

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM MANAJEMEN SEKOLAH MENGGUNAKAN MODEL CIPP PADA TIGA SMK PARIWISATA

Oleh:

I Putu Pranatha Sentosa¹, Ni Kadek Indah Kumari Delly²

Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Dhyana Pura, Badung
Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Dhyana Pura, Badung, Indonesia

e-mail : pranathasentosa@gmail.com, pranathasentosa@undhirabali.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan efektivitas implementasi program Manajemen Sekolah pada tiga SMK Pariwisata di kabupaten Badung dan kodya Denpasar. Penelitian ini merupakan gabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Teknik sampling dilakukan dengan *purposive sampling*, didasarkan pada ciri-ciri yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian ini adalah: (1) Efektivitas Implementasi program manajemen sekolah adalah Baik, (2) Efektivitas komponen konteks adalah Amat Baik, (2) Efektivitas komponen Input adalah Amat Baik, (3) Efektivitas komponen proses adalah Baik, (4) Efektivitas komponen produk adalah Baik, (5) kendala yang dihadapi terkait fenomena keterbatasan lahan serta pengembangan program pendidikan, kebijakan pemerintah dalam implementasi kurikulum 2013, Pengelolaan dana pendidikan yang kurang optimal bagi sekolah swasta, (6) Upaya dalam mengatasi kendala adalah dengan cara melakukan kerjasama antara sekolah, komite, dewan guru, siswa, dan tokoh masyarakat mempunyai perhatian/kepedulian, kesadaran, dan tanggung jawab terhadap keberadaan dan keberlangsungan program sekolah yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Kata Kunci : Efektivitas Pelaksanaan Program, Manajemen Sekolah, Model CIPP.

Abstract

This study aims to find the effectiveness implementation of School Management program at three Tourism Vocational High School in Badung and Denpasar regency. This research is a combination of qualitative and quantitative research. The sampling technique is done by purposive sampling, based on the characteristics which are deemed to have a close relation with the purpose of the research. The results of this research are: (1) Effectiveness Implementation of school management program is good, (2) Effectiveness of context component is Very Good, (2) Effectiveness of Input component is Very Good, (3) The effectiveness of process component is Good, (4) The effectiveness of product component is Good (5) obstacles faced related to the phenomenon of limited land and the development of educational programs, government policies in implementation 2013 curriculum, Management of education funds that are not optimal for private schools, (6) Efforts to overcome obstacles is to cooperate between schools, committees, teachers, students, and community leaders have a concern, awareness, and responsibility for the existence and sustainability of established school programs so as to improve the quality of education.

Keywords: Program Implementation Effectiveness, School Management, CIPP model.

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi dalam pasar tenaga kerja yang semakin terbuka persaingan antar negara, diantaranya adalah persaingan dalam *Common Effective Preferential Tariff* (CEPT), *ASEAN Free Trade Area* (AFTA), *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), *ASEAN Economic Community* (AEC), G-20, Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN-China

(ACFTAC), dan *World Trade Organisation* (WTO). Peluang meningkatnya pengangguran akan semakin tinggi apabila peningkatan mutu sumber daya manusia tidak dikembangkan dengan bijak. Tuntutan di masa sekarang dan yang akan datang adalah sumber daya manusia yang siap pakai, memiliki mutu yang baik secara akademis maupun keterampilan yang lain.

Menurut Suhartoyo (2005), mutu pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu siswa, pengelola sekolah (kepala sekolah, karyawan, dan komite sekolah), lingkungan (orang tua, masyarakat, sekolah), kualitas pembelajaran, kurikulum, dan banyak faktor lain yang terlibat di dalamnya. Paradigma mutu dalam konteks pendidikan, mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Dengan adanya pendidikan, seseorang bisa mengembangkan *skill*, bakat, serta kreatifitas yang dimilikinya. Upaya yang dilakukan pemerintah berkaitan dengan faktor-faktor utama dalam pendidikan itu sendiri. Lahirnya Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kemudian Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan (Permendiknas) nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, Undang-undang No. 13 Tahun 2015 tentang standar nasional pendidikan. Pada dasarnya kebijakan pemerintah tersebut memuat tentang usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia dalam memenangkan persaingan tenaga kerja yang semakin meningkat.

Pengelolaan sekolah yang terukur dengan baik merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mencapai mutu yang diharapkan. Sistem evaluasi yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah menggunakan program yang umum digunakan yaitu manajemen berbasis sekolah. Dalam perkembangan program yang dilaksanakan oleh sekolah yaitu Manajemen Berbasis Sekolah masih banyak dijumpai permasalahan tentang akuntabilitas sekolah dalam manajemen. Banyak hambatan yang ditemukan menyangkut tentang masalah keuangan, masih banyak terlihat kurang mandirian sekolah sebagaimana yang diharapkan oleh model pengelolaan MBS. Masalah yang lain muncul adalah belum tampak adanya usaha maksimal memanfaatkan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Masih banyak fenomena-fenomena di lapangan yang belum sesuai dengan yang diharapkan dalam model pengelolaan sekolah MBS.

Program manajemen sekolah umum disebut sebagai Manajemen Berbasis Sekolah. Menurut Danim (2008) definisi Manajemen Berbasis

Sekolah adalah suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu. Sedangkan mulyana (2014) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada. MBS tidak dibenarkan menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah di dorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sehingga diharapkan sekolah akan menjadi mandiri dengan ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Dalam penelitian yang terkait tentang manajemen berbasis sekolah, salah satu cara yang digunakan adalah dengan menggunakan model evaluasi CIPP. Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (1985) dalam Marhaeni (2007), model evaluasi menggunakan CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dapat digunakan

sebagai dasar pengambilan keputusan dalam empat macam bentuk keputusan, yaitu: (1) perencanaan (yang berpengaruh terhadap pemilihan tujuan dan sasaran kegiatan), (2) strukturisasi (yang menentukan strategi optimal dan rancang bangun prosedur dalam mencapai tujuan), (3) implementasi (yang menyediakan alat untuk pelaksanaan program dan perbaikan program yang telah ada), dan (4) daur ulang (menentukan apakah suatu kegiatan perlu dilanjutkan atau diubah atau dihentikan). Untuk mencapai ke empat tujuan ini, model CIPP mengevaluasi empat macam unsur, yaitu: (1) konteks (2) input, (3) proses, dan (4) produk dari suatu kegiatan.

