

## **EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA SMK NEGERI 3 JAKARTA**

**Dikson Silitonga**

Institut Bisnis Nusantara  
diksonsilitonga@yahoo.com

### **Abstrak**

Untuk meningkatkan dan menyamakan kualitas pendidikan di Indonesia, pemerintah menerapkan paradigma baru dalam menjalankan pendidikan dengan orientasi pada kebutuhan masing-masing sekolah dan daerah, yang dikenal sebagai Program Manajemen Berbasis Sekolah. Dengan menggunakan model evaluasi Stake's Countenance, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan deskriptif statistik (kuantitatif sederhana) dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka sebagai sumber data sekunder, wawancara mendalam dan observasi sebagai sumber data primer. Evaluasi pada tahap transaksi (pelaksanaan program) menunjukkan bahwa pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Jakarta secara prinsip berjalan dengan baik sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah yang didasarkan pada program pemerintah daerah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, evaluasi dan pemantauan, serta penganggaran. Ini berarti bahwa program tersebut telah memenuhi kriteria akurasi, kesesuaian, kecukupan, dan responsivitas. Untuk mencapai pencapaian ini, partisipasi masyarakat seperti Komite Sekolah, orangtua, sektor swasta, dan industri sangat besar atau signifikan.

**Kata kunci:** *program implementasi, program manajemen berbasis sekolah, evaluasi*

### **PENDAHULUAN**

Dewasa ini, salah satu masalah pendidikan yang dihadapi Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan. Namun, sebagian lainnya masih memprihatinkan. Singkatnya, mutu pendidikan Indonesia tidak merata.

Ketidakmerataan mutu pendidikan di Indonesia dapat dimaklumi mengingat dua kondisi yang tidak saling mendukung. Di satu pihak, kondisi geografis Indonesia sangat beragam, budaya yang beragam, luasnya wilayah Indonesia, serta kesulitan akses keluar-masuk mengingat wilayah Indonesia adalah kepulauan. Di pihak lain, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistis, sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Standarisasi dan penyeragaman rencana yang terlalu terpusat dirasakan menghambat pelaksanaan pembangunan karena cenderung akan berakibat pada ketidaksesuaian antara rencana pusat dan kebutuhan daerah masing-masing. Di samping itu, sentralisasi pendidikan telah menghambat peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen sekolah (*School Based Management*). Dengan kebijakan otonomi dan desentralisasi yang ditempuh oleh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat, termasuk dalam manajemen pendidikan. Pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan atau monitoring di daerah masing-masing sejalan dalam kebijakan pendidikan nasional yang direncanakan pemerintah.

Dalam kerangka inilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing. MBS merupakan kebijakan yang sangat strategis dalam rangka pengembangan kemampuan sekolah dan daerah *bottom up planning policy*, yaitu kebijaksanaan pendidikan yang diprakarsai oleh setiap sekolah dan daerah, khususnya mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dan daerah yang bersangkutan serta ditindaklanjuti oleh setiap tingkatan manajemen di atasnya sampai tingkat pusat.

Penerapan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia muncul belakangan sejalan dengan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Sejak digulirkannya UU No.32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah tentang otonomi daerah di mana kewenangan pusat didesentralisasikan pada daerah. Dengan adanya otonomi daerah dan perlunya otonomisasi pendidikan, bukan berarti hanya ada satu jenis pendidikan di Indonesia (penyeragaman), tapi disesuaikan sebagaimana daerah yang tersebar di 34 provinsi Indonesia berlainan budaya serta potensi-potensi alam yang dimilikinya, maka pelaksanaan pendidikan berdasarkan MBS akan “beragam” sesuai dengan tuntutan sosial, ekonomi, budaya dan politik di daerahnya masing-masing. Artinya, setiap daerah ditantang untuk mengembangkan manajemen pendidikannya sendiri, sesuai kebutuhan daerah.

Selanjutnya untuk menjamin pelaksanaan program MBS berjalan lancar secara kontinu dan memiliki legalitas, pemerintah mengeluarkan beberapa Undang-undang dan Peraturan Pemerintah sebagai dasar hukumnya, dan memperbaruinya sesuai kebutuhan perkembangan Pendidikan. Adapun dasar program manajemen Berbasis Sekolah antara lain adalah: (a) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) Tahun 2000-2004 pada bab VII tentang bagian program pembangunan bidang pendidikan khususnya sasaran terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (*school/ community based management*); (b) Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom; (c) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab XIV, Pasal 51, Ayat (1), “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/ madrasah.”; (d) Kepmendiknas nomor 087 tahun 2004 tentang standar akreditasi sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah; dan (e) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab II, Pasal 3); “Badan hukum pendidikan bertujuan memajukan pendidikan nasional dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/ madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dan otonomi perguruan tinggi pada jenjang pendidikan tinggi”.

Sementara Lampiran Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan memuat secara lebih terperinci tentang (a) perencanaan program, (b) pelaksanaan rencana kerja, (c) pengawasan dan evaluasi, (d) kepemimpinan sekolah atau madrasah, (e) sistem informasi manajemen, dan (f) penilaian khusus. Hal ini sebagai acuan standar pengelolaan program Manajemen Berbasis Sekolah yang diatur dalam Pasal 51, Ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan. Berdasarkan Dasar hukum inilah konsep MBS dilaksanakan oleh sekolah yang sedang berkembang di Indonesia hingga saat ini.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka peneliti memandang perlu dan penting untuk mengkaji dan mengevaluasi secara menyeluruh dan detail terkait dengan: bagaimana implementasi program di lapangan, melalui penelitian yang berjudul “EVALUASI IMPLEMENTASI

PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA SMK NEGERI 3 JAKARTA". Langkah ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan sumbangan positif bagi perbaikan pelaksanaan program, khususnya program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 khususnya dan Satuan Pendidikan pada umumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) SMK Negeri 3 Jakarta diterapkan?
2. Bagaimana peran serta masyarakat dalam mendorong keberhasilan implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) SMK Negeri 3 Jakarta?

