan selesai ketika dana yang diberikan pemerintah sudah habis.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) disebut-sebut sebagai kurikulum terakhir. Meskipun kurikulum terakhir, pada kasus kurikulum-kurikulum terdahulu telah terjadi banyak pergantian kurikulum. Pergantian kurikulum terjadi karena banyak yang menganggap kurikulum yang ada terlalu ideal sehingga perlu dilakukan perubahan/pergantian kurikulum.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan merupakan salah satu inovasi pendidikan. KTSP merupakan hal yang baru di Indonesia. Karakteristik kurikulum ini berbeda dengan kurikulum sebelumnya, karena dalam KTSP sekolah adalah pihak yang

menyusun kurikulum. Sifatnya yang baru inilah maka perkembangannya perlu untuk terus dievaluasi dan dibimbing agar pelaksanaannya sesuai dengan tujuan. Tanpa evaluasi tentang tahap-tahapan implementasi kurikulum maka akan sulit dilakukan pemantauan perkembangan dan kesulitan yang terjadi di lapangan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan dapat diberikan perumusan masalah, yakni:

- a. Apakah faktor-faktor kritis dalam keberhasilan implementasi KTSP di SMK di Kota Yogyakarta ?
- b. Apakah terdapat perbedaan identifikasi faktor-faktor kritis dalam keberhasilan implementasi KTSP dilihat dari karakteristik sekolah?
- c. Bagaimana pengelompokkan SMK dalam keberhasilan implementasi KTSP?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor kritis dalam keberhasilan implementasi KTSP di SMK di Kota Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan identifikasi faktor-faktor kritis dalam keberhasilan implementasi KTSP dilihat dari karakteristik sekolah.
- c. Untuk mengetahui pengelompokkan SMK dalam keberhasilan KTSP.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Diketahui pengelompokkan sekolah dalam implementasi KTSP sehingga dapat dilakukan pembinaan kepada sekolah yang sejenis.
- b. Teridentifikasi faktor-faktor kritis dalam implementasi KTSP sehingga dapat dijadikan acuan untuk evaluasi pada pembinaan KTSP di sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Desentralisasi pendidikan yang digulirkan pada masa otonomi daerah merupakan langkah yang revolusioner dalam pengelolaan pendidikan dasar dan menengah di Indonesia. Desentralisasi pendidikan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dan sekolah bersama masyarakat untuk mengelola pendidikan sesuai potensi masing-masing.

Otonomi pendidikan dasar dan menengah di Indonesia digulirkan dengan konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Konsep ini digulirkan dengan tujuan masyarakat lokal dapat mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu sesuai dengan potensi daerah dan masyarakatnya. Konsep ini menjawab kebijakan pendidikan yang selama ini sentralistik pada tingkat pusat dan kota menjadi tingkat Sekolah.

1. Definisi MBS

Filosofi yang mendasari lahirnya konsep MBS adalah bahwa pengelolaan pendidikan yang selama ini sentralistik mengandung banyak kelemahan. Sentralisasi pengelolaan pendidikan tidak dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu diperlukan pelimpahan pengambilan keputusan melalui desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah. Desentralisasi diharapkan dapat merangsang pengoptimalan potensi sekolah yang memang dikelola oleh manajemen sekolah (Zamroni,2001:20-22).

Konsep MBS membantu pendelegasian wewenang yang lebih luas kepada sekolah dan *stakeholder*-nya untuk mengelola unit pendidikan pada tingkat sekolah. MPMBS pada hakekatnya adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh kepada sekolah, atas kesiapan seluruh staf sekolah, untuk memanfaatkan semua sumber dan fasilitas belajar yang ada untuk menyelenggarakan pendidikan bagi serta memiliki segala akuntabilitas atas segala tindakan sekolah. Pengertian ini mengandung makna yang luas tentang pelimpahan wewenang pengelolaan sekolah dalam arti luas. Disamping itu sekolah dituntut

untuk dapat mempertanggungjawabkan penggunaan wewenang itu untuk diketahui oleh masyarakat (akuntabilitas).

MBS juga merupakan sebuah logika dan pengakuan pemerintah bahwa memang pendidikan tidak dapat dikelola secara sentralistik. Hanya sekolah yang mengerti dan mempunyai cukup kemampuan untuk mendayagunakan potensi masing-masing. Dalam hal ini sekolah tetap akan dibantu oleh Dinas Pendidikan yang hanya bertindak selaku konsultan. Peran ini diambil mengingat terkadang dalam mengelola sesuatu seseorang tidak dapat melihat potensinya sendiri. Dalam keadaan itu dibutuhkan orang lain yang mampu memberikan analisis situasi komprehensif mengenai organisasinya.

Pelimpahan otonomi pengelolaan kepada sekolah diharapkan akan menimbulkan model manajemen partisipasif. Dalam manajemen partisipasif segala keputusan yang diambil oleh organisasi sejauh mungkin adalah melibatkan semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan *stakeholders*) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional. Dengan model partisipasif ini diharapkan akan timbul rasa memiliki para warga sekolah sehingga tanggungjawab untuk meningkatkan mutu pendidikan semakin besar.

2. Konsep MBS

Konsep MBS diawali dengan bergesernya pola manajemen sentralistik menuju desentralisasi pendidikan. Berikut pola pergeseran manajemen desentralisasi.

Dapat dikatakan konsep MBS adalah penyelenggaraan otonomi sekolah disertai pemberdayaan dengan pengambilan keputusan partisipasif (Depdiknas, 2001:5).

Tabel 2.1. Pergeseran Paradigma Manajemen Pendidikan

Manajemen Berbasis Pusat	Menuju	Manajemen Berbasis Sekolah
Sub-ordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	Pengambilan keputusan Partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratif	→	Pendekatan profesionalisme
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi diri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	→	Mengolah resiko
Gunakan uang semua	→	Gunakan seefisien mungkin
Individual cerdas	→	<i>Teamwork</i> kompak dan cerdas
Informasi terribadi	→	Informasi terbagi
Pendelegasi	→	Pemberdayaan
Organisasi herarkhis	→	Organisasi datar

3. Tujuan MBS

Umaedi (2000:7) menyatakan bahwa tujuan pelaksanaan MPMBS adalah untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, pemberian tanggungjawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah secara *teamwork*, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerja sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa ia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik yang bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, warga sekolah diberdayakan sebagai manusia ciptaannya.

Konsep MPMBS dapat dikhususkan mempunyai tujuan berikut:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

4. Karakteristik MBS

MBS memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Karakteristik dimaksud meliputi seluruh komponen pendidikan dan perlakuannya pada setiap tahap pendidikan baik masukan (input), proses maupun hasil (output) pendidikan.

a. Hasil Pendidikan

Hasil pendidikan yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada dasarnya, hasil pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu hasil berupa prestasi akademik dan hasil berupa prestasi non-akademik. Hasil prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba kinerja siswa, lomba Matematika/Fisika, dll. Hasil prestasi non-akademik, misalnya kesenian olahraga, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan.

b. Proses Pendidikan

Sekolah yang efektif biasanya memiliki proses pendidikan sebagai berikut:

1) Proses Belajar Mengajar yang efektivitasnya tinggi

Proses Belajar Mengajar (PBM) yang tinggi menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan menjelaskan saja, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga dapat dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik. PBM lebih menekankan pada bekerja, belajar hidup bersama dan belajar menjadi diri sendiri.