Evaluasi konteks (*Context evaluation*), adalah evaluasi yang bertujuan untuk membantu mengambil keputusan dalam hal perencanaan. Evaluasi konteks mencakup evaluasi yang berkaitan dengan lingkungan yaitu: kemajuan iptek, nilai dan harapan masyarakat, dukungan pemerintah dan masyarakat, kebijakan pemerintah, landasan yuridis, tuntutan ekonomi, tuntutan globalisasi, tuntutan pengembangan diri serta peluang output untuk sukses (Stufflebeam dan Shinklfied (1985) dalam Marhaeni 2007).

Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan program (Arikunto, 2004). Evaluasi konteks (*Context evaluation*) adalah evaluasi yang menyangkut informasi untuk penentuan dan sasaran, mendefinisikan lingkungan yang relevan dan mengidentifikasi penyimpangan kebutuhan. Sebagai contoh dalam evaluasi kurikulum, evaluasi konteks akan melibatkan tujuan secara umum yang meliputi: latar belakang, tujuan lembaga, komponen-komponen induk program dan seterusnya.

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia dan siap karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, namun dapat juga berupa perangkat-perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Evaluasi terhadap input dibatasi pada aspek: (1) kurikulum, (2) guru dan guru BK, (3) kepala sekolah, (4) tenaga pendukung, (5) organisasi dan administrasi, (6) sarana dan prasarana, (7) kesiswaan, dan (8) pembiayaan (Depdiknas, 2002).

Evaluasi proses (*Process evaluation*) adalah evaluasi yang bertujuan membantu pelaksanaan program. Evaluasi proses adalah evaluasi terhadap kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Evaluasi ini ditujukan untuk menilai tentang hambatan dan kendala yang ada, revisi apa yang diperlukan. Evaluasi program meliputi evaluasi terhadap manajemen, kepemimpinan, dan terutama proses belajar mengajar, Stufflebeam dan Shinklfied (1985) dalam Marhaeni (2007). Evaluasi proses pada dasarnya mempertanyakan apakah proses pengolahan input telah sesuai dengan yang seharusnya. Artinya apakah proses tersebut telah sesuai dengan prinsip yang diyakini atau terbukti baik. Evaluasi proses dibatasi pada aspek: (1) proses belajar mengajar, (2) manajemen, dan (3) sistem penilaian (Depdiknas, 2002).

Stufflebeam dan Shinklfied (1985) dalam Marhaeni (2007) menyatakan bahwa evaluasi produk (*Product evaluation*) adalah evaluasi yang bertujuan untuk membantu daur ulang dalam pengambilan suatu keputusan. Evaluasi ini lebih difokuskan pada hasil yang diperoleh, sejauh mana keputusan yang dapat direduksi, dan apa yang harus dikerjakan lebih lanjut. Evaluasi output adalah evaluasi terhadap hasil belajar yang merefleksikan seberapa efektif proses pembelajaran berlangsung. Ini berarti hasil belajar ditentukan oleh tingkat efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. Prestasi belajar ditunjukkan oleh peningkatan kemampuan dasar dan kemampuan fungsional. Kemampuan dasar meliputi daya pikir, daya kalbu, dan daya raga yang diperlukan oleh siswa untuk terjun kemasyarakat dan untuk mengembangkan dirinya. Kemampuan fungsional adalah kemampuan memanfaatkan teknologi dalam kehidupan, kemampuan mengelola sumber daya, kemampuan kerjasama, kemampuan memanfaatkan informasi, kemampuan menggunakan system dalam kehidupan, kemampuan berwirausaha, kemampuan menjaga harmoni dengan lingkungan, dan kemampuan mengembangkan karier.

Output adalah hasil nyata dari pelaksanaan program. Hasil nyata tersebut dapat berupa prestasi akademik (*academic achievement*), misalnya nilai ujian sekolah (US) atau ujian nasioanal (UN), dan peringkat lomba karya tulis, maupun prestasi non akademis (*non-*

academic achievement), seperti iman dan taqwa, kejujuran, kedisiplinan, prestasi olah raga, kesenian, dan kerajinan. Evaluasi produk dibatasi pada aspek: (1) output meliputi prestasi akademik dan prestasi non akademik. (2) dampak meliputi: kedisiplinan siswa, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan dampak terhadap masyarakat (Depdiknas, 2002).

Efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektifitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam upaya mewujudkan tujuan operasional (Mulyasa, 2002). Dikemukakan juga bahwa efektifitas berkaitan dengan terlaksananya tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi yang aktif dari anggota. Efektifitas manajemen berbasis sekolah (MBS) berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2002), efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (Kualitas, kuantitas, dan waktu) yang telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektifitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Misalnya nilai UAN idealnya berjumlah 80, namun nilai UAN yang diperoleh siswa hanya 60, maka efektifitasnya adalah $60:80=75\%$.

Dalam kaitannya dengan sekolah efektif Nurkolis (2003) mengatakan bahwa dengan adanya lingkungan belajar yang efektif maka prestasi belajar siswa, berupa prestasi akademik maupun nonakademik akan dapat ditingkatkan. Hal ini dikarenakan oleh lingkungan sekolah pelinga mengetahui bagaimana menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi siswanya.