## STUDI PUSTAKA

### Konsep Evaluasi Program Konsep Evaluasi

Menurut Vedung, *"Evaluation is the process of determining the merit, worth, and value of things"*. Kemudian Jones mengutip Carol H. Weiss (1991: 356): Evaluasi adalah sebuah kata elastis yang meliputi segala macam pertimbangan. Penggunaan kata tersebut dalam arti umum adalah suatu istilah untuk menimbang manfaat. Seorang mengamati dan meneliti suatu fenomena (seseorang, sebuah benda maupun gagasan) berdasarkan beberapa ukuran yang eksplisit dan implisit. Untuk mendukung pendapat tersebut, secara singkat Jones (1991:356) menyatakan bahwa evaluasi adalah menilai manfaat dari proses serta program pemerintah.

### Manfaat dan Tujuan Evaluasi

Stufflebeam dan Shinkfield (2007: xxv) mengemukakan bahwa: *"Evaluation is vital component of the continuing health of organizations. If evaluation are conducted well, organizations and their people will have the satisfaction of knowing with confidence which elements are strong and where changes are needed. Evaluation therefore is a positive pursuit"*. Kemudian, Nugroho (2009: 535-536) berpendapat bahwa tujuan pokok evaluasi bukanlah untuk menyalah-nyalahkan, melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan suatu kebijakan publik. Tugas selanjutnya adalah bagaimana mengurangi atau menutup kesenjangan tersebut. Jadi, evaluasi kebijakan publik harus dipahami sebagai sesuatu yang bersifat positif. Evaluasi bertujuan untuk mencari kekurangan dan menutupi kekurangan.

Dunn (2003:609-610) mengatakan bahwa evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai melalui tindakan publik; evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target; dan evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Kemudian, Chelimsky, Jose Hudson, John Mayne dan Ray Thomlison dalam Evert Vedung (2009: 101) mengemukakan ada empat tujuan evaluasi, yaitu *to increase knowledge, improve program delivery, reconsider program direction, and provide for accountability*.

### Pengertian Evaluasi Program

Menurut Fink (1995: 2) program adalah sebuah usaha yang sistematis untuk mencapai sebuah tujuan yang direncanakan sebelumnya. Arikunto (2009: 9) menjelaskan bahwa program merupakan sistem, di mana sistem adalah satu kesatuan dari beberapa bagian atau komponen program yang saling kait-mengait dan bekerja sama satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam sistem. Dalam batasan ini, program memiliki empat komponen utama yaitu: a) kegiatan/aktivitas, b) sistematis, c) direncanakan, dan d) untuk mencapai tujuan. Terhadap program perlu dilakukan evaluasi.

Evaluasi program sangat penting dan bermanfaat terutama bagi para pengambil keputusan. Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa

tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan (Suharsimi Arikunto, 1993: 297). Rutman (1984: 10) berpendapat bahwa evaluasi program adalah suatu kegiatan yang membutuhkan metode ilmiah untuk mengukur implementasi dan hasil program dengan tujuan untuk membuat keputusan. Sependapat dengan Rutman, Langbein dan Felbinger (2006: 3) menyatakan "*Program evaluation is the application of empirical social science research methods to the process of judging the effectiveness of public policies, programs, or projects, as well as their management and implementation, for decision-making purposes.*"

Menurut Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 5), evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan. Lebih lanjut Tyler (1950) dalam Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 5) mengemukakan bahwa, evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan proses pengumpulan data atau informasi yang ilmiah yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan.

### **Tujuan Evaluasi Program**

Menurut Suharsimi Arikunto (2004:13) ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Selanjutnya Menurut Endang Mulyatiningsih (2011: 114-115), evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk:

1. *Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama di tempat lain.*
2. *Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan.*

Implementasi program harus senantiasa di evaluasi untuk melihat sejauh mana program tersebut telah berhasil mencapai maksud pelaksanaan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya evaluasi, program-program yang berjalan tidak akan dapat dilihat efektivitasnya. Dengan demikian, kebijakan-kebijakan baru sehubungan dengan program itu tidak akan didukung oleh data. Karenanya, evaluasi program bertujuan untuk menyediakan data dan informasi serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan (*decision maker*) untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan sebuah program.

Singkatnya, evaluasi program merupakan upaya untuk mengukur ketercapaian program, yaitu mengukur sejauh mana sebuah kebijakan dapat terimplementasikan. Berdasarkan tujuan di atas, evaluasi program dapat dikatakan merupakan salah satu bentuk penelitian evaluatif. Oleh karena itu, dalam evaluasi program, pelaksana berpikir dan menentukan langkah bagaimana melaksanakan penelitian.

Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 7), terdapat perbedaan yang mencolok antara penelitian dan evaluasi program adalah sebagai berikut:

1. *Dalam kegiatan penelitian, peneliti ingin mengetahui gambaran tentang sesuatu kemudian hasilnya dideskripsikan, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanaan ingin mengetahui seberapa tinggi mutu atau kondisi sesuatu sebagai hasil pelaksanaan program, setelah data yang terkumpul dibandingkan dengan kriteria atau standar tertentu.*
2. *Dalam kegiatan penelitian, peneliti dituntut oleh rumusan masalah karena ingin mengetahui jawaban dari penelitiannya, sedangkan dalam evaluasi program pelaksanaan ingin mengetahui tingkat ketercapaian tujuan program, dan apabila tujuan belum tercapai sebagaimana ditentukan, pelaksanaan ingin mengetahui letak kekurangan itu dan apa sebabnya.*

### **Konsep Evaluasi Program**

Dunn (2003: 29) menyebutkan: evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan; tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan

kembali masalah. Selanjutnya Wirawan (2012:17) mengelompokkan evaluasi program menjadi 3 bagian yang berbeda yaitu: 1. Evaluasi Proses (*process evaluation*) yaitu meneliti dan menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan seperti yang direncanakan, dan apakah target populasi yang direncanakan telah dilayani. 2. Evaluasi manfaat (*outcome evaluation*) meneliti, menilai, dan menentukan apakah program telah menghasilkan perubahan yang diharapkan. 3. Evaluasi akibat (*impact evaluation*) di mana melihat perbedaan yang ditimbulkan sebelum dan setelah adanya program tersebut. Menurut Robert E. Stake dalam teorinya model *Countenance*, evaluasi program dibedakan atas tiga bagian (tahap), yaitu tahap: (1) *antecedent*; (2) *transactions*; dan (3) *outcome*.