- 2) Kepemimpinan sekolah yang tangguh
Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh dan kuat agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah sesuai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan.
- 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman
Sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, tertib, nyaman, demi kelangsungan PBM yang nyaman.
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
Pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu
Budaya mutu yang harus dimiliki sekolah adalah sebagai berikut :
 - a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili orang;
 - b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab;
 - c) hasil harus diikuti penghargaan atau sanksi;
 - d) kolaborasi dan sinergi, sebagai dasar untuk kerjasama;
 - e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya;
 - f) atmosfir keadilan harus ditanamkan;
 - g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaan;
 - h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.
- 6) Sekolah memiliki kebersamaan yang kompak
Budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.
- 7) Sekolah memiliki kewenangan
Sekolah memiliki kewenangan dan memiliki kemampuan serta kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada pihak lain.
- 8) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari kehidupan sekolah. Makin tinggi tingkat partisipasi warga, makin besar rasa memiliki, dan akan makin besar pula rasa tanggung jawab, serta tingkat dedikasinya.

9) Keterbukaan (transparansi) manajemen

Pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, selalu melibatkan pihak-pihak terkait.

10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah

Perubahan adalah hal yang menyenangkan dan merupakan peningkatan mutu peserta didik.

11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah secara terus menerus dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi khususnya yang mempengaruhi kepentingan sekolah.

13) Komunikasi yang baik

Komunikasi yang baik antara warga sekolah akan membentuk kebersamaan yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

14) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap prestasi pelaksanaan/penyelenggaraan program sekolah. Dengan ini, maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan programnya.

c. Masukan Pendidikan

1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran program yang jelas

Kebijakan, tujuan, dan sasaran program sekolah harus disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, dan karakter yang kuat oleh warga sekolah.

2) Sumberdaya tersedia dan siap

Sekolah harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yaitu uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan lain-lain.

3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah harus memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.

4) Memiliki harapan prestasi tinggi

Sekolah memiliki harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Guru (termasuk kepala sekolah) memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

5) Fokus pada pelanggan

Siswa merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus dari semua kegiatan sekolah, yakni semua masukan dan proses pendidikan yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

6) Manajemen

Kelengkapan dan kejelasan manajemen yang dibutuhkan sekolah akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif.

d. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasi

Fungsi-fungsi yang didesentralisasi ke sekolah dalam kerangka MBS ini adalah (Depdiknas, 2001):

1) Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah harus melakukan analisis kebutuhan program sekolah dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan tersebut kemudian sekolah membuat

rencana peningkatan program. Sekolah harus melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan.

2) Pengelolaan Kurikulum

Dalam implementasi kurikulum sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi) tetapi tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Ini sejalan dengan pemberlakuan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dimana program dengan pendekatan kompetensi lebih sesuai dan pas dikelola melalui MBS. Sekolah akan leluasa dalam mengimplementasikan kurikulum dan dalam pengembangan muatan lokal serta menyiapkan ketrampilan hidup bagi peserta didik.

3) Pengelolaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

PBM adalah kegiatan utama sekolah dimana sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai tuntutan KBK. Strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.

4) Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan tenaga kependidikan dan lainnya mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan, dan hukuman (reward and punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja dapat dilakukan oleh sekolah.

5) Pengelolaan Fasilitas

Pengelolaan fasilitas khususnya yang berkaitan langsung dengan PBM, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan, hingga sampai pengembangannya dapat dilakukan oleh sekolah.

6) Pengelolaan Keuangan

Sekolah diberi kebebasan untuk melakukan pengalokasian dan penggunaan uang serta pengelolaan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan.

7) Pengelolaan Layanan Siswa

Peningkatan pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni.

8) Pengelolaan Hubungan Sekolah-Masyarakat

Peningkatan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial.

9) Pengelolaan Iklim Sekolah

Peningkatan pengelolaan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa akan menumbuhkan semangat belajar.

e. Pembinaan personil

Pembinaan personil dalam kerangka pemberdayaan *stakeholders* sekolah merupakan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah. Kepala sekolah yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik akan dapat menjawab tantangan pemberdayaan *stakeholders* yang sinergis.

B. Sekolah Menengah Kejuruan

Manajemen pendidikan kejuruan berbeda dengan manajemen pendidikan non kejuruan. Perbedaan pendidikan umum dengan pendidikan kejuruan antara lain dapat dilihat dari berbagai aspek dalam sekolah. Perbedaan dalam berbagai aspek tersebut antara lain aspek sarana dan prasarana pembelajaran, unit produksi, tuntutan untuk melakukan penjualan barang/jasa yang dihasilkan siswa atau guru, pembelajaran di sekolah. Pendidikan kejuruan berusaha untuk mendekatkan para lulusannya kepada dunia kerja dengan kata lain relevansi materi pembelajaran dengan kompetensi dunia kerja amat diperhatikan. Pembelajaran yang disimulasikan dengan dunia kerja diperlukan agar tuntutan kompetensi lulusan SMK dapat tercapai. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut;

Tabel 2.2. Perbedaan pendidikan umum dengan pendidikan kejuruan

Aspek	Pendidikan umum	Pendidikan kejuruan
Sarana	Laboratorium ilmu dasar	Bengkel, workshop.
Unit produksi	Tidak memiliki	Punya dan harus dikembangkan
Produksi sekolah	Nilai mata pelajaran	Menghasilkan barang dan jasa dari hasil praktek siswa ataupun produksi khusus dari Unit Produksi.
Penjualan barang/jasa	Tidak menjual barang hasil produksinya	Mempunyai peluang yang strategis, bahkan dapat menjadi keunggulan sekolah
Pembelajaran	Tidak dituntut pembelajaran di DU/DI	Harus bekerjasama untuk menjalin kerjasama dengan DU/DI dalam menyelenggarakan pembelajaran.