Dengan menggunakan model CIPP ini sangat tepat dan cocok digunakan untuk melakukan penelitian, karena model ini memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem dan dengan nyata model ini mengarahkan objek sasaran evaluasinya pada proses dan masukan sampai hasil (Arikunto 2008).

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program Manajemen Sekolah pada tiga SMK pariwisata.
- 2) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program Manajemen Sekolah pada tiga SMK pariwisata ditinjau dari komponen konteks.
- 3) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program Manajemen Sekolah pada tiga SMK pariwisata komponen input.
- 4) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program Manajemen Sekolah pada tiga SMK pariwisata ditinjau dari komponen proses.
- 5) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program Manajemen Sekolah pada tiga SMK pariwisata ditinjau dari komponen output/produk.

Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen sekolah dan mencari alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi masing-masing sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan gabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Secara epistemologis pengumpulan data yang dilakukan dengan mempergunakan pendekatan objektivisme dan subjektivisme. Penelitian ini berpedoman pada data yang telah tersedia dalam suatu dokumen yang disusun secara sistematis dan ilmiah juga berdasarkan hasil wawancara terprogram kepada subjek penelitian mengenai masalah-masalah yang terjadi pada masing-masing sekolah. Solusi yang diambil merupakan hasil analisis dari hasil evaluasi internal yang telah dilakukan pada objek penelitian tersebut.

Lokasi penelitian dilaksanakan pada 3 SMK di Kabupaten Badung dan kota madya Denpasar yang memiliki Program Studi Tata Boga. 3 (tiga) SMK yang dimaksud yaitu: (1). SMK Wira Harapan yang terletak di Raya Padang Luwih Br. Tegal Jaya, Dalung, Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. (2). SMK Pariwisata Triatma Jaya Badung yang beralamat di Jl. Kubu Gunung, Tegal Jaya, Dalung, Kuta Utara, Kab. Badung 80361, Telp. 0361-7426597. (3). SMK PGRI 3 Jln. Drupadi XVII, Dewi Tara No. 7, Gg. Dewi Uma, Panjer, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80235 Denpasar, 0361-

264322, 7449860 Email: info@ smk-pgri3dps.sch.id

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kuesioner ditujukan untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk memperoleh data pendukung didapat dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan pada kajian teori, evaluasi dilakukan terhadap 27 aspek. Aspek tersebut tersebar pada empat komponen yang menjadi objek evaluasi. Evaluasi efektivitas komponen konteks terdiri atas 11 (sebelas) aspek yaitu: (1) Aspek visi, (2) Aspek misi, (3) Aspek tujuan sekolah, (4) Aspek sasaran sekolah, (5) Aspek program sekolah, (6) Aspek keadaan geografis, (7) Aspek permintaan masyarakat akan pendidikan, (8) Aspek dukungan/partisipasi masyarakat, (9) Aspek kebijakan pemerintah, (10) Aspek aspirasi masyarakat akan pendidikan, dan (11) Aspek status sosial ekonomi masyarakat.

Evaluasi efektivitas komponen input terdiri atas 11 (sebelas) aspek yaitu: (1) Aspek kurikulum, (2) Aspek guru dan guru BK, (3) Aspek kepala sekolah, (4) Aspek tenaga pendukung, (5) Aspek organisasi dan administrasi, (6) Aspek sarana dan prasarana. (7) Aspek kesiswaan, (8) Aspek pembiayaan, (9) Aspek Regulasi Sekolah, (10) Aspek Hubungan Masyarakat, dan (11) Aspek Kultur Sekolah. Evaluasi efektivitas komponen proses terdiri atas tiga aspek yaitu: (1) Proses Belajar Mengajar, (2) Manajemen dan (3) Sistem Penilaian. Evaluasi efektivitas komponen produk terdiri dari dua aspek yaitu: (1) output dan (2) dampak. Model diatas merupakan hasil pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Nasional dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, komite sekolah, staf tata usaha, guru dan siswa. Secara keseluruhan responden berjumlah 150 orang, yang terdiri atas: kepala

sekolah sebanyak 3 orang, guru sebanyak 30 orang, pegawai tata usaha sebanyak 12 orang, siswa sebanyak 90 orang, komite sekolah sebanyak 15 orang. Responden yang dipilih tersebut menggunakan teknik *purposive sampling*, hal ini didasarkan atas ciri-ciri yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan populasi yang diketahui sebelumnya. Dengan kata lain, unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasar pada konsep pendidikan sebagai suatu sistem maka pendidikan dipandang sebagai suatu rangkaian komponen-komponen yang satu dengan lainnya saling berhubungan dan saling menentukan. Produk yang berkualitas merupakan salah satu indikator sekolah bermutu. Kualitas produk ditentukan oleh kualitas konteks, input dan proses yang terlibat dalam konsep pendidikan sebagai sistem. Model evaluasi program yang digunakan dalam penelitian ini adalah model CIPP (Konteks, Input, Proses, Produk). Model evaluasi program ini merupakan penerapan terhadap empat komponen utama dari sebuah program yaitu: komponen konteks, input, proses dan produk.

Tingkat efektivitas program atau kinerja sekolah yang ditentukan dengan klasifikasi hasil penilaian sebagai berikut:

Istimewa	= 4,5 s/d 5,0
Amat baik	= 4,0 s/d 4,49
Baik	= 3,5 s/d 3,99
Cukup	= 2,5 s/d 3,49
Kurang	= 1,5 s/d 2,49
Sangat kurang	= < 1,5

(Depdiknas, 2002)

Hasil penelitian Pada 3 (tiga) SMK Pariwisata di kabupaten Badung dan Kota Madya Denpasar terdapat dalam tabel 1.

