

Analisis Efektivitas Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Pujon Kabupaten Malang)

Fenti Rakhmawati Electiana^{1,2}, Ratih Nurpratiwi^{1,3}, Bambang Santoso Haryono^{1,3}

¹Program Magister Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

²Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang

³Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Abstrak

Penerapan pendidikan berbasis keunggulan lokal dalam pendidikan formal, salah satunya adalah melalui pembukaan bidang keahlian pada jalur sekolah menengah kejuruan (SMK). Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berbasis keunggulan lokal merupakan salah satu cara untuk mengembangkan potensi daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas SMK berbasis keunggulan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal. Selain itu, juga untuk merumuskan strategi dalam pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian campuran dengan prioritasnya adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan, dilihat dari konsep *Balanced Scorecard*, keberadaan kompetensi keahlian agribisnis dan agroteknologi di SMKN 1 Pujon belum sepenuhnya efektif. Selain itu, banyak faktor yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal, baik dari sisi internal maupun eksternal. Untuk itu, strategi yang dapat dikembangkan, yaitu memfasilitasi pembentukan unit produksi di setiap sekolah, membangun jaringan informasi sekolah yang bisa diakses oleh masyarakat dan penambahan kompetensi keahlian baru yang sesuai dengan potensi wilayah, nilai-nilai budaya dan kebijakan pembangunan di sektor tersebut.

Kata kunci: SMK Berbasis Keunggulan Lokal, Efektivitas Sekolah, Balanced Scorecard

Abstract

The application place based education in the formal education, namely opening competency program at the vocational high school. Place based vocational high school is one of the efforts to develop potential area. The purpose of this study is to know the effectiveness of place based vocational high school by using *Balanced Scorecard* and to know the influence factors of place based vocational high school development. Besides, this study is aimed to formulate the strategy of place based vocational high school development. The research method of this study is mix method with qualitative study priority. Based on balanced scorecard concept, this study indicates that the existance of agribusiness and agrotechnology skill competency in SMKN 1 Pujon has not run fully effective. Besides, there are many factors that influences the development of place based vocational high school, both internal and external sides. Therefore, the strategy can be developed such as facilitating production unit establishment in each school, building school networking which can be accessed by the public, and adding the new program (skill competency) based on potensial area, cultural values, and development policy.

Keywords: place based vocational high school, school effectiveness, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan pembangunan, ada tiga pilar penting yang saling berkaitan, yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya alam dan teknologi [1]. Agar pendidikan dapat berdampak bagi pengembangan wilayah, maka relevansi pendidikan sangatlah diperlukan. Sistem pendidikan dikatakan relevan jika ada keseimbangan secara struktural antara pembangunan ekonomi dan ketenagakerjaan

yang berarti bahwa hasil dari sistem pendidikan dapat menjadi pelaku bagi pembangunan di berbagai sektor.

Gagasan tentang pentingnya pendidikan untuk mengembangkan potensi daerah berkembang sebelum munculnya gerakan reformasi tahun 1998 [2]. Pendidikan yang sesuai dengan potensi daerah dan lingkungan, kemudian dirumuskan sebagai pendidikan yang berbasis keunggulan lokal dan diatur dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal 50 ayat 5 [3]. Satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal merupakan paradigma baru di Indonesia dalam mengembangkan potensi suatu daerah agar bisa memiliki keunggulan

* Alamat Penulis :

Fenti Rakhmawati Electiana

Email : fentirakhma@yahoo.com

Alamat : Jl. Kendalisodo 13/03 No. 99 Karangpandan,
Pakisaji, Malang

komparatif dan keunggulan kompetitif. Menurut Williams (2008), pendidikan berbasis keunggulan lokal memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut: [4]

1. Pembelajaran yang berakar pada sejarah yang unik, lingkungan, ekonomi, dan budaya di tempat tertentu;
2. Masyarakat dan lingkungan adalah konteks pembelajaran
3. Karya siswa berfokus pada masyarakat atau isu-isu lingkungan;
4. Anggota masyarakat adalah mitra dan sumber daya di pengajaran dan pembelajaran;
5. Hasil belajar siswa dibutuhkan oleh masyarakat setempat.

Setiap daerah memiliki potensinya masing-masing dan bisa berbeda-beda tiap daerah satu dengan daerah yang lain. Potensi ini yang seharusnya menjadi basis pengembangan kesejahteraan masyarakat. Dan untuk itu, tujuan pendidikan juga harus diarahkan untuk menunjang pengembangan potensi daerah. Pendidikan tidak dapat diterapkan secara seragam, karena tujuan pendidikan harus diambil dari masyarakat di mana pendidikan itu berlangsung [5]. Pendidikan selain mengacu pada kepentingan nasional, juga harus memperhatikan kearifan lokal yang dimiliki tiap daerah dan memperhatikan kebutuhan serta potensi lokal sesuai dengan daerah masing-masing.

Keunggulan lokal adalah segala potensi yang ada di daerah dan menjadi karakteristik daerah tersebut. Keunggulan lokal dapat digunakan sebagai bahan untuk terus dikembangkan di setiap daerah dan menjadi barometer pengembangan suatu daerah. Penerapan pendidikan berbasis keunggulan lokal dalam pendidikan formal ada dua cara, yaitu melalui pelajaran muatan lokal atau dengan membuka bidang keahlian yang sesuai dengan potensi daerah. Pembukaan bidang keahlian dapat dilakukan melalui jalur sekolah menengah kejuruan (SMK).