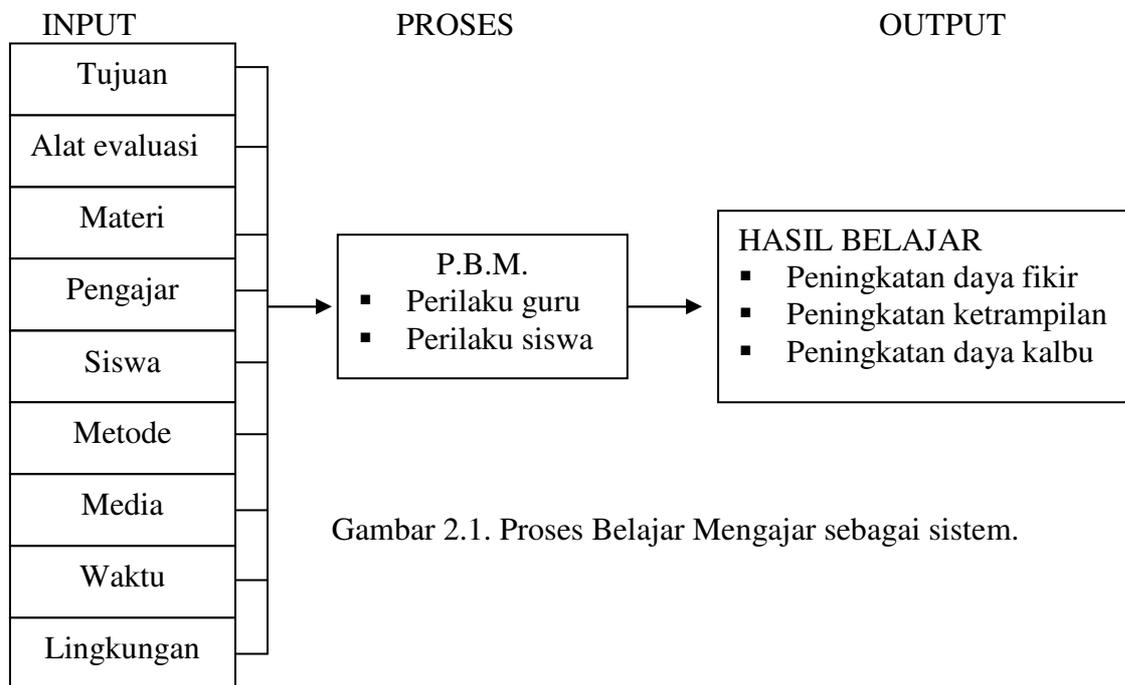
Sumber: Husaini Usman (1998:21).

Sekolah sebagai sentral pendidikan masyarakat, *community based education*, harus berdaya bagi masyarakat. Ciri-ciri sekolah yang berdaya antara lain (Slamet PH., 2000: 325);

- 1) Komitmen yang tinggi dari warganya terhadap visi dan misi sekolah.
- 2) Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah.
- 3) Bersifat adaptif dan proaktif sekaligus.
- 4) Berjiwa kewirausahaan tinggi.
- 5) Tanggungjawab terhadap hasil.
- 6) Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdaya.
- 7) Kontrol terhadap kondisi kerja.
- 8) Komitmen yang tinggi terhadap dirinya.

Para kepala SMK, sebagai organisator, harus melihat sekolah sebagai sebuah sistem yang saling berkait dan mempengaruhi. Perubahan satu komponen akan berimbas pada komponen lain dalam sistem. Sekolah sebagai sebuah sistem terdiri dari komponen input, proses dan output. Sistem yang baik dapat merekayasa proses

sedemikian rupa sehingga menghasilkan output yang baik. Penjelasan ini dapat diilustrasikan sebagai berikut (Slamet PH. 2000:326):



Gambar 2.1. Proses Belajar Mengajar sebagai sistem.

C. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Kurikulum Edisi 1999 menuntut perubahan mendasar yang terjadi pada SMK. Filosofi, visi dan misi kurikulum SMK 1999 dibandingkan kurikulum sebelumnya mengalami perubahan yang mendasar diantaranya:

- a. Orientasi dari *supply driven* ke *demand driven*.
- b. Kurikulum disusun tidak hanya dari tenaga Depdiknas (*inward looking*) tetapi perlu memasukkan campur tangan pengguna tamatan (*outward looking*).
- c. Kurikulum berdasarkan kompetensi (*competency based curriculum*), artinya tamatan diarahkan dapat merefleksikan kemampuan mengerjakan ketrampilan tertentu sesuai standar industri yang ada.
- d. Kurikulum disusun agar tamatan mempunyai daya suai (adaptif dan antisipatif) terhadap perubahan di tempat kerja.
- e. Program disusun dengan simple dan bersifat luwes, sehingga memberi peluang kepada sekolah untuk melakukan improvisasi.
- f. Muatan isi kurikulum mengarah pada budaya industri yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas dan mutu (Supriyoko, 2003).

Kurikulum tersebut memberikan keluasan kepada sekolah untuk mengatur sendiri pembelajaran yang baik agar para lulusannya diharapkan dapat diserap oleh lapangan kerja. Selain pembelajaran, juga dimungkinkan bagi sekolah untuk dapat mengembangkan sendiri kurikulum sesuai dengan potensi sekolah dan masyarakatnya.

Perubahan filosofi, visi dan misi SMK yang dirancang dengan kurikulum 1999 perlu dipersiapkan dengan baik oleh sekolah. Sekolah sebagai sebuah organisasi adalah perkumpulan intelektual. Sekolah mempunyai potensi sumber daya manusia (guru) yang belum dimanfaatkan secara optimal.

Perkembangan teknologi dewasa ini sangat berdampak pada kebutuhan ketrampilan dunia kerja yang dinamis. Pendidikan kejuruan harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang semakin *sophisticated*. Tuntutan perkembangan teknologi ini berpengaruh langsung pada ketrampilan yang harus dimiliki oleh tenaga kerja tingkat menengah. Oleh karena itu pendidikan kejuruan perlu memperhatikan beberapa prinsip agar dapat menyesuaikan terhadap perkembangan yang pesat.

- a. Pendidikan kejuruan harus dapat dilaksanakan secepat mungkin (*education in short*).
- b. Pendidikan kejuruan dalam pengembangannya harus berorientasi pada jenis – jenis pekerjaan yang dibutuhkan di lapangan (*orientation*).
- c. Pendidikan kejuruan diatur sedemikian rupa supaya siswa dapat keluar dan masuk lembaga pendidikan secara mudah (*free entry exit*).
- d. Apapun yang dilakukan oleh pendidikan kejuruan harus disesuaikan dengan permintaan pasar (*demand driven*), bukan pasar yang harus menyesuaikan pendidikan kejuruan.
- e. Pengembangan pendidikan kejuruan harus terbuka atas terjadinya interaksi antar disiplin ilmu serta disiplin teknologi (*cross discipline*).
- f. Pendidikan kejuruan harus berani mengembangkan teknologi yang sedang dan akan berkembang (*forward technology*) (Supriyoko, 2003).

Tuntutan-tuntutan tersebut terhadap SMK menuntut pemberian kewenangan kepada sekolah untuk mendesain kurikulum lebih leluasa. Atas tuntutan tersebut, telah direspon dengan pemberlakuan inovasi kurikulum yang dinamakan dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Melalui kurikulum tingkat satuan pendidikan, sekolah diharapkan bisa membuat kurikulum sesuai kondisi sekolah masing-masing

yang sesuai keunikan dan kekhasannya. Jadi, sekarang tidak ada lagi penyeragaman nasional. Sekolah bersama komite sekolah tetap diharuskan mampu mengembangkan KTSP dan silabus pembelajaran berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan yang disusun sendiri berdasar kebutuhan siswa dan sekolah.