Tabel 1 Hasil Perhitungan Nilai Komponen (NK) dan Nilai Efektivitas Sekolah (NE) secara Kuantitatif dan Kualitatif pada 3 (tiga) SMK Pariwisata

No.	Nama Sekolah	Komponen	Nilai Komponen		Nilai Efektivitas	
			Skor	Klasifikasi	Skor	Klasifikasi
1.	SMK Wira Harapan, SMK Pariwisata Tri Atmajaya, dan SMK PGRI 3 Denpasar	Konteks	4,049	Amat Baik	3,957	Baik
		Input	4,057	Amat Baik		
		Proses	3,863	Baik		
		Produk	3,878	Baik		

Berdasarkan hasil analisis data terhadap tingkat efektivitas implementasi program manajemen sekolah bahwa nilai efektivitas atau kinerja sekolah yang diperoleh adalah 3,957. Apabila nilai tersebut dikonsultasikan dengan klasifikasi penilaian efektivitas atau kinerja sekolah, maka berarti efektivitas implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata adalah pada klasifikasi Baik.

Nilai komponen konteks yang diperoleh adalah 4,049. Apabila nilai ini dikonsultasikan dengan klasifikasi penilaian efektivitas atau kinerja sekolah, maka berarti efektivitas komponen konteks dalam implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata adalah pada klasifikasi Amat Baik. Hal ini dipengaruhi oleh skor masing-masing aspek yang mendukung komponen konteks yaitu: (1) Aspek visi diperoleh skor 4,259 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (2) Aspek misi diperoleh skor 4,315 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (3) Aspek tujuan sekolah diperoleh skor 4,185 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (4) Aspek sasaran sekolah diperoleh skor 4,403 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (5) Aspek program sekolah diperoleh skor 4,231 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (6) Aspek keadaan geografis diperoleh skor 3,854 dengan tingkat efektivitas Baik, (7) Aspek permintaan masyarakat akan pendidikan diperoleh skor 3,854 dengan tingkat efektivitas Baik, (8) Aspek dukungan/partisipasi masyarakat diperoleh skor 3,982 dengan tingkat efektivitas Baik, (9) Aspek kebijakan pemerintah diperoleh skor 3,500 dengan tingkat efektivitas Baik, (10) Aspek aspirasi masyarakat akan pendidikan diperoleh skor 4,009 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, dan (11) Aspek status sosial ekonomi masyarakat diperoleh skor 3,926 dengan tingkat efektivitas Baik.

Nilai komponen input yang diperoleh adalah 4,057. Apabila nilai ini dikonsultasikan dengan klasifikasi penilaian efektivitas atau kinerja sekolah, maka berarti efektivitas komponen input dalam implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata adalah pada klasifikasi Amat Baik. Hal ini dipengaruhi oleh skor masing-masing aspek yang mendukung komponen input yaitu: (1) Aspek kurikulum diperoleh skor 4,039 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (2) Aspek guru dan guru BK diperoleh skor 3,960 dengan tingkat efektivitas Baik, (3) Aspek kepala sekolah diperoleh skor

4,013 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (4) Aspek tenaga pendukung diperoleh skor 3,880 dengan tingkat efektivitas Baik, (5) Aspek organisasi dan administrasi diperoleh skor 4,269 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (6) Aspek sarana dan prasarana diperoleh skor 3,810 dengan tingkat efektivitas Baik, (7) Aspek kesiswaan diperoleh skor 4,408 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (8) Aspek pembiayaan diperoleh skor 4,119 dengan tingkat efektivitas Amat Baik, (9) Aspek Regulasi Sekolah diperoleh skor 3,944 dengan tingkat efektivitas Baik, (10) Aspek Hubungan Masyarakat diperoleh skor 3,879 dengan tingkat efektivitas Baik, dan (11) Aspek Kultur Sekolah diperoleh skor 4,305 dengan tingkat efektivitas Amat Baik.

Nilai komponen proses yang diperoleh adalah 3,863. Apabila nilai ini dikonsultasikan dengan klasifikasi penilaian efektivitas atau kinerja sekolah, maka berarti efektivitas komponen proses dalam implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata adalah pada klasifikasi Baik. Hal ini dipengaruhi oleh skor masing-masing aspek yang mendukung komponen proses yaitu: (1) Proses Belajar Mengajar diperoleh skor 3,849 dengan tingkat efektivitas Baik, (2) Manajemen diperoleh skor 3,963 dengan tingkat efektivitas Baik, dan (3) Sistem Penilaian diperoleh skor 3,775 dengan tingkat efektivitas Baik.

Nilai komponen produk yang diperoleh adalah 3,878. Apabila nilai ini dikonsultasikan dengan klasifikasi penilaian efektivitas atau kinerja sekolah, maka berarti efektivitas komponen produk dalam implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata adalah pada klasifikasi Baik. Hal ini dipengaruhi oleh skor masing-masing aspek yang mendukung komponen produk yaitu: (1) output diperoleh skor 3,910 dengan tingkat efektivitas Baik. (2) dampak diperoleh skor 3,838 dengan tingkat efektivitas Baik.

Dari ketiga SMK Pariwisata ditemukan bahwa adanya selisih tingkat efektivitas yang cenderung kecil antara komponen satu dengan komponen lainnya, dimana rentangnya antara 3,863 sampai 4,057, atau dengan kata lain selisihnya hanya 0,194. Begitu juga dengan rentang skor antar aspek antara 3,500 sampai 4,408 dengan selisih skor 0,908. Hal tersebut menandakan bahwa adanya kerjasama yang baik antara kepala sekolah, komite sekolah,

dewan guru, siswa, dan tata usaha dalam pelaksanaan program manajemen sekolah.