Dalam rangka mengembangkan potensi daerah, pemerintah Kabupaten Malang membuka beberapa kompetensi keahlian di bidang agribisnis dan agroteknologi di beberapa sekolah menengah kejuruan dengan tujuan agar para generasi muda tertarik untuk mengembangkan sektor pertanian. Salah satunya adalah di SMKN 1 Pujon, dengan kompetensi keahlian agribisnis ternak ruminasia (ATRM), perawatan kesehatan ternak (PKT) dan teknologi pengolahan hasil pertanian (TPHP). Tetapi ternyata kompetensi keahlian tersebut tidak terlalu diminati oleh masyarakat. Selain itu, peranan lulusannya juga

belum sepenuhnya terlihat dalam pengembangan sektor pertanian di daerah tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siswantari (2012), menemukan adanya ketidaksesuaian antara jurusan yang dibutuhkan oleh wilayah dengan jurusan yang dibuka di SMK. Hal ini berakibat lulusan SMK memiliki waktu tunggu yang lama dalam mendapatkan pekerjaan atau bahkan menganggur [6]. Penelitian Narwidi (2011) dilatarbelakangi karena adanya penurunan output dan outcome yang mengakibatkan sekolah menjadi tidak efektif. Narwidi mengatakan bahwa perlu dilakukan pengukuran efektivitas sekolah menggunakan konsep *Balanced Scorecard* [7].

Vincent Gaspersz (2002) mengatakan bahwa aparatur pemerintah diberi mandat oleh rakyat dan negara untuk mengelola pemerintahan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga efektivitasnya harus diukur sejauh mana kemampuan pemerintah menjalankan tugasnya [8]. Dalam mengukur efektivitas kinerja pemerintah tidak cukup hanya dilihat dari kinerja keuangan saja. Tetapi juga harus memperhatikan kinerja non keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton meletakkan perspektif keuangan dalam keseimbangannya dengan tiga perspektif yang lain yang non keuangan, yaitu perspektif *customers and stakeholder*, perspektif proses internal dan perspektif *employees and organization capacity*.

Dalam penelitian ini, ingin mengetahui sejauh mana efektivitas SMK berbasis keunggulan lokal dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal serta merumuskan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan SMK berbasis keunggulan lokal.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode penelitian yang digunakan adalah penelitian campuran atau *mixed method*, dengan prioritasnya adalah penelitian kualitatif. Strategi yang digunakan adalah *embedded konkuren*, artinya metode kualitatif dan kuantitatif dilakukan dalam satu waktu. Strategi *embedded konkuren* berguna ketika peneliti lebih memilih menggunakan metode-metode yang berbeda untuk meneliti kelompok-kelompok atau level-level yang berbeda pula agar diperoleh perspektif yang lebih luas dalam satu penelitian [9]

Dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, pengumpulan data pada perspektif keuangan dan perspektif proses internal dilakukan menggunakan metode kualitatif, sedangkan perspektif *costumers and stakeholder*, dan perspektif *employees and organization capacity* menggunakan metode kuantitatif. Dalam analisis data kuantitatif, metode yang digunakan adalah uji *Wilcoxon* dan koefisien *Kendall Tau*, dengan hipotesa :

Ho : Tidak ada gap/kesenjangan antara persepsi/harapan

H1 : Ada gap/kesenjangan antara persepsi/harapan

Selain konsep *Balanced Scorecard*, penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal serta strategi pengembangannya.

Metode pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selain itu, juga menggunakan kuisisioner, dengan kuisisioner mengenai perspektif *costumers and stakeholders* yang diajukan kepada siswa, kuisisioner mengenai perspektif *employees and organization capacity* yang diberikan kepada pihak sekolah dalam hal ini adalah guru dan tenaga kependidikan dan kuisisioner SWOT yang diberikan pada pihak-pihak terkait, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru produktif dan dari pihak Dinas Pendidikan.

Penentuan responden untuk siswa dilakukan dengan *purposive sampling*, yaitu seluruh siswa kelas XI dan XII bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi di SMKN 1 Pujon. Kelas X tidak dimasukkan sebagai responden karena pada saat penelitian ini dilakukan, siswa kelas X baru satu bulan bersekolah di sekolah tersebut. Sedangkan penentuan responden untuk kuisisioner *employees and organization capacity* untuk guru dan tenaga kependidikan dilakukan dengan metode *simple random sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis efektifitas SMK berbasis keunggulan lokal berdasar konsep *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil penelitian, dilihat efektivitas sekolah berbasis keunggulan lokal belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Hal ini dijelaskan sebagai berikut :

Perspektif *costumers and stakeholders*, adalah perspektif yang digunakan untuk melihat bagaimana organisasi sektor publik menciptakan nilai kepuasan bagi masyarakat sebagai pengguna

jasa dengan melihat kualitas layanan. Kualitas layanan di SMKN 1 Pujon diukur berdasarkan lima variabel, seperti teori yang diungkapkan oleh Parasuraman *et al* yaitu *tangibles* (bukti langsung), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan) dan *emphaty*(empati) [10]. Hasil kuisisioner pada tabel 1.

Pada tabel 1 terlihat bahwa siswa-siswa dengan kompetensi keahlian ATRm, PKT dan TPHP di SMKN 1 Pujon, untuk tiga variabel yaitu *reliability*(keandalan), *assurance* (Jaminan) dan *emphaty* (Empati), persepsi yang dirasakan siswa-siswa di SMKN 1 Pujon melebihi harapan mereka. Sehingga bisa diartikan para siswa puas dengan kinerja sekolah di tiga variabel ini. Tetapi untuk variabel *tangibles* dan *responsiveness*, siswa-siswa tersebut mengatakan bahwa persepsi/ kenyataan yang mereka rasakan belum memenuhi harapan mereka. Sehingga, bisa dikatakan bahwa siswa belum merasa puas dengan kinerja sekolah pada variabel *tangible* dan *responsiveness*.