Implementasi KTSP membutuhkan penciptaan iklim pendidikan yang memungkinkan tumbuhnya semangat intelektual dan ilmiah bagi setiap guru, mulai dari rumah, di sekolah, maupun di masyarakat. Ini berkaitan adanya pergeseran peran guru yang semula lebih sebagai instruktur kini menjadi fasilitator pembelajaran. Guru dapat melakukan upaya-upaya kreatif serta inovatif dalam bentuk penelitian tindakan terhadap berbagai teknik atau model pengelolaan pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan yang kompeten.

Pada prinsipnya pengembangan KTSP meliputi: 1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya; 2. Beragam dan terpadu; 3. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; 4. Relevan dengan kebutuhan kehidupan; 5. Menyeluruh dan berkesinambungan; 6. Belajar sepanjang hayat; 7. Dan seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, diharapkan KTSP bisa relevan dengan konsep desentralisasi pendidikan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah dan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) yang mencakup otonomi sekolah di dalamnya. Pemerintah daerah lebih leluasa berimprovisasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Dari tuntutan sekolah SMK di masa mendatang dan inovasi kurikulum yang dikeluarkan Depdiknas diharapkan akan terdapat sinergi. Keunikan potensi tiap SMK tidak boleh dibatasi dengan keseragaman tingkat perkembangan SMK. Hal ini memungkinkan terjadinya peningkatan kualitas lulusan yang diharapkan oleh masyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah survai. Survai melibatkan keseluruhan SMK yang berada di Kota Yogyakarta. Terdapat tujuh sekolah SMK negeri dan tujuh sekolah SMK swasta yang berada di Kota Yogyakarta dan telah menjalankan KTSP sebagai kurikulum nasional. Survai dipilih karena populasi cukup luas dan aspek yang diteliti dialami oleh semua SMK yang dipilih.

B. Definisi Operasional Variabel

Karakteristik sekolah adalah atribut yang melekat pada tiap sekolah yang dapat diidentifikasi dan membedakan dengan sekolah lain. Definisi karakteristik sekolah dalam penelitian ini adalah lama bekerja guru, jumlah siswa, nilai rerata UAN, status akreditasi sekolah, status sekolah, keberadaan unit produksi, gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Faktor kritis dalam kesuksesan implementasi KTSP adalah identifikasi faktor-faktor teknis, manajemen, sumber daya, yang mempengaruhi dan menjadi penentu dalam kesuksesan implementasi KTSP. Faktor kritis ini dijabarkan menjadi 39 item pertanyaan yang dijawab oleh responden yang menangani implementasi KTSP di sekolahnya masing-masing.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah:

- a. Kuesioner atau angket
- b. Wawancara
- c. Analisis Dokumen

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam proposal ini adalah semua stakeholders semua SMK Industri yang ada di Kota Yogyakarta. Sebagai sampel akan diambil masing-masing satu orang kepala sekolah atau satu orang wakil kepala bidang kurikulum, satu orang ketua jurusan, dan dua orang guru senior, satu orang anggota komite sekolah.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah:

- a. Uji validitas menggunakan *corrected item-total correlation*, uji reliabilitas menggunakan teknik internal consistency dengan Alpha Cronbach.
- b. Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rerata, frekuensi, prosentase dari latar belakang sekolah dan item-item faktor kritis implementasi KTSP.
- c. Teknik Anava digunakan untuk mengetahui perbedaan karakteristik sekolah terhadap faktor-faktor kritis yang terjadi selama implementasi KTSP, yakni pengalaman di DU/DI, jumlah siswa, Nilai rerata UAN, akreditasi sekolah, unit produksi sekolah, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah. Teknik uji t digunakan untuk mengetahui perbedaan karakteristik sekolah terhadap faktor-faktor kritis yang terjadi selama implementasi KTSP, yakni *in house training*, maupun status sekolah (N/S).
- d. Analisis klaster digunakan untuk melakukan pengelompokkan sekolah dilihat dari faktor-faktor kritis dalam implementasi KTSP. Dari pengelompokkan ini dapat diidentifikasi kesamaan faktor kritis dan penting dari tiap-tiap sekolah yang dijadikan sampel di Kota Yogyakarta.

F. TIM PENELITI

1. Ketua Peneliti : Dr. Yoyon Suryono, MS
2. Anggota Peneliti : KI. Ismara., M.Pd.,M.Kes
Iis Prasetyo, MM

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Hasil Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas butir dilakukan untuk mendapatkan kesahihan dari butir instrumen. Konsep validitas adalah seberapa besar ketepatan alat ukur berupa kuesioner untuk mampu mengukur konstruk variabel. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *corrected item-total correlation*. Kriteria pengujian item butir dikatakan valid atau sah apabila koefisien korelasinya (r hitung) berharga positif dan sama atau lebih besar dari koefisien sebesar 0,3. Perhitungan untuk menentukan validitas instrumen tersebut dilaksanakan dengan bantuan program komputer program aplikasi SPSS versi 13.

Pengambilan kesimpulan dilakukan apabila nilai korelasi r hitung *corrected item-total correlation* $> 0,3$ maka butir instrumen yang diuji tersebut dinyatakan valid, demikian pula sebaliknya apabila korelasi r hitung *corrected item-total correlation* lebih rendah dari 0,3 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid atau gugur (Saifudin Azwar, 2000). Nilai koefisien korelasi yang negatif juga dianggap gugur.

Hasil penghitungan validitas dan reliabilitas dari program SPSS dapat dilihat pada tabel 1 hasil uji validitas berikut. Hasil pengujian output statistik dapat dilihat pada bagian lampiran.

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

No	r hitung	Validitas
Butir 1	0.848	Valid
Butir 2	0.840	Valid
Butir 3	0.914	Valid
Butir 4	0.859	Valid
Butir 5	0.805	Valid
Butir 6	0.513	Valid
Butir 7	0.615	Valid
Butir 8	0.819	Valid
Butir 9	0.752	Valid

Butir 10	0.649	Valid
Butir 11	0.802	Valid
Butir 12	0.646	Valid
Butir 13	0.656	Valid
Butir 14	0.859	Valid
Butir 15	0.276	Gugur
Butir 16	0.902	Valid
Butir 17	0.806	Valid
Butir 18	0.769	Valid
Butir 19	0.231	Gugur
Butir 20	0.792	Valid
Butir 21	0.849	Valid
Butir 22	0.649	Valid
Butir 23	0.750	Valid
Butir 24	0.652	Valid
Butir 25	0.707	Valid
Butir 26	0.610	Valid
Butir 27	0.843	Valid
Butir 28	0.764	Valid
Butir 29	0.466	Valid
Butir 30	0.901	Valid
Butir 31	0.834	Valid
Butir 32	0.932	Valid
Butir 33	0.925	Valid
Butir 34	0.511	Valid
Butir 35	0.814	Valid
Butir 36	0.819	Valid
Butir 37	0.488	Valid
Butir 38	0.666	Valid

Sumber: data primer diolah 2007

Penafsiran validitas didasarkan pada ketentuan jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka butir tersebut dikatakan valid. Jika r hitung negatif atau r hitung $<$ r tabel, maka butir tersebut dinyatakan tidak valid. Pada penelitian ini digunakan r tabel sebesar 0,3. Berangkat dari hasil perhitungan melalui program

SPSS berdasarkan ketentuan di atas, maka dapat dikatakan bahwa terdapat 38 item pada implementasi KTSP, dinyatakan terdapat dua item yang gugur dan 36 item valid. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi didapatkan koefisien paling kecil sebesar 0,231 sampai terbesar 0,932. Hasil koefisien korelasi tersebut tidak ada yang bernilai negatif sehingga dinyatakan bahwa item-item pertanyaan memenuhi syarat valid.