### **Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Fungsi Manajemen Perencanaan**

Menurut Hampton (1986:22), *planning includes thinking about the fundamental nature of the organization and deciding how it should be positioned strengths, and how it should cope with threats and opportunities in the environment*. Sedangkan Handoko (2003:23) berpendapat, perencanaan adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Bintoro Tjokroaminoto dalam Usman (2011:65), mengemukakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Williams (2001:9) dengan singkat mengemukakan bahwa perencanaan adalah menentukan sasaran organisasi dan sarana untuk mencapainya.

### **Penyediaan Sarana dan Prasarana**

Menurut Winarno (2011:191), faktor yang tidak kalah pentingnya bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah fasilitas. Seorang pelaksana mungkin mempunyai staf yang memadai, mungkin memahami apa yang harus dilakukan, dan mungkin mempunyai wewenang untuk melakukan tugasnya, tetapi tanpa bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil. Terkait dengan hal ini, pertanyaan yang timbul menurut Edwards dalam Winarno (2011:191) adalah, bagaimana para pelaksana mendapatkan fasilitas dan perlengkapan yang mereka butuhkan? Kenyataan menunjukkan, penyediaan fasilitas-fasilitas yang layak untuk mendukung implementasi yang efektif tidaklah selalu mudah.

### **Pengorganisasian/Pengkoordinasian**

Menurut Handoko (2003:168), pengorganisasian adalah (1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, (2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok, (3) hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan, (4) cara manajer membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut. Gullick dalam Usman (2011:437) mengemukakan bahwa organisasi mengandung koordinasi, dengan definisinya adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh organisasi. Menurut Mukhtar (2011:50), di dalam pengorganisasian ada dua aspek pokok yang perlu diperhatikan oleh manajer, di antaranya; pertama, koordinasi yang menitikberatkan pada pengaturan dan pemeliharaan tata hubungan agar tercipta tindakan yang sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dan kedua, hierarki yang difokuskan pada proses perwujudan koordinasi dalam organisasi.

### **Pelaksanaan/Pengarahan**

Stoner (1990:19) mengemukakan, fungsi pengarahan mencakup upaya mengajak anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dalam cara yang akan membantunya mencapai tujuan. Menurut Handoko (2003:25) fungsi pengarahan (*leading*), secara sederhana, adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Williams (2001:9) mengemukakan, memimpin adalah memberi inspirasi dan motivasi karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai sasaran organisasi. Secara singkat, Schermerhorn dalam Mikhtar (2011:3) mengemukakan bahwa menggerakkan (*leading*) berarti membangun semangat dan inspirasi sebagai usaha mencapai tujuan.

### **Pengawasan**

Menurut Mukhtar (2011:4), pengawasan mempunyai arti yang sangat luas, dan sering orang menyatakan bahwa pengawasan dapat juga diartikan sebagai pengendalian, yaitu mengusahakan agar kegiatan-kegiatan benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tertuju kepada pencapaian hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pengawasan menurut Handoko (2003:9) berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya. Secara singkat menurut Hampton (1986:23), *controlling is the process of monitoring progress against objectives and standards derived from planning*. Williams (2001:9) berpendapat, pengendalian adalah mengawasi kemajuan pencapaian sasaran dan mengambil tindakan koreksi bilamana kemajuan tidak tercapai.

Menurut Stoner (1990:19), pengendalian mencakup tiga unsur, yaitu: (1) menetapkan standar prestasi, (2) mengukur prestasi sekarang dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan (3) mengambil tindakan untuk mengoreksi prestasi yang tidak memenuhi standar.

### **Monitoring**

Menurut Bush dan Bell dalam Mukhtar (2011:5), sistem monitoring dapat menentukan efektivitas dan keadilan dalam institusi pendidikan atau sekolah dengan menjawab beberapa pertanyaan, diantaranya ; “(1) *how is our school currently performing?*, (2) *are some parts of the school more effective than other?*, (3) *are some groups of pupils doing better than other?*, (4) *how does the school’s performance compare with its previous achievement?*, and (5) *how does the school’s performance compare with that of other schools?* Nugroho (2009:355) mengemukakan, monitoring memastikan bahwa implementasi kebijakan dilaksanakan dalam sekuensi manajemen implementasi kebijakan. Kemudian Dunn (2003:28) berpendapat, pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan, menemukan akibat-akibat yang tidak diinginkan dari kebijakan dan program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan letak pihak-pihak yang bertanggungjawab pada setiap tahap kebijakan.

### **Evaluasi**

Menurut Usman (2011:487), penilaian ialah derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan organisasi/ instansi/seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu, penilaian kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja. Menurut Direktorat Pembinaan Pembinaan Usia Dini Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Formal Kemendikbud (2013:6), evaluasi adalah kegiatan terjadwal untuk menilai secara objektif kinerja dan kesuksesan program yang sedang atau telah selesai, khususnya untuk menjawab pertanyaan tentang seberapa jauh kontribusi kegiatan program terhadap pencapaian hasil/dampak yang telah ditetapkan.

### **Biaya Penyelenggaraan**

Tilaar dan Nugroho (2009:382) mengemukakan, faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan adalah ketersediaan anggaran. Menurut Tedesco (1998:89), kekurangan sumber daya keuangan merupakan satu dari alasan-alasan yang sangat sering dikemukakan untuk menjelaskan hasil-hasil tindakan pendidikan yang miskin. Jones (1991:255) berpendapat, suatu

pemerintahan harus memutuskan apa yang ingin dilakukan, berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk itu, dan bagaimana uang tersebut dapat diperoleh. Dalam ayat (2) pasal 26 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No.59/2011 (2011: 19) disebutkan bahwa biaya penyelenggaraan UN menjadi tanggung jawab Pemerintah dan pemerintah Daerah. Sehingga menurut pasal 27 Permen No.59/2011 (2011:19), Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan satuan pendidikan dilarang memungut biaya penyelenggaraan UN dari peserta didik, orang tua/walinya, dan/atau pihak yang membiayainya.