Tabel 1 : Hasil Uji Statistik pada Perspektif *Costumers and Stakeholders*

Variabel	Asymp Sig	Koefisien Kendall Tau	Kesimpulan
<i>Tangibles</i>	0,00 *)	-	Persepsi tidak memenuhi harapan
<i>Reliability</i>	0,00 *)	+	Persepsi melebihi harapan
<i>Responsiveness</i>	0,00 *)	-	Persepsi tidak memenuhi harapan
<i>Assurance</i>	0,00 *)	+	Persepsi melebihi harapan
<i>Emphaty</i>	0,00 *)	+	Persepsi melebihi harapan

*) H0 ditolak

Variabel *tangibles* adalah bukti langsung, mencakup fasilitas fisik maupun perlengkapan, sedangkan variabel *responsiveness* adalah sikap tanggap pegawai dalam menyediakan layanan. Dari sisi sarana dan prasarana, sekolah memang belum mampu untuk memberikan fasilitas yang maksimal. Lahan yang terbatas membuat sekolah kesulitan untuk membangun atau menambah fasilitas yang mereka butuhkan. Keterbatasan ini juga membuat sekolah harus menerapkan berbagai strategi agar fasilitas yang terbatas bisa

dimanfaatkan secara maksimal oleh seluruh siswa. Pengaturan-pengaturan yang dilakukan oleh sekolah membuat siswa merasa tidak puas, karena menganggap sekolah mempersulit mereka dalam mengakses fasilitas yang ada.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, perspektif proses internal menunjukkan proses-proses penting yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif ini, peneliti melihatnya dari tiga aspek, yaitu pelaksanaan kurikulum, penyediaan sarana dan prasarana dan hubungan dengan pihak eksternal.

Dari sisi sarana dan prasarana, sekolah ini telah memenuhi standar minimum seperti yang tercantum dalam peraturan Menteri Pendidikan nomor 40 Tahun 2008 tentang standar sarana dan prasarana sekolah menengah kejuruan/ madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK). Sekolah ini juga sudah mempunyai alat-alat yang digunakan untuk pembelajaran produktif walaupun diakui oleh para guru produktif bahwa peralatan praktek dirasa belum mencukupi. Hal ini senada dengan hasil kuisisioner yang menyatakan 81 persen siswa ingin agar sarana dan prasarana praktikum ditingkatkan.

Dari segi pelaksanaan kurikulum, sekolah ini menggunakan kurikulum terpadu satuan pendidikan. Dari sisi pelaksanaan kurikulum, berdasarkan wawancara dengan guru-guru produktif serta waka kurikulum menunjukkan bahwa pelaksanaan kurikulum di kedua sekolah sudah berjalan dengan baik. Hal ini juga didukung oleh hasil kuisisioner yang diberikan kepada guru yang menyatakan bahwa komponen-komponen dalam kurikulum seperti silabus, prota, prosem dan RPP telah disusun dan digunakan untuk proses pembelajaran.

Dari sisi hubungan dengan pihak eksternal, peneliti melihatnya dari sisi hubungan dengan DU/DI, pemerintah maupun masyarakat sekitar sekolah. Sekolah ini sudah menjalin hubungan dengan DU/DI dan beberapa instansi pemerintah. Seperti yang diungkapkan Niven bahwa kemitraan menawarkan banyak peluang bagi perkembangan organisasi non profit [11]. Mekanisme hubungan organisasi pendidikan dengan DU/DI antara lain sebagai penampung lulusan, pengembangan penelitian, informasi teknologi, dukungan finansial, pengembangan SDM dan lokasi praktek. Di SMKN 1 Pujon, saat ini hubungan sekolah dengan DU/DI masih sebatas sebagai tempat praktek bagi siswa.

Jurusan-jurusan bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi ini juga mendapat dukungan dari instansi terkait. Seperti yang terjadi di Pujon,

karena keterbatasan lahan serta sarana dan prasarana praktikum, ada beberapa instansi yang menyediakan tempat serta fasilitas untuk praktikum siswa. Menurut pihak sekolah, ada banyak kendala dalam menjalin kemitraan, baik dengan DU/DI maupun dengan instansi pemerintah. Mereka kesulitan mencari DU/DI yang mau membuat MOU dengan sekolah.

Peranan sekolah terhadap masyarakat sekitar merupakan salah satu faktor penting dalam konsep PBKL. Kurangnya minat masyarakat terhadap jurusan berbasis pertanian adalah salah satu bentuk ketidakpercayaan terhadap kemampuan sekolah. Dengan mendekati diri kepada masyarakat sekitar seharusnya dapat menjadi salah satu cara sekolah membangun hubungan baik dengan masyarakat. Masyarakat di sekitar sekolah banyak yang berprofesi sebagai peternak. Karena itu, pendekatan yang pernah dilakukan sekolah, seperti pelatihan pembuatan pupuk cair dan biogas sangat dirasakan manfaatnya oleh warga sekitar. Tetapi hal itu tidak dilakukan secara maksimal dengan alasan keterbatasan anggaran.

Dalam perspektif proses internal, dapat diketahui apakah program-program yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa program sekolah belum mendapatkan hasil seperti yang diharapkan. Bisa dikatakan bahwa perspektif proses internal di kedua sekolah ini belum berjalan dengan efektif.

Tabel 2 : Hasil Uji Statistik pada perspektif employees and organization capacity

Variabel	Asymp. Sig	Koefisien Kendall Tau	Kesimpulan
Faktor motivasi (<i>motivaton factors</i>)	0,736		Persepsi sama dengan harapan
<i>Hygiene factors</i>	0,000 *)	+	Persepsi melebihi harapan
Kemampuan pegawai	0,054		Persepsi sama dengan harapan

*) H0 ditolak

Dari sisi perspektif employees and organization capacity, menurut Kaplan dan Noton ada dua hal yang harus diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu kompetensi personal dan kepuasan pegawai [12]. Dimensi kepuasan pegawai didasarkan pada teori dua faktor oleh

Frederick Herzberg yang melihat dari dua sisivariabel yaitu faktor motivasi dan *hygiene factors*. Di SMKN 1 Pujon, dari tiga variabel yang diujikan, menunjukkan bahwa persepsi yang dirasakan oleh pegawai sesuai dengan harapan yang mereka inginkan.