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen harus dapat dipercaya atau diandalkan sebagai alat pengumpul data, untuk itu maka dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu instrumen, sehingga dapat diramalkan apabila alat ukur dipergunakan berkali-kali akan memberikan hasil yang hampir sama dalam waktu yang berbeda dan pada orang yang berbeda.

Karena instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket yang berisi pertanyaan atau pernyataan dengan pemberian skornya menggunakan skala interval, maka reliabilitas instrumennya diuji dengan menggunakan rumus *Alpha* dari Cronbach. Kriteria pengujian adalah jika nilai *Alpha* cronbach hitung $> 0,60$ maka instrumen yang diuji tersebut dapat dinyatakan telah reliabel dan memenuhi syarat untuk digunakan sebagai alat pengukur analisis. Hasil analisis reliabilitas instrumen menggunakan koefisien *Alpha*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas instrumen sebesar 0,976. Hasil uji reliabilitas tersebut dapat disimpulkan mempunyai reliabilitas yang sangat baik karena $rtt > 0,6$ (Nunnally dalam Ghozali, 2002: 133).

B. Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk mengetahui pengelompokkan faktor-faktor kritis dalam implementasi KTSP berdasarkan persepsi para pemimpin dan tim kerja sekolah. Analisis data menggunakan program aplikasi SPSS versi 13.

Pengelompokkan faktor-faktor berdasarkan atas hasil penelitian terdahulu Nah, Lau dan Kuang (2001) yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem informasi di perusahaan. Nah, Lau dan Kuang (2001) menemukan terdapat 11 faktor yang menjadi titik kritis dalam implementasi, yaitu: Ketepatan bisnis dan sistem terdahulu, Visi dan rencana, *School Process Re-engineering*, Manajemen perubahan program dan

budaya, Komunikasi, Komposisi dan tim kerja, Pemantauan dan evaluasi kinerja, Pemimpin proyek, Manajemen proyek, Pengembangan program aplikasi, pengujian dan prosedur penanganan, dan Dukungan manajemen puncak.

Proses analisis data menggunakan analisis faktor dilakukan dengan memberikan nilai *factor extraction* dengan membiarkan nilai *eigenvalue over 1*. Memberikan *eigenvalue over 1* berarti peneliti tidak membatasi berapa faktor yang akan terbentuk dalam hasil analisis. Pada sisi lain, peneliti bisa saja memaksa data dengan mengisi berapa jumlah faktor yang akan digunakan, atau dalam penelitian ini dapat diisi 11 faktor (*number of factor extraction* diisi dengan angka 11). Akan tetapi peneliti memilih untuk tidak membatasi jumlah faktor yang terbentuk karena tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi berapa faktor yang akan terbentuk.

Setelah dilakukan analisis data, terdapat tujuh faktor yang membentuk klasifikasi jumlah faktor. Hal ini dapat dilihat dari nilai Component dalam Total Initial Eigenvalues yang bernilai di atas 1 berjumlah tujuh komponen. Hasil total jumlah varian yang dapat dijelaskan oleh tujuh faktor tersebut adalah 92,63% dari 100% total varian. Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa *Total Initial Eigenvalue* yang mempunyai nilai di atas 1 berhenti pada component ketujuh, sedangkan pada komponen kedelapan nilai total eigenvalue sudah kurang dari 1 (0,995). Hasil ini berarti bahwa hanya tujuh faktor yang terbentuk untuk mewakili total varian populasi.

Tabel 4.2. Hasil total varian yang dapat dijelaskan

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21.675	60.208	60.208	21.675	60.208	60.208
2	3.129	8.692	68.901	3.129	8.692	68.901
3	2.567	7.131	76.032	2.567	7.131	76.032
4	1.948	5.412	81.444	1.948	5.412	81.444
5	1.547	4.298	85.742	1.547	4.298	85.742
6	1.319	3.664	89.406	1.319	3.664	89.406
7	1.161	3.225	92.631	1.161	3.225	92.631
8	.995	2.764	95.395			
9	.801	2.225	97.620			
10	.495	1.376	98.996			
11	.338	.939	99.935			
12	.015	.041	99.976			
13	.009	.024	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan hasil total varian yang dapat dijelaskan tersebut kemudian tujuh faktor yang diekstraksi dikelompokkan sesuai dengan hasil korelasi antar faktor. Hasil korelasi ini akan membentuk konfigurasi faktor yang terdiri dari butir-butir pertanyaan dalam angket, yang mengumpul pada satu kolom yang sama. Hasil ekstraksi ini akan terjadi iterasi sehingga akan didapatkan hasil yang lebih baik. Pedoman untuk melakukan interpretasi yakni jika nilai korelasi butir dalam Component Matrix pertanyaan lebih besar dari 0,5 maka butir tersebut termasuk dalam anggota faktor dimana nilai korelasi butir tersebut berada. Nilai korelasi tidak memandang bernilai positif maupun negatif semua dianggap absolut. Jika terjadi terdapat dua atau lebih korelasi yang mempunyai korelasi di atas 0,5 dalam satu butir pertanyaan maka anggota faktor yang dimasukkan adalah yang mempunyai korelasi paling besar. Butir yang secara konstruk masuk dalam faktor tertentu tetapi hasil analisis data menunjukkan butir tersebut masuk bukan dalam faktor yang telah ditentukan tersebut maka butir tersebut dianggap bukan sebagai pembentuk konstruk.

Output SPSS mengeluarkan hasil iterasi pertama seperti pada tabel 5. Tabel 5 menunjukkan rotasi pertama pada pembentukan komponen faktor. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hampir semua butir pertanyaan masuk dalam faktor pertama dengan hanya menunjukkan nilai factor loading yang $>0,5$. Untuk mendapatkan anggota faktor yang optimal maka diperlukan iterasi faktor dengan cara dilakukan rotasi. Hasil iterasi terakhir ditunjukkan pada tabel 6 yang merupakan hasil dari 18 kali iterasi.