### **Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1, "manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan". Definisi MBS diuraikan lebih rinci sebagai suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk melakukan redesign terhadap pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat (Fattah, 2004). MBS atau school based management sendiri merupakan sebuah upaya adaptasi dari paradigma pendidikan baru yang berasaskan desentralisasi. MBS memberikan otoritas pada sekolah untuk mengembangkan prakarsa yang positif untuk kepentingan sekolah.

Dalam pelaksanaannya di lapangan, konsep MBS memiliki instrumen kunci yang dikenal dengan nama Komite Sekolah. Tidak hanya itu, menurut Dr JC Tukiman Taruna, seorang pakar pendidikan, implementasi MBS secara ideal mensyaratkan beberapa hal yaitu (1) peningkatan kualitas manajemen sekolah yang terlihat melalui transparansi keuangan, perencanaan partisipatif, dan tanggung-gugat (akuntabilitas), (2) peningkatan pembelajaran melalui PAKEM (pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan), dan (3) peningkatan peran serta masyarakat melalui intensitas kepedulian masyarakat terhadap sekolah (Kusmanto, 2004).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu bentuk desentralisasi. Ada empat sumber otoritas: pemerintah pusat, provinsi, atau kabupaten, pemerintah kota kecamatan, dan sekolah (McGinn dan Welsh 1999). Desentralisasi dapat terjadi dari pemerintah pusat sampai tingkat pemerintahan yang lebih rendah atau dari tingkat pemerintahan yang lebih rendah hingga sekolah. Ada nama lain untuk konsep ini, tetapi mereka semua mengacu pada desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah (Barrera-Osorio, Fasih, dan Patrinos 2009; Caldwell 2005). Dalam MBS otoritas, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan operasional sekolah ditransfer ke tingkat lokal, yang dapat terdiri dari kombinasi antara kepala sekolah, guru, orang tua, kadang-kadang peserta didik, dan anggota komunitas sekolah lainnya

Terdapat peningkatan negara-negara yang memperkenalkan reformasi MBS yang bertujuan untuk memberdayakan kepala sekolah dan guru atau memperkuat motivasi profesional mereka, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan sekolah. Banyak dari reformasi juga telah memperkuat keterlibatan orang tua di sekolah dengan dibentuknya dewan sekolah. MBS biasanya bekerja melalui komite sekolah (atau dewan sekolah atau manajemen komite sekolah) yang bertugas:

1. memantau kinerja sekolah dalam, misalnya nilai tes atau guru dan absensi siswa; 2. mengumpulkan dana dan membuat sumbangan untuk sekolah;
3. menunjuk, menunda, dan memberhentikan guru dan memastikan bahwa gaji guru dibayarkan secara teratur, dan
4. menyetujui (meskipun masih jarang) anggaran tahunan, termasuk anggaran pembangunan, dan memeriksa laporan keuangan bulanan.

Beberapa inisiatif berusaha untuk memperkuat keterlibatan orang tua dalam pengelolaan sekolah melalui keterlibatan mereka dalam komite sekolah. Orang tua berpartisipasi secara sukarela dan mengambil berbagai tanggung jawab, mulai dari penilaian siswa belajar hingga manajemen keuangan. Dalam beberapa kasus, orang tua juga secara langsung terlibat dalam manajemen sekolah melalui penjagaan dari dana yang diterima dan memverifikasi pembelian dan kontrak yang dibuat oleh sekolah. Kadang-kadang, komite sekolah juga dituntut untuk mengembangkan semacam rencana perbaikan sekolah.

Menurut Barbara, dkk. (2011) ada berbagai bentuk MBS dalam hal kepemilikan kekuatan untuk membuat keputusan serta tingkat kepentingan pengambilan keputusan yang diserahkan pada tingkat sekolah. Secara umum, program MBS menyerahkan kekuasaan atas satu atau lebih kegiatan, seperti:

1. Alokasi anggaran
2. Mempekerjakan dan memberhentikan guru dan staf sekolah lainnya
3. Pengembangan kurikulum
4. Pengadaan buku dan materi pendidikan lainnya
5. Peningkatan infrastruktur
6. Pemantauan dan evaluasi kinerja guru dan hasil belajar siswa.

### **Dasar Hukum Manajemen Berbasis Sekolah**

Implementasi MBS pada tingkat satuan pendidikan bukan sekedar luapan semangat desentralisasi yang berlebihan. MBS dilaksanakan semata karena berlandaskan UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 51 ayat 1, "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah". Legalisasi pelaksanaan MBS juga termuat dalam peraturan turunan undangundang sistem pendidikan nasional, yaitu dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 49 ayat 1, "Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas". Keberadaan Komite Sekolah sebagai instrumen kunci dalam pelaksanaan MBS juga tertuang dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pasal 49 ayat 2, "Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah atau madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan". Sementara Lampiran Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan memuat secara lebih terperinci tentang (a) perencanaan program, (b) pelaksanaan rencana kerja, (c) pengawasan dan evaluasi, (d) kepemimpinan sekolah atau madrasah, (e) sistem informasi manajemen, dan (f) penilaian khusus.

### **Tujuan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Siahaan (2006: 33), Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS) merupakan salah satu model inovasi pendidikan di Indonesia, sebagai muara dari desentralisasi pendidikan dalam kerangka proses reformasi pendidikan. Para kepala sekolah, guru dan pengelola pendidikan lainnya, orang tua serta masyarakat lainnya yang terkait harus menyadari dan meyakini bahwa mereka memiliki peran sebagai pelaku inovasi. Semua gagasan baru harus dipahami dan dimaknai secara menyeluruh dalam bingkai dan kaidah profesional. Salah satu wujud kesungguhan dalam konteks implementasi MBS dilakukan melalui refleksi (perenungan), yaitu bertanya dan mempertanyakan apa nilai tambah yang bisa diraih dalam upaya peningkatan mutu Pendidikan.