Menurut teori dua faktor (*Two Factors Theory*), variabel *hygiene factors* merupakan faktor pemelihara terhadap lingkungan kerja agar tetap kondusif. Variabel ini memang tidak mendorong minat pegawai untuk berperforma baik, tetapi jika *hygiene factors* dianggap memuaskan maka menunjukkan bahwa kondisi kerja menyenangkan [13].

Dalam konsep *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa pada organisasi sektor publik, perspektif *employees and organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi. Motivasi, lingkungan kerja yang menyenangkan ditambah kemampuan guru/karyawan yang memuaskan menunjukkan bahwa dari perspektif *employees and organization capacity* di SMKN 1 Pujon berjalan dengan baik.

Dalam perspektif financial, banyak sekali tolak ukur yang digunakan oleh organisasi sektor bisnis untuk menilai aspek keuangan. Namun, pada organisasi sektor publik, jarang ditemukan tolak ukur pada perspektif ini. Hal ini dikarenakan organisasi sektor publik tidak berorientasi pada profit. Pada penelitian ini, perspektif financial lebih mengarah kepada keefektifan penggunaan sumber dana. Artinya bahwa pemanfaatan sumber dana sesuai dengan tujuan perspektif financial, yaitu bagaimana dana tersebut digunakan untuk memberikan pelayanan yang efisien.

Dalam perspektif ini, peneliti membahas tentang dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pada dasarnya, tahapan-tahapan dalam pengelolaan BOS yang dilakukan oleh kedua sekolah ini relatif sama. Kedua sekolah ini mengacu pada petunjuk teknis 2015 Bantuan Operasional Sekolah (BOS) SMK yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Pengelolaan program BOS dilakukan oleh panitia yang dibentuk oleh kepala sekolah. Panitia terdiri dari unsur kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah yang dibentuk secara musyawarah. BOS SMK hanya bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional sekolah non personalia.

Program BOS menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu

kebebasan untuk perencanaan, pengelolaan dan pengawasan program yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing sekolah. Pada awal tahun, pihak sekolah bersama dengan komite sekolah membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Pembuatan RKAS ini berdasarkan RKAS tahun sebelumnya dan disesuaikan dengan kebutuhan saat ini. Aturan dalam penggunaan dana BOS memang seringkali berbenturan dengan apa yang dibutuhkan oleh sekolah. Misalnya, dalam petunjuk teknis disebutkan bahwa dana BOS tidak boleh digunakan untuk pembelian peralatan berupa aset, padahal peralatan tersebut sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran. Hal ini membuat sekolah harus menarik dana dari siswa melalui uang komite, atau tetap menggunakan dana BOS tersebut tetapi dalam pelaporan disesuaikan dengan petunjuk teknis.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* untuk organisasi sektor publik, perspektif financial adalah menggunakan keuangan secara efisien untuk memberikan pelayanan yang efektif. Dari hasil penelitian, penggunaan dana BOS di kedua sekolah ini telah digunakan sebaik-baiknya untuk kepentingan sekolah, dan penggunaannya sudah berjalan dengan efektif walaupun masih ada hal-hal yang perlu dibenahi.

Sekolah merupakan salah satu organisasi publik yang cukup kompleks. Dari keempat perspektif yang digunakan, tidak semua memberikan hasil yang memuaskan. Seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton, bahwa perspektif *customers and stakeholders* merupakan pengendali ukuran *scorecard* dalam organisasi publik [8]. Dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa yang telah dilakukan sekolah ternyata belum mampu memberikan kepuasan kepada pengguna dalam hal ini adalah siswa. Atau bisa dikatakan bahwa pelaksanaan SMK berbasis keunggulan lokal bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi di sekolah belum sepenuhnya berjalan dengan efektif.

2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Pengembangan SMK Berbasis Keunggulan Lokal

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dengan pihak terkait serta studi literatur diketahui faktor-faktor internal yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal, dan ulasanya sebagai berikut :

1. Kekuatan / Strengths

- a. Kurikulum yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan merupakan sebuah proses yang selalu mengalami perubahan secara cepat. Untuk itu, pengembangan kurikulum harus selalu dilakukan untuk menciptakan kemajuan, agar proses pendidikan tidak berjalan di tempat dan tertinggal oleh kemajuan jaman.

Di SMKN 1 Pujon menggunakan KTSP 2006. Dan kurikulum tersebut telah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah masing-masing, serta menjadi pedoman bagi guru-guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

b. Ketersediaan guru pengajar yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya

Guru merupakan bagian penting dari sekolah dan menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan berbasis keunggulan lokal. Guru yang latar belakang pendidikannya sesuai dengan pelajaran yang diampunya tentu memiliki nilai lebih daripada guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai. Walaupun hal itu belum menjamin profesionalisme guru, karena apabila bicara tentang guru profesional, tentunya banyak variabel di dalamnya. Bukan hanya latar belakang pendidikan guru saja. Tetapi dengan latar belakang pendidikan yang sesuai, akan menjadi modal dasar untuk guru mengembangkan ilmunya, sehingga bisa memberikan nilai lebih pada saat proses pembelajaran.