Untuk mengetahui gambaran efektivitas program manajemen sekolah pada masing-masing sekolah dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 Hasil Perhitungan Nilai Komponen (NK) dan Nilai Efektivitas (NE) secara Kuantitatif dan Kualitatif pada masing-masing SMK Pariwisata

No.	Nama Sekolah	Komponen	Nilai Komponen		Nilai Efektivitas	
			Skor	Klasifikasi	Skor	Klasifikasi
1.	SMK Wira Harapan	Konteks	4,263	Amat Baik	4,010	Amat Baik
		Input	4,102	Amat Baik		
		Proses	3,754	Baik		
		Produk	3,971	Baik		
2.	SMK Pariwisata Tri Atmajaya	Konteks	3,909	Baik	3,912	Baik
		Input	4,075	Amat Baik		
		Proses	3,779	Baik		
		Produk	3,884	Baik		
3.	SMK PGRI 3 Denpasar	Konteks	3,976	Baik	3,949	Baik
		Input	3,994	Baik		
		Proses	4,055	Amat Baik		
		Produk	3,778	Baik		

Pada tiga SMK Pariwisata ditemukan bahwa adanya selisih tingkat efektivitas yang relatif kecil antara komponen satu dengan komponen lainnya. Jika dibandingkan pada masing-masing komponen antar sekolah dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan skor melebihi 0,500. Komponen konteks memiliki selisih sebesar 0,354, komponen input memiliki selisih sebesar 0,108, komponen proses memiliki selisih sebesar 0,301, dan komponen produk memiliki selisih sebesar 0,131. Hal ini menandakan bahwa tiga SMK Pariwisata swasta yang menjadi objek dalam penelitian ini tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Dengan persaingan di daerah perkotaan masing-masing sekolah memberikan layanan pendidikan seoptimal mungkin dengan keterbatasan yang dimiliki masing-masing sekolah.

Efektivitas implementasi program manajemen sekolah pada 3 (tiga) SMK pariwisata dipengaruhi oleh tingkat efektivitas dari komponen-komponen pendukungnya. Efektivitas komponen tergantung pada efektivitas aspek pendukung komponen yang bersangkutan. Efektivitas masing-masing aspek diwarnai oleh kuantitas dan kualitas dari beragam kendala atau masalah yang dihadapi sekolah dalam melaksanakan program manajemen sekolah. Secara umum solusi yang ditawarkan ditujukan pada aspek yang memiliki skor kurang dari 4,00 (yaitu aspek yang

memiliki kategori baik, cukup, kurang, dan sangat kurang). Untuk menjawab masalah penelitian yaitu apakah kendala yang dihadapi sekolah dalam melaksanakan program manajemen sekolah, berikut ini diuraikan kendala dan alternatif pemecahan masalah dalam rangka meningkatkan efektivitas implementasi program manajemen sekolah pada tiga SMK Pariwisata yang didasarkan pada analisis kuantitatif dan kualitatif hasil penelitian tiap aspek.

1. Komponen Konteks

Dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumen, pada komponen konteks ditemukan kendala-kendala sebagai berikut.

- a. Aspek permintaan masyarakat akan pendidikan adalah bagaimana sekolah mampu mendukung dan mengakomodasi permintaan masyarakat akan pentingnya peningkatan mutu dalam pendidikan, proses pembelajaran, dan animo masyarakat untuk melanjutkan pendidikan anaknya ke jenjang yang lebih tinggi. Sebagai alternatif solusinya sekolah harus bertindak lebih profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, memberikan pengayaan materi, dan peningkatan kualifikasi guru sehingga sekolah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Sekolah harus memberikan jaminan bahwa lulusan SMK pariwisata akan

- dapat terserap dengan baik, yaitu dengan cara meningkatkan kerjasama dengan pihak pengguna lulusan.
- b. Aspek dukungan/partisipasi masyarakat adalah dukungan/partisipasi masyarakat/orang tua siswa dalam bentuk pemikiran: usul, saran, kritik secara langsung maupun tidak langsung belum optimal. Dukungan pemikiran ini terjadi hanya pada saat rapat orang tua/wali murid yang ferkuensinya setiap satu tahun sekali. Dukungan/partisipasi masyarakat/orang tua siswa dalam bentuk pembiayaan baik untuk pembangunan prasarana dan fasilitas pendidikan serta untuk penyelenggaraan pendidikan relatif rendah. Sebagai alternatif solusi pemecahan masalahnya adalah:
 - a). Menyelenggarakan rapat orang tua/wali murid minimal dua kali setahun, dipersiapkan dengan matang, surat undangan dilampiri agenda rapat yang jelas sehingga pihak orang tua/wali murid tergugah untuk menghadiri rapat dan tidak terkesan bahwa rapat orang tua/wali murid dilakukan semata-mata untuk mendapatkan biaya pendidikan.
 - b). Meningkatkan kerjasama dengan komite dan warga sekolah lainnya terutama pada saat penyusunan program sekolah sehingga komite tahu arah kebijakan dan kebutuhan sekolah.
 - c). Meningkatkan Income Generating Activities (IGA) seperti mengembangkan koperasi sekolah, kegiatan penggalangan dana berupa bazar, meningkatkan kerjasama dengan pengguna untuk mendapatkan CSR dalam meningkatkan sarana dan prasarana.
 - c. Aspek kebijakan pemerintah tentang penyelenggaraan manajemen sekolah adalah tingkat sosialisasi kebijakan secara detail belum dilaksanakan secara maksimal, terutama di tingkat Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga. Sehingga sering kali terjadi perbedaan pemahaman tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan manajemen sekolah secara komprehensif antara pihak sekolah dengan dinas pendidikan terutama pengawas. Sebagai alternatif solusi pemecahan masalahnya adalah perlunya diadakan sosialisasi dengan cara beragam seperti melalui media elektronik, workshop, seminar, yang melibatkan semua pihak terkait.
 - d. Aspek kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar adalah terdapat orang tua siswa dengan penghasilan kurang dari lima ratus ribu rupiah (Rp. 2.500.000,-) per bulan lebih dari 40%. Dengan penghasilan kurang dari dua juta lima ratus ribu rupiah per bulan pada saat ini di daerah perkotaan, tentu merupakan kondisi yang sangat sulit bagi orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya. Sebagai alternatif pemecahan masalahnya adalah sekolah mengusahakan beasiswa bagi anak-anak yang kurang mampu. Disamping itu perlunya optimalisasi penggunaan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dalam mendukung kegiatan pembelajaran di sekolah. Sekolah juga harus berperan aktif dalam menekan angka putus sekolah yang diakibatkan karena kurangnya dana pendidikan bagi anak-anak yang kurang mampu tersebut.
2. Komponen Input
- Dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumen pada komponen input ditemukan kendala-kendala sebagai berikut.
- a. Aspek guru dan guru BK adalah masih ada guru yang memiliki kualifikasi akademik belum S1/D4, masih ada guru yang belum mampu mengoperasikan komputer, dan masih ada guru yang mengajar dengan jumlah jam mengajar lebih dari 24 jam pelajaran per minggu. Sebagai alternatif solusi yang ditawarkan adalah:
 - 1). Guru yang memiliki kualifikasi akademik belum S1/D4 dan belum memiliki sertivikat guru, sekolah agar memberikan motivasi baik secara moril maupun material untuk mengikuti program pendidikan S1 kependidikan.
 - 2). Guru yang belum mampu mengoperasikan komputer, sekolah agar memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memanfaatkan komputer yang ada di sekolah untuk latihan, sepanjang tidak mengganggu tugas utamanya sebagai guru dan tidak mengganggu pembelajaran TIK.
 - 3). Semua guru dituntut menyusun administrasi dalam bentuk ketikan komputer sehingga guru termotivasi