Tabel 4.4. Iterasi Komponen Faktor Terakhir

	Rotated Component Matrix ^a						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00001	.664						
VAR00002				.529			
VAR00003							
VAR00004	.538		.672				
VAR00005	.562				.513		
VAR00006					.892		
VAR00007				.903			
VAR00008	.842						
VAR00009				.596			
VAR00010	.573			.607			
VAR00011	.811						
VAR00012		.624					
VAR00013		.779					
VAR00014		.524		.518			
VAR00016	.541	.576					
VAR00017		.506				.540	
VAR00018	.560					.678	
VAR00020					.611	.512	
VAR00021				.531			
VAR00022		.795					
VAR00023				.622		.524	
VAR00024						.850	
VAR00025			.856				
VAR00026			.569			.556	
VAR00027			.800				
VAR00028			.570		.548		
VAR00029							.883
VAR00030					.545		
VAR00031	.541						
VAR00032	.554						
VAR00033				.555			
VAR00034							.664
VAR00035		.658					
VAR00036					.614		
VAR00037			.550				.751
VAR00038		.847					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 18 iterations.

Tabel 6 tersebut didapatkan dari hasil 18 kali iterasi yang dilakukan SPSS. Ekstraksi dilakukan dengan metode Varimax. Analisis faktor yang merupakan ekstraksi faktor ini mengelompokkan butir menjadi tujuh faktor saja. Metode untuk melakukan ekstraksi faktor adalah *Principal Componen Analysis* (PCA). Penggunaan PCA didasarkan atas pertimbangan bahwa faktor yang dicari adalah yang minimum dengan memperhitungkan varian yang maksimum.

Berdasarkan hasil klasifikasi yang telah dihasilkan dari analisis faktor dapat dibuat klasifikasi pertanyaan yang mengelompok pada tujuh faktor yang penting dan kritis bagi implementasi KTSP di sekolah. Setelah dicermati tujuh faktor yang terbentuk ternyata ada butir pertanyaan yang masuk dalam anggota di luar faktor yang dimaksudkan.

Hasil analisis faktor mengelompokkan ada butir faktor tertentu yang masuk menjadi butir pembentuk faktor lain sehingga perlu dilakukan reduksi. Reduksi dilakukan dengan menghilangkan butir faktor yang masuk dalam faktor lain diluar butir pembentuk faktor. Faktor 1 terbentuk secara statistik dari butir-butir 1,4,5,8,10,11,16,18,31 dan 32 akan tetapi karena butir nomor 4,5,8,10,11,16,18,31 dan 32 bukan merupakan pembentuk faktor visi dan rencana implementasi maka butir nomor 4,5,8,10,11,16,18,31 dan 32 digugurkan sebagai pembentuk faktor pertama atau dianggap bukan sebagai faktor pembentuk. Langkah pertama tersebut juga berlaku untuk faktor 2, 3, 4, 5, 6, dan 7. Karena terdapat faktor yang menunjuk kepada faktor yang sama maka dari tujuh faktor yang dibuat oleh analisis faktor maka hanya diambil enam faktor yang dinyatakan sebagai pembentuk faktor yang kritis dan penting dalam implementasi KTSP. Berikut hasil pengujian faktor pembentuk faktor:

Tabel 4.5. *Critical Factors* Pertama
Visi dan Rencana Implementasi

butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	Rerata skor
1	Visi sekolah yang jelas	4,40
	Rerata skor faktor	4,40

Pembentuk faktor kedua dapat dilihat pada tabel 8 berikut. Menunjukkan faktor yang terbentuk adalah komunikasi. Faktor ini terbentuk dari butir nomor 12,13,14,17,22,35,38 tetapi karena butir yang relevan dengan komunikasi hanya butir

nomor 14 dan 22 maka butir nomor 12,13,17,35,38 dinyatakan bukan sebagai butir pembentuk faktor komunikasi.

Tabel 4.6. *Critical Factors* Kedua
Komunikasi

butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	rerata skor
12	Masukan dari dunia usaha/dunia industri	4,23
22	Komunikasi yang konsisten, jujur dan terbuka	4,50
	Rerata skor faktor	4,17

Faktor ketiga terbentuk dari butir nomor 25,26 dan 27 dengan nama susunan dan tim kerja.

Tabel 4.7. *Critical Factors* Ketiga
Susunan dan Tim Kerja

butir perty	<i>Critical factors</i>	rerata skor
25	Pemberdayaan pengambilan keputusan	4,30
26	Arahan dan bimbingan dari tim supervisor dinas pendidikan	3,73
27	Memberikan motivasi dan pengarahan	4,23
	Rerata skor faktor	4,09

Faktor keempat terbentuk dari butir nomor 2 dengan nama faktor *School Process Re-engineering*. Butir-butir nomor 7,9,10,21,23, dan 33 tidak dimasukkan sebagai faktor pembentuk karena tidak sesuai dengan konstruk yang diharapkan.

Tabel 4.8. *Critical Factors* Keempat
School Process Re-engineering

Butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	rerata skor
2	<i>School process re-engineering</i>	4,06
	Rerata skor faktor	4,06

Faktor kelima terbentuk dari butir nomor 6, 20 dengan nama faktor budaya dan program manajemen perubahan. Butir-butir nomor 30 dan 36 tidak dimasukkan sebagai faktor pembentuk karena tidak sesuai dengan konstruk yang diharapkan.

Tabel 4.9. *Critical Factors* Kelima
Budaya dan program manajemen perubahan

Butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	rerata skor
6	Manajemen atas mensosialisasikan dan menegaskan KTSP sebagai prioritas	4,06
20	Komitmen akan perubahan	4,13
	Rerata skor faktor	4,09

Faktor keenam terbentuk dari butir nomor 29 dan 34 dengan nama faktor memantau dan mengevaluasi pelaksanaan. Faktor mengevaluasi terdiri dari indikator pertanyaan: analisis *feedback* dari siswa dan menetapkan batasan dan target yang realistis setiap tahapan pekerjaan yang akan dijalankan oleh stakeholders sekolah.

Tabel 4.10. *Critical Factors* Keenam
Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan

Butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	rerata skor
29	Analisis <i>feedback</i> dari siswa	3,93
34	Menetapkan batasan dan target yang realistis	3,86
	Rerata skor faktor	3,89

Hasil perhitungan rerata skor faktor secara keseluruhan dapat diketahui pada tabel 13 dapat diketahui bahwa rerata skor faktor yang tertinggi adalah faktor kedua yakni susunan dan tim kerja (4,17). Faktor yang mempunyai skor paling rendah adalah faktor keenam yakni memantau dan mengevaluasi pelaksanaan dengan rerata skor 3,89. Berikut hasil perhitungan statistik deskriptif rata-rata analisis.

Tabel 4.11. Rata-rata *Critical Factors*

Butir pertanyaan	<i>Critical factors</i>	rerata skor
1	Rerata skor faktor pertama	4,40
2	Rerata skor faktor kedua	4,17
3	Rerata skor faktor ketiga	4,09

4	Rerata skor faktor keempat	4,06
5	Rerata skor faktor kelima	4,09
6	Rerata skor faktor keenam	3,89

Skor terendah dari rerata faktor kritis dan penting bagi implementasi KTSP tersebut sebesar 3,89 dari skala maksimal 5. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan faktor strategis yang termasuk dalam kekuatan sekolah dalam mengimplementasikan KTSP di sekolah. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal yang termasuk dalam kekuatan sekolah dalam implementasi KTSP berarti faktor kekuatan sekolah lebih dominan dalam mendukung aktivitas sekolah mengimplementasikan KTSP dibandingkan faktor strategis lain, yakni kelemahan. Dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan sekolah maka dapat disusun perencanaan strategik sekolah tentang pengimplementasian KTSP di tiap-tiap sekolah. Selain itu, indikator-indikator faktor kritis dan penting dapat dijadikan pedoman bagi tim yang merancang implementasi KTSP untuk mewaspadai faktor-faktor tersebut.