Adapun tujuan implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk mencapai peningkatan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan, sejalan dengan apa yang tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2003, pendidikan diselenggarakan dengan prinsip pemberdayaan seluruh komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Diharapkan dengan menerapkan manajemen dengan pola MBS, sekolah lebih berdaya dalam beberapa hal sebagaimana berikut: (1) menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut, (2) mengetahui sumber daya yang dimiliki dan input pendidikan yang akan dikembangkan, (3) mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya, (4) bertanggung jawab terhadap orang tua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah, (5) dan persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Sebagai strategi, MBS bertujuan untuk memperbaiki pengelolaan dana penyediaan layanan pendidikan yang berkualitas. Hal ini mendorong permintaan dan memastikan bahwa sekolah



mencerminkan prioritas dan nilai-nilai lokal. Dengan memberikan suara dan kekuatan pengambilan keputusan untuk pemangku kepentingan lokal yang tahu lebih banyak tentang sistem pendidikan lokal daripada pembuat kebijakan sentral, MBS dapat meningkatkan hasil pendidikan dan meningkatkan kepuasan klien. MBS menekankan individu sekolah (yang diwakili oleh kombinasi dari kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, dan anggota lain dari komunitas sekolah) sebagai unit utama untuk meningkatkan pendidikan dan berfokus pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan terhadap operasional sekolah sebagai sarana utama di mana perbaikan ini dapat dirangsang dan dipertahankan.

Secara ringkas, yang paling utama dari penerapan MBS adalah tercapainya peningkatan mutu pendidikan dengan cara memberdayakan seluruh potensi sekolah dan stakeholdernya sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan mengaplikasikan kaidah-kaidah manajemen sekolah profesional (Satori, 2006).

### **Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

Karakteristik konsep MBS berikut ini sebagaimana berikut: (1) Upaya meningkatkan peran serta Komite Sekolah, masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri (DUDI) untuk mendukung kinerja sekolah; (2) Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja; (3) Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas); (4) Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan; (5) Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat; (6) Meningkatkan profesionalisme personil sekolah; (7) Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang; (8) Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misal: Kepala Sekolah, guru, Komite Sekolah, tokoh masyarakat, dan lain-lain); dan (9) Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

Apabila Manajemen Berbasis Sekolah dapat diterapkan secara konsekuen sesuai dengan prinsip-prinsip yang tertera dalam ciri-ciri MBS di atas, maka akan berimplikasi luas terhadap akuntabilitas dan penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Menurut Fattah, implikasi strategi MBS adalah menciptakan kondisi di antaranya perubahan pengelolaan sekolah dengan mendelegasikan kepala sekolah kepada guru.

Namun pada dasarnya terdapat perbedaan antara sekolah swasta dengan negeri. Sekolah swasta tidak mengalami kesulitan menyelenggarakan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah karena memang telah diterapkan dalam manajemennya; sedangkan sekolah berstatus negeri walaupun baru atau sudah mengenal prinsip-prinsipnya, tetapi juga memiliki keterbatasan kemampuan untuk menerapkannya. Menurut Asmani (2012: 22), adapun indikator sekolah yang sudah menerapkan MBS adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi masyarakat diwadahi komite sekolah.
2. Transparansi pengelolaan sekolah (program dan anggaran)
3. Program sekolah *realistik-need assesment*
4. Pemahaman stakeholder mengenai visi dan misi sekolah
5. Lingkungan sekolah nyaman dan terawat.
6. Iklim sekolah kondusif.
7. Berorientasi mutu, penciptaan budaya mutu.
8. Meningkatkan kerja profesional kepala sekolah dan guru.
9. Kepemimpinan sekolah berkembang demokratis.
10. Upaya memenuhi fasilitas pendukung KBM meningkat.
11. Kesejahteraan guru meningkat.
12. Pelayanan berorientasi pada siswa/murid.
13. Budaya konformitas dalam pengelolaan sekolah berkurang.

### **Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang

dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso dan mikro. MBS yang ditandai dengan otonomi daerah sekolah dan melibatkan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengolah sumber daya partisipasi masyarakat dan penyerdehanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem intensif serta disintensif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini di mungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikannya yang tinggi terhadap sekolah.

MBS memberi kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai perangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi daerah yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Secara rinci, manfaat MBS adalah sebagai berikut:

1. Lebih banyak masukan dan sumber daya dari orang tua (baik dalam bentuk tunai atau bantuan lain)
2. Lebih efektif menggunakan sumber daya
3. Kualitas pendidikan yang lebih tinggi melalui penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan transparan
4. Lingkungan sekolah yang lebih terbuka dan nyaman
5. Peningkatan partisipasi semua pemangku kepentingan lokal dalam proses pengambilan keputusan
6. Peningkatan kinerja siswa (tingkat siswa tinggal kelas dan putus sekolah yang lebih rendah dan nilai ujian yang lebih tinggi).