Di SMKN 1 Pujon, hampir semua guru pengajar kelas ATRm, PKT dan TPHP latar belakang pendidikannya sesuai dengan pelajaran yang diampunya. Hanya guru bahasa daerah saja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

c. Lulusan yang siap kerja

Dengan kompetensi yang dimiliki, lulusan dari SMK berbasis keunggulan lokal ini memiliki kesiapan untuk masuk di dunia kerja. Ini dibuktikan dari hasil ujian kompetensi yang diselenggarakan oleh sekolah bekerjasama dengan DU/DI yang menjamin siswa siap untuk terjun di dunia kerja.

d. Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah salah satu bentuk penerapan desentralisasi pendidikan yang diharapkan mampu mendorong peningkatan pelayanan di bidang pendidikan. Secara terminologi MBS adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang

melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

SMKN 1 Pujon juga diharuskan untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah. Dengan adanya MBS ini, kepala sekolah mempunyai kewenangan yang lebih luas dalam mengelola sekolah serta menerapkan program-program yang bertujuan untuk mengembangkan sekolah.

e. Lokasi sekolah sesuai dengan potensi wilayah
Place based education merupakan salah satu konsep pendidikan yang bertujuan membangun sumberdaya manusia sesuai dengan lokasi dimana ia tinggal, dengan harapan mereka dapat mempunyai life skill di daerahnya masing-masing. Dari sini, penentuan lokasi sekolah merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan sekolah.

SMK yang memiliki kompetensi keahlian di bidang peternakan, seharusnya dibangun di sentra-sentra peternakan, dengan harapan bahwa generasi muda di daerah tersebut memiliki keahlian lebih dibandingkan peternak-peternak yang ada di daerah tersebut. Sehingga, ketika mereka lulus dan kembali ke masyarakat, mereka akan dapat menerapkan secara langsung hasil dari sekolah mereka untuk meningkatkan taraf hidupnya. Dan secara berkelanjutan, hal ini akan dapat meningkatkan sektor peternakan secara berkesinambungan.

Hal inilah yang terjadi di SMKN 1 Pujon. Sekolah ini didirikan di salah satu sentra peternakan dan perkebunan di Kabupaten Malang. Pembukaan kompetensi keahlian agribisnis ternak ruminasia, perawatan kesehatan ternak dan teknologi hasil pertanian merupakan strategi yang tepat untuk mengembangkan sumberdaya manusia di daerah tersebut.

f. Hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dengan DU/DI

SMKN 1 Pujon telah menjalin beberapa kerjasama dengan DU/DI, baik dari sektor swasta maupun instansi milik pemerintah. Walaupun dari sektor swasta tidak banyak, tetapi kerjasama yang ada bisa dimaksimalkan untuk proses pembelajaran siswa. Kerjasama ini berupa penyediaan tempat untuk prakerin, serta beberapa instansi pemerintah digunakan untuk tempat praktikum siswa.

Tabel 3 :Daftar DU/DI dan instansi yang berkerjasama dengan SMKN 1 Pujon

No	Nama DU/DI	Kompetensi Keahlian
1	KUD Ngantang	ATRM
2	PT Sinar Sarana Santosa Pasuruan	ATRM
3	Kop Sae Pujon	ATRM, PKT
4	Klinik hewan Suropati Batu	PKT
5	PT SPAT Lawang	TPHP
6	Ana Kue and Ketering Batu	TPHP
7	Kusuma Agro Industri Batu	TPHP
8	Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya	TPHP
9	RPH Malang	PKT
10	UPT Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak Singosari	PKT
11	Balai Besar Inseminasi Buatan (BBIB) Singosari	PKT
12	Balai Besar Pelatihan Peternakan Batu	PKT, ATRM
13	Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Jawa Timur	TPHP

2. Kelemahan

a. Kurangnya peranan sekolah terhadap masyarakat sekitar

Dalam konsep pendidikan berbasis keunggulan lokal, masyarakat adalah unsur yang sangat penting. Keberhasilan pendidikan berbasis keunggulan lokal harus dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sekitar. Seperti yang dijelaskan dalam Williams (2008), bahwa salah satu kriteria pendidikan berbasis keunggulan lokal adalah bahwa masyarakat merupakan mitra dan sumberdaya dalam pembelajaran serta hasil belajar siswa dibutuhkan oleh masyarakat setempat [4].

b. Kurangnya jiwa kewirausahaan siswa/lulusan

Faktor lain yang menjadi kelemahan adalah jiwa kewirausahaan dari siswa atau lulusan yang rendah. Hal ini juga terlihat di SMKN 1 Pujon, yang siswa-siswanya lebih memilih mencari pekerjaan ketimbang berwirausaha. Mereka menganggap berwirausaha lebih banyak resiko yang harus ditempuh serta membutuhkan modal yang tidak sedikit.

Kurangnya jiwa kewirausahaan siswa SMK membuat banyak lulusan SMK yang fokus dalam mencari pekerjaan dan bukan menciptakan

pekerjaan. Hal ini akan berakibatnya melimpahnya tenaga kerja lulusan SMK, dibandingkan dengan lapangan pekerjaan yang tersedia. Sehingga lulusan-lulusan tersebut akan menjadi tenaga kerja dengan upah yang murah.

c. Kurangnya sarana dan prasarana penunjang praktikum

Sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan pendidikan. Secara umum, di sekolah ini memiliki sarana dan prasarana yang lengkap yang diharapkan mampu mencukupi kebutuhan sekolah dan anak didik, tetapi secara kuantitas dan kualitas ternyata sarana dan prasarana praktikum dirasa belum mencukupi kebutuhan siswa. Sekolah juga belum bisa mengajarkan proses produksi yang menggunakan teknologi terbaru karena belum adanya peralatan praktikum. Terpenuhinya sarana praktikum yang sesuai teknologi terbaru seharusnya menjadi prioritas bagi sekolah dan pemerintah agar dapat dihasilkan lulusan-lulusan yang kompetitif.

d. Belum ada data lulusan yang akurat

Kualitas pendidikan kejuruan menerapkan ukuran ganda, yaitu kualitas menurut ukuran sekolah atau *in-school success standards* dan kualitas menurut ukuran masyarakat atau *out-of school success standards* [14]. Kriteria pertama meliputi aspek keberhasilan peserta didik dalam memenuhi tuntutan kurikulum yang telah diorientasikan pada tuntutan dunia kerja. Kriteria kedua, kemampuan lulusan untuk berhasil di luar sekolah berkaitan dengan pekerjaan atau kemampuan kerja yang biasanya dilakukan oleh dunia usaha atau dunia industri.