C. Analisis Karakteristik Sekolah

Berdasarkan karakteristik pendidikan responden, sebagian besar mempunyai tingkat pendidikan sarjana S1 sebanyak 28 responden (93,3%). Karakteristik pengalaman *in house training* menyatakan hanya delapan responden (26,7%) yang pernah mengikuti *in house training* sedangkan 73,3% tidak pernah mengikuti pelatihan *in house training*.

Rata-rata nilai UAN sekolah yang menjadi responden mayoritas sebesar 22 dengan 10 responden (33,3%). Status sekolah yang diambil menunjukkan proporsional antara negeri dengan swasta yakni masing-masing 15 sekolah (50%).

Jabatan responden dalam kedudukannya di sekolah mayoritas menjabat guru sejumlah 28 responden (93,3%). Kelompok usia responden berkisar antara 21-30 sampai dengan 51-60, atau responden berasal dari usia yang cukup merata, akan tetapi mayoritas berada dalam rentang usia 41-50 tahun sebanyak 14 responden (46,7%). Mayoritas responden sudah mulai bekerja antara 1986-1995 sebanyak 14 responden (46,7%).

Tabel 4.12.
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Pendidikan	D3	1	3,3
	D4	1	3,3
	S1	28	93,3
Jabatan	Guru	28	93,3
	Wakil kepala sekolah	2	6,7
Pengalaman in house training	Tidak	22	73,3
	ya	8	26,7
Rata-rata Nilai UAN	18	5	16,7
	19	5	16,7
	22	10	33,3
	23	5	16,7
	25	5	16,7
Status sekolah	Negeri	15	50,0
	Swasta	15	50,0
Kelompok usia	21-30	1	3,3
	31-40	7	23,3
	41-50	14	46,7
	51-60	8	26,7
Lama bekerja	1976-1985	9	30,0
	1986-1995	14	46,7
	1996-2006	7	23,3

Pengujian perbedaan antar kelompok dapat dilihat pada tabel berikut ini;

Tabel 4.13.
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Variabel karakteristik	Kelompok	Rata-rata	F
Jumlah siswa	1100	4,56	2,154
	1300	4,49	
	1400	3,61	
	1500	3,97	
	2100	3,86	
Nilai UAN	18	4,49	2,154
	19	4,56	
	22	3,97	
	23	3,61	
	25	3,86	

Hasil analisis perbedaan antar kelompok karakteristik sekolah menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara jumlah siswa maupun nilai UAN

siswa. Perbedaan faktor kritis menurut jumlah siswa didapatkan nilai F 2,154 dengan signifikansi 0,104 sehingga disimpulkan tidak terdapat perbedaan signifikan faktor kritis yang dialami sekolah dengan berbagai jumlah siswa yang berlainan.

Berdasarkan nilai UAN yang diperoleh siswa, ditemukan juga tidak terdapat perbedaan faktor kritis dalam implementasi KTSP di sekolah, $p > 0,05$ (0,104). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah siswa tidak membuat strategi pengimplementasian KTSP menjadi berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

perbedaan antar kelompok dapat dilihat pada tabel berikut ini;

Tabel 4.14.
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Variabel karakteristik	Kelompok	Rata-rata	t
In house training	Tidak	4,06	-0,222
	ya	4,12	
Status sekolah	Swasta	3,93	-1,146
	Negeri	4,22	

Berdasarkan hasil pengujian t test seperti dikemukakan pada tabel 4.14., dapat diketahui bahwa tidak ada perbedaan faktor-faktor yang kritis dalam implementasi KTSP meskipun sekolah mengadakan in house training maupun tidak. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi sebesar 0,826 sehingga $> 0,05$ untuk variabel in house training, sedangkan untuk status sekolah nilai signifikansi sebesar 0,261 atau $> 0,05$. Meskipun skor rata-rata faktor-faktor kritis antara sekolah negeri dengan swasta berbeda cukup jauh akan tetapi hal ini tidak berarti signifikan.

Pengujian karakteristik sekolah ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan faktor-faktor kritis dalam pengimplementasian KTSP pada sekolah SMK di Kota Yogyakarta. Hal ini berarti masing-masing sekolah mempunyai strategi yang sama dalam mengimplementasikan KTSP di sekolahnya masing-masing. Hal ini mungkin diakibatkan karena sekolah kurang berani untuk mengimplementasikan kurikulum sesuai dengan karakteristik sekolah sehingga dengan berbagai karakteristik sekolah tidak menunjukkan perbedaan faktor-faktor kritis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa terdapat enam faktor yang kritis dan penting dalam implementasi KTSP. Enam faktor tersebut merupakan reduksi dari tujuh faktor yang dibentuk oleh SPSS, dimana dari tujuh faktor yang terbentuk ada satu faktor yang tidak masuk dalam konstruk pengelompokan kelompok. Enam faktor yang terbentuk tersebut adalah (1) Visi dan Rencana Implementasi (2) komunikasi (3) Susunan dan Tim Kerja (4) *School Process Re-engineering* (5) *Project Champion* (6) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan.

Jika dilihat dari karakteristik sekolah, diketahui tidak terdapat perbedaan faktor-faktor yang kritis dalam implementasi KTSP baik itu sekolah yang melaksanakan *in house training* maupun tidak melaksanakan. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikansi sebesar 0,826 sehingga $>0,05$ untuk variabel *in house training*, sedangkan untuk status sekolah nilai signifikansi sebesar 0,261 atau $>0,05$. Kondisi seperti ini bisa diartikan bahwa strategi yang diterapkan sekolah dalam mengimplementasikan KTSP relative sama, sehingga karakteristik tiap sekolah tidak muncul atau tidak terlihat sebagai faktor yang menentukan keberhasilan implementasi KTSP tersebut.

Dalam implemmtasi KTSP di SMK di Kota Yogyakarta, tidak terdapat pengelompokkan SMK yang secara signifikan mampu membedakan karakteristik sekolah yang satu dengan sekolah yang lain dalam keberhasilannya mengimplementasikan KTSP.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini maka dapat direkomendasikan beberapa hal yang penting. Rekomendasi ini diberikan kepada:

1. Kepada kepala sekolah agar dapat mencermati hasil pengelompokan persepsi karyawan terhadap faktor yang kritis dan penting dalam implementasi KTSP. Penggolongan ini dapat berguna sebagai masukan penentuan langkah-langkah yang diperlukan dalam menjalankan KTSP. Langkah manajemen program

perubahan harus dilakukan dengan membuat perencanaan proyek, menentukan reward and punishment, dll.