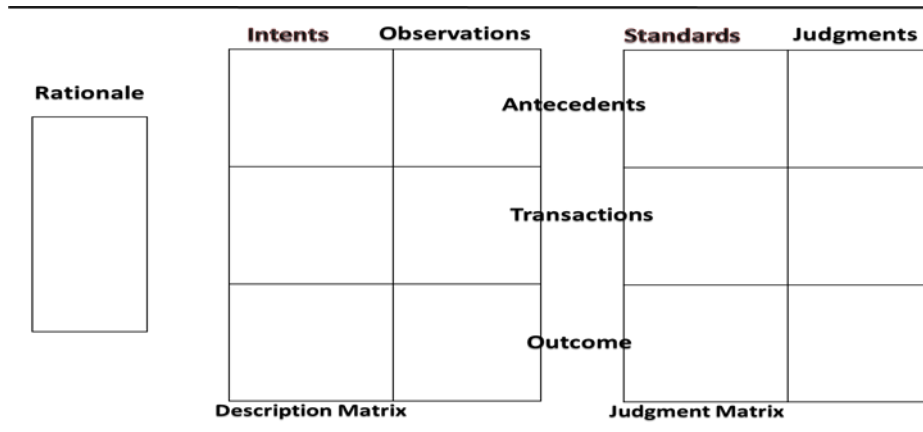
### Model Evaluasi Program Yang Dipilih

Terdapat beberapa model evaluasi lainnya yang populer di antaranya Menurut Tayib Napis (2008: 13-22) membedakan model evaluasi program;

1. CIPP Evaluation Model, dikembangkan oleh stufflebeam, adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai "suatu proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan".
2. Evaluasi model UCLA, dikembangkan oleh Alkin. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan an memilih beberapa alternatif.
3. Model Brinkerhoff, mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator evaluator lain, diantaranya 1). *Fixed vs emergent evaluator design*. 2). *Formatif vs sumatif evaluation*, 3). *Experimental and quasi experimental design vs natural/unobtrusive inquiry*.
4. Model Stake atau *Countenance*, penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake mengatakan bahwa description di suatu pihak berbeda dengan judgment atau menilai.

Dalam penelitian ini, model evaluasi program yang diadopsi adalah model *Countenance* oleh Robert E. Stake, yang membedakan atas tiga tahap, yaitu tahap: (1) *antecedent*; (2) *transactions*; dan (3) *outcome*. Hal ini karena yang menjadi fokus penelitian dan perumusan masalah dalam penelitian ini tercakup ke dalam ketiga tahap tersebut. Pada tahap *antecedents*,

yaitu tahap sebelum diimplementasikan, yang menjadi perhatian adalah: hal-hal apa saja yang mendasari pemerintah mengimplementasikan Program Manajemen Berbasis Sekolah (lahir Manajemen Berbasis Sekolah pada setiap Satuan Pendidikan), tahapan pembuatan Program MBS, dan kejelasan isi (konten) program MBS. Pada tahap *transactions*, yaitu saat kebijakan dilaksanakan, yang menjadi perhatian adalah: implementasi program MBS dan faktor pendukung dan penghambatnya. Sedangkan pada tahap *outcome*, yaitu tahap setelah implementasi program, yang menjadi pusat perhatian adalah hasil yang dicapai dari implementasi program tersebut. Setiap tahap dibagi menjadi dua bagian: deskripsi (*decription*) dan penilaian (*judgement*).



Gambar 1. *Countenance Model* Robert E. Stake (2004:109)

### Kriteria Evaluasi Program

Dalam mengevaluasi sebuah program perlu dipertimbangkan beberapa kriteria yang dapat dijadikan sebagai acuan. Secara umum, Dunn (2003:610) menggambarkan enam kriteria evaluasi kebijakan publik (program), yaitu meliputi kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsivitas dan ketepatan.

Bertolak dari pemahaman terhadap ke enam tipe kriteria evaluasi tersebut, maka jika dikaitkan dengan fokus penelitian, rumusan masalah, dan model evaluasi yang dipilih dalam penelitian ini (*Model Countenance* oleh Stake), maka yang menjadi kriteria evaluasi dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1. Kriteria Evaluasi Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah

KOMPONEN YANG DIEVALUASI		ASPEK YANG DIEVALUASI	KRITERIA EVALUASI
T R A N S A K S I		Perencanaan dan Persiapan	<b>Ketepatan dan Kesesuaian:</b> Membuat rencana tepat dan mengadakan persiapan yang sesuai dengan kebutuhan seperti yang diaturkan Pasal 5 Ayat 1 UU No.20/2003, RKAS, dan program Pemda.
		Penyediaan Sarana dan Prasarana	<b>Kesesuaian dan Kecukupan:</b> Penyediaan sarana dan prasarana yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan .
		Pengorganisasian/ Pengkoordinasian	<b>Responsivitas dan Ketepatan:</b> - Melibatkan banyak unsur penyelenggara MBS - Pengorganisasian/pengkoordinasian sumber daya manusia yang tepat

<b>C T I O N S</b>	<b>Implementasi Program MBS</b>	Pelaksanaan	<b>Kesesuaian:</b> Pelaksanaan program MBS sesuai yang diaturkan dalam Pasal 5 Ayat 1 UU No.20/2003, RKAS, dan program Pemerintah Daerah
		Pengawasan	<b>Responsive dan Ketepatan:</b> Pengawasan secara responsive melibatkan elemen-elemen terkait, dan dilakukan dengan metode dan prosedur yang tepat.
		Monitoring dan Evaluasi (Monev)	<b>Responsive dan Ketepatan:</b> Monitoring dan evaluasi secara responsive melibatkan elemen-elemen terkait, dan dilakukan dengan metode dan prosedur yang tepat.
		Biaya Penyelenggaraan	<b>Kecukupan dan Perataan:</b> Tersedia biaya penyelenggaraan yang cukup dan mencerminkan pemerataan dan keadilan
	<b>Peran serta masyarakat</b>	<b>Efisiensi dan Kecukupan:</b> -Apa saja peran serta masyarakat dalam mendorong keberhasilan implementasi program. -Penyelenggara MBS cukup memiliki kemampuan dalam melakukan koordinasi terhadap Komite Sekolah, Masyarakat dan DUDI.	

**Pendekatan, Metode dan Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan data angka yang bersifat deskriptif, sehingga pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode evaluasi *Stake Countenance Model*. Desain penelitian dikembangkan dari model evaluasi yang dipilih.