Saat ini, sekolah lebih menekankan pada *in-school success standar*, seperti nilai ujian akhir nasional (UAN) dan angka kelulusan. Sedangkan *out-of school successstandards* belum bisa dipastikan karena data lulusan tidak diketahui secara akurat. Padahal data alumni sangatlah penting untuk mengetahui keberhasilan pendidikan kejuruan.

e. Animo siswa yang rendah terhadap jurusan berbasis pertanian

Dari hasil kuisioner, diketahui bahwa tidak semua siswa masuk jurusan berbasis pertanian atas keinginan mereka sendiri. Bagi siswa, jurusan berbasis pertanian dianggap tidak bergengsi dibandingkan dengan jurusan yang lain, seperti bidang teknologi dan rekayasa ataupun teknologi informasi.

Hal ini sesuai dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, yang mengatakan bahwa kebutuhan tingkat lebih tinggi menjadi aktif sewaktu kebutuhan tingkat rendah/di bawahnya telah terpenuhi. Siswa yang kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan, dan kebutuhan akan kepemilikan telah terpenuhi, akan mulai memikirkan tingkat keempat yaitu harga diri. Keinginan untuk dihargai setinggi-tingginya oleh orang lain, keinginan untuk mendapat pengakuan merupakan tujuan berikutnya. Adanya keterpaksaan atau tidak ada rasa bangga terhadap kompetensi keahlian yang sudah diambil tentunya akan mempengaruhi tingkat kepuasan. Seperti yang diungkapkan Maslow bahwa perilaku individu dimotivasi oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan yang paling penting saat itu. Tetapi kebutuhan yang benar-benar terpenuhi bukanlah motivator yang efektif [13].

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan SMK berbasis keunggulan lokal adalah :

1. Peluang
 - a. Potensi pertanian yang cukup besar di Kabupaten Malang
 - b. Komposisi penduduk Kabupaten Malang yang termasuk penduduk intermediate
 - c. Kebutuhan akan tenaga kerja terampil di bidang pertanian dan industri pengolahan hasil pertanian cukup besar

Dari faktor a s/d c, sebenarnya saling terkait satu sama lain. Topografi Kabupaten Malang yang sangat cocok untuk sektor pertanian, membuat sektor pertanian menjadi salah satu sektor penyumbang terbesar PDRB Kabupaten Malang yaitu sekitar 24,74 %. Dengan kondisi topografi kabupaten Malang, potensi pertaniannya beraneka ragam dan tersebar di seluruh kecamatan. Dalam RPJMD Kabupaten Malang disebutkan salah satu kebijakan pemerintah daerah untuk memenuhi tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang lebih merata hingga perdesaan adalah dengan memacu pertumbuhan sektor andalan pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, industri, perdagangan dan jasa-jasa. Untuk menunjang program-program tersebut, peranan sumber daya manusia tentu sangatlah penting. Dengan adanya tenaga-tenaga terampil di bidang pertanian akan membantu pencapaian tujuan pembangunan tersebut. Dan dengan komposisi penduduk kabupaten Malang yang termasuk penduduk intermediate, memberikan peluang kepada pemerintah untuk melakukan

pembangunan sumber daya manusia, termasuk melalui sektor pendidikan.

- d. Dukungan pemerintah terhadap pendidikan berbasis keunggulan lokal

Pemerintah pusat maupun daerah mendorong adanya pendidikan berbasis keunggulan lokal di tiap daerah. Di kabupaten Malang, pendidikan berbasis keunggulan lokal diatur dalam perda Kabupaten Malang nomor 7 tahun 2009 tentang sisteem penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Malang. Selain itu, pendidikan berbasis lokal juga diatur dalam peraturan gubernur Jawa Timur nomor 9 tahun 2014 tentang penyelenggaraan pendidikan. Selain melalui berbagai peraturan daerah, untuk menarik minat siswa agar masuk di jurusan berbasis pertanian, saat ini, pemerintah memberikan dana beasiswa kepada siswa-siswa SMK jurusan pertanian (bidang keahlian agribisnis maupun agroteknologi). Dana sebesar Rp. 1.000.000,- / tahun / siswa ini diberikan dengan tujuan memberikan motivasi bagi siswa untuk mengambil jurusan di bidang agribisnis dan agroteknologi.

- e. Terbukanya akses teknologi informasi dan komunikasi (TIK)

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah semua teknologi yang berhubungan dengan pengambilan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dn penyajian data dan informasi. Perkembangan TIK di Indonesia yang cukup pesat memberi dampak positif bagi dunia pendidikan. Saat ini, dengan adanya TIK, baik siswa maupun guru dapat menambah ilmu dan pengetahuan mereka melalui internet.

2. Ancaman

- a. Kurangnya minat masyarakat terhadap profesi di bidang pertanian

Penduduk Kabupaten Malang mayoritas bekerja di sektor pertanian. Tetapi menurut data BPS, jumlah rumah tangga yang bekerja di sektor pertanian pada tahun 2013 menurun cukup drastis, kurang lebih 15,27 persen dibandingkan tahun 2003. Sedangkan perusahaan pertanian berbadan hukum yang pada tahun 2003 berjumlah 62 perusahaan menurun tajam menjadi 23 perusahaan pada tahun 2013. Rendahnya keuntungan dari usaha pertanian, kurangnya lahan, dan tingginya harga tanah pertanian menjadi halangan utama generasi muda desa membayangkan masa depan mereka di sektor pertanian. Selain itu, status sosial sebagai petani masih dipandang rendah oleh masyarakat. Sehingga banyak dari masyarakat yang memilih