untuk belajar komputer. 4). Guru yang mengajar dengan jumlah jam mengajar lebih dari 24 jam pelajaran per minggu, sekolah agar melakukan kajian yang mendalam, selalu melakukan pemutakhiran data agar laporan bulanan data yang dikirim sesuai dengan kenyataan, sehingga bila ada mutasi sesuai dengan analisis kebutuhan guru.

b. Aspek tenaga pendukung (pustakawan, laboran, teknisi komputer, ketatausahaan: kepala tata usaha, administrasi keuangan, administarsi kepegawaian, administrasi akademik, administrasi sarana prasarana) dalam melaksanakan program manajemen sekolah dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Ketiga SMK Pariwisata Di Kabupaten Badung dan Kodya Denpasar tidak seluruhnya memiliki tenaga perpustakaan yang memiliki sertifikat sebagai pustakawan. Sebagai alternatif solusi pemecahan masalahnya adalah: a). Sekolah memberikan pembinaan, pelatihan tentang perpustakaan dengan mendatangkan tenaga ahli untuk petugas, tata usaha dan guru, dan memberikan studi banding ke sekolah lain yang pengelolaan perpustakaan berjalan dengan baik. b). Sekolah dapat mengajukan rekrutmen tenaga pustakawan yang profesional kepada pihak yayasan sesuai prosedur dan mekanisme yang berlaku.

2) Ketiga SMK Pariwisata tidak memiliki tenaga laboran yang memiliki sertifikat sebagai laboran. Sebagai alternatif solusinya adalah: a). Pengembangan kemampuan laboran dapat dilakukan dengan diklat, penataran, seminar, workshop. b). Sekolah dapat mengajukan usul tentang keperluan tenaga laboran yang memadai kepada yayasan sesuai prosedur dan mekanisme yang berlaku.

3) Terkait dengan teknisi komputer sekolah tidak memiliki petugas yang ditunjuk khusus untuk melakukan perawatan komputer dan jaringan tetapi sekolah telah melakukan kontrak kerjasama dengan lembaga yang memahami komputer secara

teknis, sehingga pemeliharaan dan perawatan komputer dapat dilakukan secara berkala dan berkelanjutan.

4) Kendala dari ketatausahaan yang meliputi tenaga kepala tata usaha, administrator keuangan, kepegawaian, administrator akademik dan administrator sarana prasarana adalah berhubungan dengan jumlah dan kualifikasi sumber daya. Sebagai alternatif solusi pemecahan masalahnya adalah: a). Pengembangan kemampuan kepala tata usaha dan petugas administarsi lainnya dapat dilakukan dengan diklat, penataran, seminar dan workshop. b). Mengusulkan kepada yayasan agar diberikan tambahan pegawai sesuai kebutuhan sehingga tidak menghambat sistem administarsi sekolah.

c. Aspek sarana dan prasarana adalah sekolah belum mampu memenuhi prasarana berupa aula/auditorium yang representative, belum lengkapnya fasilitas ICT, belum adanya kelengkapan komputer perpustakaan untuk menyelenggarakan katalog digital, belum lengkapnya fasilitas multi media dan belum lengkapnya fasilitas untuk keperluan riset bagi guru. Untuk mengatasi masalah tersebut di atas alternatif pemecahan masalah yang direkomendasikan adalah sebagai berikut: 1). Pihak sekolah agar memprogramkan secara bertahap upaya pemenuhan sarana dan prasarana sekolah. 2). Program pemenuhan sarana prasarana didasari dengan analisis yang jelas tentang kebutuhan, potensi dan kelemahan sekolah serta peluang yang dimiliki sekolah untuk memenuhi kebutuhan kesempatan, termasuk kemungkinan lembaga yang diajak kerjasama untuk mewujudkan kebutuhan tersebut. 3). Langkah prioritas perlu diambil untuk memilah dan mengambil keputusan tentang kebutuhan agar sarana prasarana yang mana diprogramkan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang. 4). Penyusunan program sekolah melibatkan semua warga sekolah dan komite atau perwakilan unsur tersebut.