Gambar 2. Desain Evaluasi Implementasi Program

**Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah observasi (*observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*), penelusuran dokumen (*document tracking*) dan gabungan (*triangulasi*). Hal ini sesuai dengan pendapat Catherine Marshall dan Gretchen B. Rossman dalam Sugiyono (2010:63) yang menyatakan bahwa *“the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the stting, direct*

ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 23 No. 3, 2020  
*observation, in-depth interviewing, document review*". Namun menurut Sugiyono (2010:81), dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi dan wawancara. Dalam praktiknya kedua metode tersebut dapat digunakan secara bersama-sama, artinya sambil wawancara juga melakukan observasi atau sebaliknya.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data secara kualitatif dan deskriptif. Menurut Tim Pascasarjana UNJ (2012:73), analisis secara kualitatif dilakukan dengan cara analisis selama pengumpulan data dan analisis setelah data terkumpul. Analisis selama pengumpulan data meliputi: mengembangkan catatan lapangan, mengategorikan data, memberikan kode pada data, memasukkan data ke dalam format analisis, dan mengembangkan pertanyaan untuk mengumpulkan data selanjutnya, sedangkan analisis setelah data terkumpul meliputi: mengumpulkan dan memberi nomor secara kronologis sesuai dengan waktu pengumpulan data, meneliti ulang data dan mengelompokkannya dalam satu format kategori dan klasifikasi data sesuai dengan kodenya, memaparkan data yang telah dianalisis sesuai dengan komponen model evaluasi, dan penarikan beberapa kesimpulan.

Analisis data dengan statistika deskriptif disajikan dalam bentuk tabel atau grafik tentang aspek yang diukur dalam evaluasi (Tim Pascasarjana UNJ, 2012:73). Selanjutnya, dengan analisis kontingensi dan kongruensi dari model *Countenance* dilakukan penarikan kesimpulan (keputusan) setelah membandingkan antara data observasi yang telah dianalisis dengan kriteria evaluasi.

### Komponen *Transactions*

#### Persiapan dan Perencanaan (*Planning*)

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebelum program Manajemen Berbasis Sekolah dilaksanakan di SMK Negeri 3 Jakarta, pihak manajemen sekolah melakukan berbagai persiapan dan perencanaan sesuai kebutuhan di lingkungan wewenangnya, yang terdiri atas perencanaan program sekolah dan program jurusan/kompetensi. Perencanaan program sekolah dibuat oleh Tim Manajemen sekolah yang terdiri atas Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, dan Ketua Program Studi/Kepala Kompetensi (Kakom). Sedangkan program jurusan diserahkan sepenuhnya kepada Ketua Program Studi (Kepala Kompetensi) untuk merencanakan, mengatur, dan mengelola programnya sendiri sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi SMK Negeri 3 Jakarta.

Setelah program sekolah dan jurusan selesai dibuat, program kegiatan tersebut dimasukkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dijadikan sebagai pedoman kerja sekolah untuk kegiatan harian, bulanan, dan tahunan sekolah selama 1 tahun ke depan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Hasibuan dalam Syafie (2007:49), bahwa rencana adalah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian, perencanaan dan persiapan memenuhi kriteria ketepatan dan kesesuaian.

#### Penyediaan Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan data bahwa sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta sudah tidak ada masalah lagi, karena sudah tersedia sebelumnya dan dapat dikordinir dengan baik. Dengan demikian, penyediaan sarana dan prasarana sudah memenuhi kriteria kesesuaian dan kecukupan, meski masih dibutuhkan peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana terlihat tidak merata.

#### Pengoordinasian Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengoordinasian sumber daya manusia di SMK Negeri 3 sudah tidak masalah lagi. Pembagian kerja dan wewenang terdistribusi dengan baik sesuai dengan aturan (juknis). Hubungan antar Tim dan pihak eksternal seperti Komite Sekolah, orang tua dan DUDI berlangsung dengan lancar. Dengan demikian, pengoordinasian sumber daya

manusia sudah memenuhi kriteria responsivitas dan ketepatan, dan sesuai pendapat Tilaar (1999:80) yang mengemukakan bahwa dalam implementasi kebijakan/program harus terkoordinasi dengan matang di antara penyelenggara kebijakan, mulai dari tingkat pusat sampai pada tingkat daerah. Bahkan selain jumlahnya cukup menurut Widodo (2007:99), sumber daya manusia harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, anjuran, dan perintah dari atasan (pimpinan).

### **Pelaksanaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Negeri 3 Jakarta sudah sesuai dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang telah dibuat, yang disesuaikan dengan program pemerintah daerah. Dalam pelaksanaan program ini terdapat strategi untuk memperbaiki mutu sekolah; (1) pembinaan guru, (2) pengoptimalan KBM dan layanan khusus, (3) pendanaan pendidikan, (4) memperluas mitra kerja, melalui; (a) prakerin, (b) Bursa Kerja Khusus (BKK), (c) job fair. c) evaluasi program, pada akhir semester untuk melihat keberhasilan program dan pada tiap 3 (tiga) bulan sekali untuk memeriksa keuangan sekolah. Kemudian proses pembelajaran, terdiri atas; a) penggunaan kurikulum, dengan kurikulum 2013 dan sebagian guru mengintegrasikannya dengan KTSP 2006, b) metode dan strategi guru, terdiri atas; (1) discovery learning, (2) learning by association, (3) problem solving learning. c) PAKEM; d) fasilitas pendukung pembelajaran; e) layanan khusus, terdiri atas; (1) pendampingan khusus, (2) les Bahasa Inggris, (3) les 4 mapel, (4) praktikum kewirausahaan, (5) ekstrakurikuler. Kelancaran pelaksanaan tentu sangat ditentukan kemampuan pemimpin dalam mengorkestra. Menanggapi hal ini, Handoko (2003:25) mengemukakan bahwa, membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan menunjukkan bahwa fungsi *leading* sudah berjalan baik. Dengan demikian komponen pelaksanaan sudah memenuhi kriteria kesesuaian.