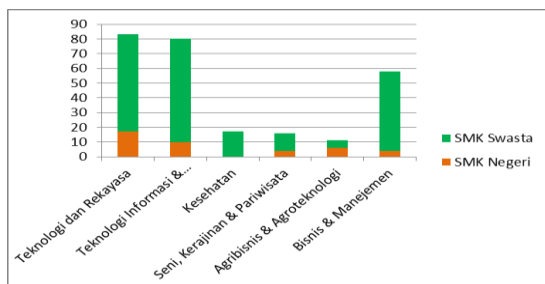
bekerja di sektor lain selain pertanian, dan juga tidak ingin anak-anak mereka bekerja di sektor pertanian.

b. Banyaknya SMK-SMK yang lain dengan kompetensi keahlian yang lebih disukai oleh masyarakat

Dampak kurangnya minat masyarakat terhadap sektor pertanian, tentunya berdampak pada sekolah-sekolah dengan jurusan pertanian. Jurusan ini kurang diminati apabila dibandingkan jurusan yang lain seperti bidang keahlian teknologi dan rekayasa maupun bisnis dan manajemen. Minat masyarakat inilah yang membuat SMK-SMK banyak yang membuka bidang keahlian yang sesuai dengan permintaan masyarakat. Dari 8 SMK negeri dan 105 SMK swasta, yang membuka bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi hanya 6 SMK, yaitu 2 SMK negeri dan 4 SMK swasta, seperti yang terlihat di gambar 1.

Hal ini sebenarnya bisa dimaklumi, mengingat pembiayaan operasional sekolah yang tergantung pada dana BOS yang besarnya dihitung dari jumlah siswa. Bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi yang kurang diminati tentunya tidak banyak membantu sekolah dalam penerimaan dana BOS. Salah satu kebijakan pemerintah daerah pada masalah ini adalah dengan memberi kemudahan perijinan untuk SMK-SMK yang membuka kompetensi keahlian di bidang-bidang tertentu, seperti agribisnis dan agroteknologi.

Gambar 1 : Jumlah kompetensi keahlian yang dibuka oleh SMK di Kabupaten Malang



c. Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dengan konsep keahlian

DU/DI di bidang agribisnis dan agroteknologi di Kabupaten Malang umumnya adalah usaha kecil, sedangkan yang merupakan perusahaan pertanian berskala besar sangatlah sedikit. Di tahun 2013, hanya ada 23 perusahaan pertanian berbadan hukum yang ada di Kabupaten Malang. Hal ini tentunya menghambat kerjasama antara sekolah dengan DU/DI. Sekolah menginginkan bahwa lulusannya harus mempunyai standar perusahaan. Tetapi untuk tempat praktek yang

ada di Kabupaten Malang tidak banyak yang bisa memenuhi standar tersebut. Sebagai contoh, walaupun Kabupaten Malang merupakan penghasil ikan tuna yang cukup besar, tetapi pabrik pengolahan ikan tidak ada di Kabupaten Malang. Atau di subsektor tanaman pangan, walaupun Kabupaten Malang menjadi salah satu pemasok ubi jalar di Jawa Timur, tidak banyak industri pembuatan tepung tapioka yang berskala cukup besar.

d. Masuknya tenaga kerja asing akibat diberlakukannya MEA

Pada tahun 2015, kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) mulai diberlakukan. Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) bisa menjadi sebuah peluang atau ancaman bagi Indonesia. Apabila pendidikan di Indonesia siap mencetak generasi muda yang produktif dan inovatif yang bisa memanfaatkan potensi daerah masing-masing, tentunya setiap daerah akan berkembang dan mempunyai keunggulan masing-masing yang nantinya akan menjadikan Indonesia sebagai bangsa yang kuat di kancah internasional. Tetapi bila para generasi muda tidak siap menghadapi persaingan, Indonesia akan diserbu berbagai produk dari luar. Di bidang pendidikan, sekolah-sekolah asing, guru-guru asing bebas bekerja di Indonesia. Selain itu serbuan tenaga kerja dari luar negeri juga akan menjadi pesaing bagi para lulusan SMK

3. Strategi Pengembangan SMK Berbasis Keunggulan Lokal

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka strategi yang bisa ditempuh dalam pengembangan pendidikan berbasis keunggulan lokal adalah :

a. Memfasilitasi pembentukan unit produksi yang profesional di setiap sekolah

Unit produksi adalah proses kegiatan usaha yang dilakukan oleh warga sekolah, bersifat bisnis (*profit oriented*) dengan mengoptimalkan sumber daya sekolah dan lingkungan dalam berbagai bentuk unit usaha sesuai dengan kemampuan dan dikelola secara profesional. Pembentukan unit produksi merupakan salah satu cara pembelajaran untuk menanamkan pengetahuan dan ketrampilan (*softskills* dan *hardskills*). Adanya unit produksi yang profesional di setiap sekolah, selain sebagai sarana untuk mendekatkan diri kepada masyarakat juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengajarkan kewirausahaan kepada siswa.

b. Membangun jaringan informasi sekolah yang bisa diakses oleh masyarakat.

Dalam rangka penerapan Good Governance, sekolah sebagai organisasi sektor publik harus membuka lebar-lebar informasi yang dibutuhkan

oleh masyarakat. Dengan adanya prinsip transparansi ini juga bertujuan untuk membangun rasa saling percaya antara organisasi dengan masyarakat.

Jaringan informasi pendidikan berbasis teknologi informasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan oleh pemerintah. Ini juga merupakan salah satu solusi dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada pada SMK berbasis pertanian.

c. Penambahan kompetensi keahlian baru yang sesuai dengan potensi wilayah, nilai-nilai budaya dan kebijakan pembangunan di sektor tersebut.

Pembangunan ekonomi dan pembangunan sumber daya manusia seharusnya dapat selaras dan berkesinambungan. Keberadaan SMK berbasis pertanian diharapkan dapat menjadi solusi dari rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di sektor pertanian dan lulusannya diharapkan mampu berperan serta dalam mengembangkan sektor pertanian. Yang harus diperhatikan adalah bahwa penambahan tenaga kerja juga harus memperhitungkan kebutuhan pasar.