2. Sekolah harus lebih berani melakukan improvisasi dalam implementasi KTSP disesuaikan dengan karakteristik masing-masing sekolah, sehingga akan dapat dilihat perbedaan yang signifikan antara sekolah yang secara maksimal menerapkan berbagai kegiatan yang merupakan factor kritis dalam implementasi KTSP dengan sekolah yang tidak melaksanakan atau mengabaikan factor-faktor kritis tersebut.
3. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap artikel dan literatur dimana faktor kritis dan penting adalah sesuatu yang unik untuk tiap sekolah. Penelitian ini menemukan enam faktor yang kritis dan penting dalam implementasi KTSP. Untuk sekolah-sekolah dengan karakteristik lain juga memungkinkan ada perbedaan faktor-faktor kritis lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto. (2001). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas (2000). *Rambu-rambu penilaian kinerja kepala sekolah (SLTP & SMU)*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Depdiknas (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta:Depdiknas
- Husaini Usman. (1998). *Kepemimpinan Entrepreneur di Pendidikan Kejuruan, tinjauan kritis hasil penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, Enco. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Rosda.
- Slamet PH. (2000). “Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh”. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. (No. 025 tahun VI). Halaman 319 – 333.
- Supriyoko. (2003). “Pembaharuan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Dalam Hal Penyelenggaraannya”. Diambil dari www.pdk.go.id/sikep/issue/SENTRA1/F29.html, 21 Maret 2003.
- Umaedi (2000). *Buku Panduan MBS SMP*. Jakarta:Depdiknas
- Zamroni (2001). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf

Lampiran

G. INSTRUMEN

Kuesioner

Analisis titik kritis dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan SMK di Kota Yogyakarta

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Di Kota Yogyakarta

Melalui kuesioner ini saya melakukan penelitian tentang analisis *critical success factors* dalam implementasi KTSP. Oleh karena itu saya memohon bantuan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Pedoman untuk mengisi angket adalah berikut:

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda (√) pada jawaban kolom jawaban yang disediakan. Untuk pertanyaan terbuka, diharapkan diisi dengan menuliskan jawabannya. Isilah setiap pernyataan sesuai dengan kenyataan yang Bapak/Ibu temui dalam proses implementasi KTSP.

Skala jawaban mempunyai rentang 1 – 5, dimana skor skala itu menunjukkan:

1. Tidak kritis ataupun penting
2. Penting tetapi tidak kritis/ perlu untuk sukses implementasi
3. Cukup kritis dan penting
4. Kritis dan penting untuk sukses implementasi
5. Sangat kritis dan penting untuk sukses implementasi

Data-data yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya. Terima kasih atas bantuan yang telah Bapak/Ibu berikan.

Salam,

Peneliti

A. Latar Belakang

- Usia Bapak/Ibu/
- Pendidikan terakhir
- Jabatan di sekolah (berikan tanda \surd)

<input type="checkbox"/>	Kepala Sekolah
<input type="checkbox"/>	Wakil Kepala Bidang Kurikulum
<input type="checkbox"/>	Guru
<input type="checkbox"/>	Komite sekolah

- Mulai di sini bekerja tahun
- Berapa tahun pengamalan di dunia usaha/industri
- Pernah melakukan *in house training* tentang implementasi KTSP ? ... (Y/T)
- Berapa jumlah keseluruhan siswa di sekolah ini ? (kelas X-XII)
- Berapa nilai rerata UAN th 2006 ? ...
- Status Akreditasi sekolah yang terakhir kali
- Status sekolah ... (Negeri /Swasta)
- Keberadaan unit produksi sekolah;
 1. Apa saja yang dijual/diproduksi ? ...
 2. Berapa omset per tahun ? ...
 3. Berapa siswa yang terlibat ? ...
 4. Berapa komposisi sharing modal sekolah ? ...
 5. Berapa tahun UP sudah berjalan ? ...
- Berilah skor dengan mendistribusikan 1 sampai 4 pada pertanyaan dibawah ini hingga total skor tidak melebihi 10.

No	Pemimpin institusional	Skor
1	Pemimpin umumnya dianggap sebagai pelatih yang bijaksana, dengan figur seorang ayah atau ibu	
2	Pemimpin umumnya dianggap sebagai pelaku wiraswasta, inovator, atau yang bersedia mengambil risiko usaha	
3	Pemimpin umumnya dianggap sebagai koordinator	

	atau pengatur	
4	Pemimpin umumnya dianggap sebagai produsen, teknisi atau pekerja keras	
	Jumlah Total Skor	10

B. Berilah bobot untuk tiap faktor keberhasilan implementasi KTSP.

<i>Titik kritis</i>	1	2	3	4	5
1. Visi sekolah yang jelas					
2. <i>School process re-engineering</i>					
3. Kesadaran kebutuhan akan perubahan					
4. Persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak					
5. Komunikasi dengan <i>stakeholders</i>					
6. Manajemen atas mensosialisasikan dan menegaskan KTSP sebagai prioritas					
7. Kemitraan, kepercayaan, sharing resiko dan insentif					
8. Relevansi dengan kebijakan kurikulum terdahulu					
9. Tujuan proyek; laba, biaya dan batas waktu					
10. Kompensasi bagi kinerja pegawai					
11. Menganggarkan sumber daya					
12. Masukan dari dunia usaha/dunia industri					
13. Tim kerja dari orang-orang terbaik					
14. Konfigurasi dari kurikulum yang disusun					
15. Perubahan yang dilakukan secara minimum					
16. Integrasi dengan kurikulum terdahulu yang mantap					
17. Budaya, misi dan nilai-nilai sekolah					
18. Pendidikan dan latihan guru dan teknisi					
19. Siswa ikut terlibat dalam penyusunan kurikulum					
20. Komitmen akan perubahan					
21. Komunikasi yang efektif dan terarah					
22. Komunikasi yang konsisten, jujur dan terbuka					
23. Sosialisasi target-target yang diinginkan dicapai sekolah pada					

semua personel					
24. Komunikasi tentang perkembangan implementasi kurikulum					
25. Pemberdayaan pengambilan keputusan					
26. Arahan dan bimbingan dari tim supervisor dinas pendidikan					
27. Memberikan motivasi dan pengarahan					
<i>Titik kritis</i>	1	2	3	4	5
28. Rekaman kejadian yang penting dan pencapaian target					
29. Analisis <i>feedback</i> dari siswa					
30. Sponsor (kepala, dinas atau sponsor lain) yang mendukung implementasi KTSP					
31. Menugaskan tanggungjawab kepada personel yang mengimplementasikan KTSP					
32. Evaluasi beberapa perubahan tujuan implementasi tiap semester					
33. Kontrol dan batas ukuran perluasan yang diharapkan					
34. Menetapkan batasan dan target yang realistis					
35. Menaati rencana implementasi jangka pendek					
36. Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat					
37. <i>Troubleshooting</i> dan respon yang cepat					
38. <i>Sharing</i> kesepakatan dan misi implementasi					
39. Faktor apa lagi yang menurut Bapak/Ibu penting dalam pengimplementasian KTSP?					
1.....					
2.....					
3.....					