- d. Aspek regulasi sekolah tiap sekolah telah menerapkan regulasi sekolah dengan baik, baik yang bersifat yuridis maupun yang bersifat moral, namun tidak semua warga sekolah mendapat akses yang luas dalam penyusunan regulasi sekolah, dan dalam penerapannya regulasi sekolah diterapkan dengan tidak pilih kasih terhadap semua warga sekolah. Solusi yang ditawarkan dalam hal ini tidak ada karena sekolah memiliki haknya masing-masing dalam penyusunan regulasi sekolah asalkan tidak keluar dari rambu-rambu yang telah ditetapkan pemerintah.
 - e. Aspek hubungan masyarakat sekolah kurang dalam memberikan akses yang luas bagi masyarakat dalam menyampaikan ide/gagasan yang bersifat membangun, meskipun kapasitasnya terbatas. Solusi yang diberikan adalah membuka ruang komunikasi yang lebih baik dalam menyampaikan ide/gagasan yang bersifat membangun dalam rapat komite.
3. Komponen Proses
- Dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumen, pada komponen proses kendala-kendala yang ditemukan adalah sebagai berikut.
- a. Aspek proses pembelajaran hampir sepenuhnya terlaksana di dalam kelas, frekuensi pemanfaatan lingkungan sekolah seperti halaman sekolah, dan kebun/taman sekolah sebagai sumber belajar masih sangat jarang, masih minimnya pemberian tugas oleh guru kepada siswa yang menjadikan perpustakaan dan internet sebagai sumber informasi sekaligus sebagai sumber belajar, keterbatasan guru yang menyiapkan bahan ajar, kebanyakan guru mengajar hanya berpegangan pada RPP dan buku teks atau buku penunjang yang telah ada. Sebagai alternatif solusi yang direkomendasikan adalah: 1). Guru-guru melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) agar menyusun analisis materi pelajaran sehingga pemanfaatan lingkungan sekolah, perpustakaan, jaringan internet sebagai sumber belajar dapat dilakukan dengan optimal. 2). Bila anggaran memungkinkan sekolah hendaknya memprogramkan mengajak siswa untuk belajar ke tempat/obyek tertentu (*out door study*) minimal sekali setahun.
 - b. Aspek manajemen adalah tentang adanya pendapat dari sebagian warga sekolah (guru dan tata usaha) bahwa laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran sekolah seutuhnya dari berbagai sumber anggaran secara tertulis harus disampaikan kepada guru dan pegawai sebagai wujud pengelolaan anggaran yang transparan. Laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran untuk setiap kegiatan secara lisan/tertulis melalui rapat rutin masih dipandang belum cukup. Sebagai alternatif solusi yang dapat ditawarkan adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab penggunaan anggaran di sekolah hendaknya mensosialisasikan secara lisan dan tertulis mekanisme penggunaan dan pertanggungjawaban anggaran sesuai dengan sumber anggaran. Dengan demikian semua warga sekolah memiliki pemahaman yang sama terhadap sejauh mana hak untuk mengetahui terhadap pertanggungjawaban anggaran sesuai sumber anggarannya.
 - c. Aspek sistem penilaian dapat dipaparkan bahwa sejak perubahan kurikulum dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) ke kurikulum 2013, sistem penilaian merupakan salah satu bagian yang paling rumit. Kendala yang dihadapi terkait dengan aspek sistem penilaian adalah sebagian guru masih mengalami kesulitan melaksanakan salah satu prinsip penilaian yaitu: menyeluruh dan berkesinambungan, berarti penilaian oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai, untuk membantu perkembangan kemampuan peserta didik. Penilaian secara menyeluruh dan berkesinambungan yang merupakan salah satu dari tujuh prinsip CTL yang dikenal dengan penilaian autentik (*authentic assessment*) yang merupakan penilaian yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotor memerlukan komitmen yang tinggi untuk melakukan penilaian, persiapan yang matang dan penguasaan terhadap berbagai teknik

penilaian dari pendidik. Sebagai alternatif solusi yang dapat ditawarkan adalah kepala sekolah secara bertahap dan berkesinambungan menciptakan kondisi (melaksanakan supervisi kelas secara konsisten dan berkelanjutan, memeriksa daftar nilai dan instrumen penilaian guru) sehingga semua guru mampu melaksanakan penilaian yang mencakup semua aspek dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai untuk dapat membantu perkembangan kemampuan peserta didik.

4. Komponen Produk

Dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumen, pada komponen produk kendala-kendala yang ditemukan adalah sebagai berikut.

- a. Aspek output kendala yang ditemukan adalah: masih kurangnya prestasi akademik dan non akademis. Hasil dokumentasi menemukan bahwa NUAN tiga tahun terakhir cenderung menurun. Sebagai alternatif solusi yang dapat ditawarkan adalah: a). Sekolah hendaknya mengakomodasi /menganalisis penyebab kendala tersebut dengan melibatkan semua komponen sekolah sehingga program yang akan dibuat akan menjawab permasalahan tersebut. b). Memberikan pembinaan (pemberian jam tambahan) pada mata pelajaran yang di-UN-kan
- b. Aspek dampak kendala yang ditemukan adalah: masih rendahnya tingkat ketenaran sekolah, animo masyarakat dan tingkat akibat di masyarakat, ini ditandai dengan menurunnya jumlah pendaftar pada tahun pelajaran terakhir dari tiap sekolah. Sebagai alternatif solusi yang dapat ditawarkan adalah: Melakukan kerjasama dengan komite, orang tua siswa dan tokoh masyarakat untuk memberikan sosialisasi kepada masyarakat agar masyarakat mempunyai rasa perhatian/kepedulian, kesadaran dan tanggung jawabnya terhadap keberadaan dan keberlangsungan sekolah.