Keberadaan SMK berbasis pertanian harus sejalan dengan pengembangan potensi wilayah di masing-masing daerah. Untuk menambah jumlah generasi muda agar masuk di SMK berbasis pertanian, maka pemerintah dapat membuka kompetensi keahlian baru di SMK-SMK yang sudah ada atau membuka SMK-SMK baru dengan kompetensi keahlian yang dibutuhkan. Hal ini tentunya harus sesuai dengan pembangunan di sektor pertanian itu sendiri. Selain itu, dalam pendirian atau penambahan kompetensi keahlian baru juga harus memperhatikan nilai-nilai budaya masyarakat setempat.

Fokus pembangunan pertanian di Kabupaten Malang antara lain pengembangan kawasan agropolitan Poncokusumo, minapolitan Wajak dan terminal agribisnis Mantung. Pembukaan kompetensi keahlian baru di bidang keahlian agribisnis dan agroteknologi di sentra-sentra pengembangan wilayah tersebut dapat menjadi jembatan antara pembangunan sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diambil suatu kesimpulan, yaitu :

1. Dilihat dari konsep *Balanced Scorecard*, keberadaan kompetensi keahlian agribisnis dan agroteknologi di SMKN 1 Pujon belum sepenuhnya efektif.

2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan berbasis keunggulan lokal adalah :

a. Faktor Internal

Faktor yang menjadi kekuatan yaitu : kurikulum yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat, guru yang mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, lulusan yang siap kerja, hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dengan DU/DI, penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan lokasi sekolah sesuai potensi wilayah.

Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan yaitu: kurangnya peranan sekolah terhadap masyarakat sekitar, kurangnya jiwa kewirausahaan siswa/lulusan, kurangnya sarana dan prasarana penunjang praktikum, belum ada data lulusan yang akurat, dan animo siswa yang rendah terhadap kompetensi keahlian agribisnis dan agroteknologi.

b. Faktor eksternal

Faktor yang menjadi peluang yaitu : potensi pertanian yang cukup besar di Kabupaten Malang, komposisi penduduk Kabupaten Malang yang termasuk penduduk intermediate, kebutuhan akan tenaga kerja terampil di bidang pertanian dan industri pengolahan hasil pertanian cukup besar, dukungan pemerintah terhadap pendidikan berbasis keunggulan lokal, dan terbukanya akses teknologi informasi.

Sedangkan faktor yang menjadi ancaman yaitu: kurangnya minat masyarakat terhadap profesi di bidang pertanian, banyaknya SMK-SMK yang lain dengan jurusan yang lebih disukai oleh masyarakat, terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dengan kompetensi keahlian, dan masuknya tenaga kerja asing akibat diberlakukannya MEA.

3. Strategi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT menghasilkan pilihan strategi SO (Strength – Opportunity), yaitu memfasilitasi pembentukan unit produksi di setiap sekolah, membangun jaringan informasi sekolah yang bisa diakses oleh masyarakat dan penambahan kompetensi keahlian baru yang sesuai dengan potensi wilayah, nilai-nilai budaya dan kebijakan pembangunan di sektor tersebut

SARAN

1. Perlunya difasilitasi pembentukan unit produksi yang profesional di tiap sekolah serta kurikulum yang mendukung pengembangan kewirausahaan di bidang agribisnis dan agroteknologi

2. Perlu dibuat jaringan informasi sekolah yang transparan dan bisa diakses oleh masyarakat
3. Dalam membuka bidang keahlian bidang agribisnis dan agroteknologi perlu memperhatikan nilai-nilai budaya masyarakat setempat serta harus bersinergidengan prioritas pembangunan di wilayah tersebut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada Ibu Dr. Ratih Nurpratiwi, M.Si dan Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, MS, yang membimbing penulis dalam menyelesaikan tulisan ini dan kepada Kepala Pusbindiklatren Bappenas, yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang, serta Kepala Pusdiklat BPS yang telah memberikan ijin untuk tugas belajar. Terakhir penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh civitas akademik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan teman-teman TM XI, semoga sukses semua.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Aini, Nur, et al. 2013. "Analisis Daya Tarik Penentuan Lokasi SMK Berbasis Pengembangan Wilayah Di Kabupaten Simalungun". *Jurnal Ekonom* Vol 16 No. 3, hal. 132 – 145
- [2] Arifin, Anwar. 2006. *Format Baru Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta : Pustaka Indonesia
- [3] Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta
- [4] Williams, Dorris. 2008. "Engaged Institutions: Partnering for Transformation in Rural Places" melalui <http://www.ruralschoolpartnership.org/place-based-education> [25/04/2015]
- [5] Sugestiyadi, Bambang. 2011. "Pendidikan Vokasional Sebagai Investasi". *Mimeo*. Paper Competition ASC 2011
- [6] Siswantari. 2012. "Kompetensi Keahlian di SMKN 6 Pertanian Jeneponto Sulawesi Selatan", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, vol 18 no 2 : 216 – 227
- [7] Narwidi, 2011. *Pengukuran Efektivitas Manajemen Sekolah dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-Sekolah SMA di Kabupaten Indramayu*. Tesis Magister Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- [8] Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- [9] Cresswell, John.W. 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- [10] Subarsono, AG. 2006. "Pelayanan Publik yang Efisien, Efektif dan Non Partisan" dalam Agus Dwiyanto (ed). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- [11] Niven, Paul N. 2008. *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [12] Basalamah, Rezal Hadi. 2014. *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard : Studi Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan*. Tesis Magister Administrasi Publik. Universitas Brawijaya Malang
- [13] Hoy, Wayne K dan Cecil G. Miskel. 2014. *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [14] Finch, Curtis R. dan Crunkilton, John R. 1984. *Curriculum Development in Vocational and Technical Education*. Boston : Allyn and Bacon Inc