Dari paparan tentang kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program manajemen sekolah seperti yang sudah diuraikan di atas tiap aspek dapat disintesa bahwa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program

manajemen sekolah adalah terkait dengan pola pikir dari sebagian *stakeholder* yang tidak sungguh-sungguh menyikapi perubahan kebijakan di bidang pendidikan. Masih ada pendapat bahwa “ganti pejabat ganti pula kebijakan”, bahkan sebagian kecil masih ada yang apriori bahwa program manajemen sekolah akan membawa perubahan yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Upaya yang dilakukan dalam mengatasi masalah adalah dengan cara melakukan kerjasama antara sekolah dengan komite, dewan guru, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat secara optimal agar seluruh *stakeholder* yang ada ikut ambil bagian secara bersama-sama dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan program manajemen sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek yang terlibat dalam komponen konteks, input, proses, dan produk. Solusi yang ditawarkan dapat dijadikan pijakan dalam perbaikan atas aspek yang masih mengalami kendala serta dapat dijadikan acuan dalam perencanaan program manajemen sekolah periode berikutnya.

Simpulan

Pelaksanaan program manajemen sekolah pada 3 (tiga) SMK Pariwisata yang diteliti secara umum sudah baik dengan nilai efektivitas sebesar 3,957. ketiga SMK Pariwisata tersebut tergolong sekolah yang efektif dalam menjalankan program manajemen sekolah.

Implementasi program manajemen sekolah pada 3 (Tiga) SMK Pariwisata tersebut memberikan implikasi tentang adanya potensi yang besar untuk memberikan layanan yang baik dalam bidang pendidikan.

Berdasarkan simpulan dan implikasi di atas dalam rangka meningkatkan efektivitas implementasi program manajemen sekolah penelitian ini akan memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak terkait untuk berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas implementasi program manajemen sekolah, sebagai berikut:

- a) Perkembangan wilayah perkotaan berpengaruh pada pengembangan sarana dan prasarana sekolah sehingga intensifikasi lahan paling mungkin untuk dilakukan.
- b) Melakukan kerjasama dengan pihak luar dalam pemenuhan layanan kurikuler dan

- ekstra kurikuler agar program pembelajaran dapat dilaksanakan lebih optimal.
- c) Mengedepankan pengelolaan sekolah sesuai prinsip keterbukaan (transparansi), kerjasama/partisipasi, pertanggung jawaban (akuntabilitas), kemandirian (otonomi), keberlanjutan (sustainabilitas), dan fleksibilitas, dalam meningkatkan pemberdayaan semua warga sekolah, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya, sehingga penyelenggaraan sekolah dapat memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
 - d) Kepada Pemerintah Provinsi melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga provinsi Bali, agar: (1) Menganggarkan dan menyediakan dana pendamping melalui Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) provinsi Bali sesuai kemampuan daerah, (2) Memberikan bantuan dana untuk pengadaan peralatan ruang multi media, peralatan ruang laboratorium komputer, peralatan ruang laboratorium bahasa, buku-buku perpustakaan melalui dana dekonsentrasi atau anggaran yang sesuai. (3) Memberikan bantuan dana untuk pengadaan/pembangunan Ruangan/bangunan pendukung kegiatan pembelajaran bagi sekolah yang belum memilikinya.
 - e) Bagi warga sekolah lainnya (guru, tata usaha, orang tua siswa) agar meningkatkan pemahamannya terhadap konsep pengelolaan sekolah, bahwa keberadaan dan keterlibatannya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sangat menentukan tingkat keberhasilan sekolah.
 - f) Bagi peneliti lain yang ingin meneliti permasalahan yang sama, disarankan untuk mengadakan penelitian yang lebih mendalam.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2007. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cakra, Nyoman. Studi Evaluatif Pelaksanaan Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di SLTP Negeri 1 Gerokgak. *Tesis*. Program pascasarjana. Universitas Pendidikan Ganesha. 2003

Chabib Thoah. 2001. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Ed.1 Cet. 4. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

Danim, Sudarwan, Prof. Dr., *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Departemen Pendidikan Nasional, 2002. *Panduan Pengembangan Sekolah*. Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama.

Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dan Implementasi RPS*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama. Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional.

Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Penerapan Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional.

Ihsan , Djailani AR, Sakdiah Ibrahim. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Negeri 62 Kota Banda Aceh. Dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, hal 12-20.

Jalaludin, Aswir. 2015. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Kabupaten Aceh Utara. Dalam *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP)*, Vol. 22 No. 2.

Komariah, A. 2005. *Visionery Leadership menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT Bumi Aksara

Marhaeni, A.A.I.N. 2007. *Evaluasi Program Pendidikan*. Singaraja. Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Ganesha.

Mulyana Dedy. 2014. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Cetakan ke-18. Bandung: PT RemajaRosdakarya

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sabil, Husni. 2014. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 11 Kota Jambi. Dalam *Jurnal Sainmatika Vol 8 No 1*, hlm 1-12.
- Sentosa, I Putu Pranatha. 2012. "Studi Evaluasi Pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Pada Tiga Sekolah Menengah Pertama Yang Sebelumnya Menjadi Rintisan Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di Kabupaten Jembrana)", Dalam *Jurnal penelitian pasca sarjana Undiksha vol.2 No. 2*.
- Setiawan, Edi. 2016. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SMK Negeri 1 Bantul. Dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Edisi ke 1*.
- Suhartoyo, E. 2005. Pengalaman peningkatan mutu pendidikan melalui pengembangan budaya sekolah di SMAN 1 Kasihan Bantul. *Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Pengembangan Budaya Sekolah, tanggal 23 November 2005 di Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Tantra. 2002. *Evaluasi Program Pendidikan*. Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Program Pascasarjana Institute Keguruan dan Ilmu Pendidikan Negeri Singaraja.
- Wijaya, I Wayan Gede. 2009. Studi Evaluasi Pelaksanaan Program Sekolah di SMP Negeri Kabupaten Gianyar. *Tesis*. Universitas Pendidikan Ganesha.