### **Pengawasan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta dilaksanakan oleh instansi terkait seperti pihak Dinas Pendidikan dan Sudin Kota, meski tidak dilaksanakan secara preventif dan represif. Pada hal menurut Widodo (2007:94), pengawasan yang tidak dilaksanakan secara preventif dan represif akan mempersulit pengendalian suatu kegiatan agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Terkait dengan hal ini, Usman (2011:66) dengan tegas mengemukakan, seharusnya pengawasan dilakukan secara preventif dan represif. Dari pihak eksternal, pengawasan juga dilakukan oleh Komite Sekolah dan orang tua/masyarakat. Ini berarti, komponen pengawasan tidak memenuhi kriteria responsivitas dan ketepatan.

### **Monitoring dan Evaluasi (Monev)**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa pihak berwenang melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta. Informasi ini diperoleh dari hasil wawancara terhadap Kepala Sekolah, 3 Wakasek, Kepala Tata Usaha, dan Kaprog. Monitoring dan Evaluasi dilakukan pihak Dinas dan Sudin baik secara langsung maupun melalui laporan tertulis. Adapun hal-hal yang dimonitoring antara lain adalah bagaimana jalannya program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta, mulai dari persiapan dan perencanaan (RKAS), pelaksanaan, pengorganisasian, maupun pengalokasian anggaran dan akuntabilitasnya. Dari pihak internal, kepala sekolah selalu melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan MBS dengan metode yang beragam, mulai dari membentuk tim evaluasi, secara langsung, rapat dewan guru, rapat semua warga sekolah atau rapat koordinasi. Evaluasi ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui tingkat ketercapaian program dan kelayakan program yang telah berlangsung. Dengan demikian, komponen monitoring memenuhi kriteria responsivitas dan ketepatan.

### Biaya Penyelenggaraan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta diperoleh dari APBN melalui BOS dan APBD melalui BOP. Hal ini sesuai dengan pendapat Nugroho (2009:99) yang mengemukakan bahwa kebijakan publik selalu menjadikan kebijakan itu sebagai kebijakan yang adil dan seimbang dalam mendorong kemajuan kehidupan bersama. Dengan demikian, komponen biaya penyelenggaraan tidak memenuhi kriteria kecukupan dan perataan.

### Peran Serta Masyarakat

Terkait dengan peran serta masyarakat dalam program dan kegiatan sekolah, Jamal Ma'mur Asmani (2012: 201), menyebutkan ada empat potret partisipasi ideal dari masyarakat, yaitu: a) melibatkan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti bakti sosial, perpindahan, dan sebagainya; b) mengidentifikasi tokoh masyarakat, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi masyarakat pada umumnya; c) melibatkan tokoh masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan sekolah; dan d) memilih waktu yang tepat untuk melibatkan masyarakat sesuai dengan kondisi dan perkembangan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan data bahwa peran serta masyarakat sangat besar dalam keberhasilan pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta, seperti peran serta Komite Sekolah, orang tua siswa/masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) yang selalu siap mendukung kinerja sekolah, mulai dengan memberikan masukan dalam kegiatan persiapan dan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan penganggaran. Selain itu, DUDI juga dilibatkan dalam pembekalan prakerin dan dilibatkan sebagai tim juri untuk kegiatan UKK (Uji Kompetensi Kejuruan) untuk siswa kelas XII. Tentu hal ini dapat memupuk kerja sama antara sekolah dan DUDI menjadi semakin erat. Berarti, komponen peran serta masyarakat sudah memenuhi kriteria responsive dan ketepatan.

Tabel 2: Analisis Kongruensi Komponen *Transactions Phase*

Deskripsi ( <i>Description</i> )		Penilaian ( <i>Judgement</i> )	
Tujuan ( <i>Intens</i> )	Observations	Standard/ Kriteria	Keputusan
<b>Persiapan dan Perencanaan</b>	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebelum program Manajemen Berbasis Sekolah dilaksanakan di SMK Negeri 3 Jakarta, pihak manajemen sekolah melakukan berbagai persiapan dan perencanaan sesuai kebutuhan di lingkungan wewenangnya, yang terdiri atas perencanaan program sekolah dan program jurusan/kompetensi. Perencanaan program sekolah dibuat oleh Tim Manajemen sekolah yang terdiri atas Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, dan Ketua Program Studi/Kepala Kompetensi (Kakom). Sedangkan program jurusan diserahkan sepenuhnya kepada Ketua Program Studi (Kepala	<b>Ketepatan dan Kesesuaian:</b> Membuat rencana tepat dan mengadakan persiapan yang sesuai dengan kebutuhan seperti yang diaturkan dalam Undangundang	Tim Manajemen Sekolah telah membuat perencanaan yang tepat dengan persiapan sesuai yang dituangkan dalam RKAS

	Kompetensi) untuk merencanakan, mengatur, dan mengelola		
--	---	--	--

	programnya sendiri sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi SMK Negeri 3 Jakarta. Setelah program sekolah dan jurusan selesai dibuat, program kegiatan tersebut dimasukkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dijadikan sebagai pedoman kerja sekolah untuk kegiatan harian, bulanan, dan tahunan sekolah selama 1 tahun ke depan.		
<b>Penyediaan Sarana dan Prasarana</b>	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan data bahwa sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta sudah tidak ada masalah lagi, karena sudah tersedia sebelumnya dan dapat dikoordinir dengan baik	<b>Kesesuaian dan Kecukupan:</b> Penyediaan sarana dan prasarana yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan	Sarana dan prasarana yang dimiliki SMK Negeri 3 Jakarta dalam penyelenggaraan program MBS cukup tersedia dan sesuai kebutuhan penyelenggaraan.



<b>Pengoordinasian/ pengorganisasian</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengoordinasian sumber daya manusia di SMK Negeri 3 sudah tidak masalah lagi. Pembagian kerja dan wewenang terdistribusi dengan baik sesuai dengan aturan (juknis). Hubungan antar Tim dan pihak eksternal seperti Komite Sekolah, orang tua dan DUDI berlangsung dengan lancar.	<b>Responsivitas dan Ketepatan:</b> Melibatkan anggota Tim Manajemen Sekolah dan peran serta masyarakat  Pengorganisasian/pengoordinasian sumber daya manusia yang tepat	Pengoordinasian sumber daya manusia yang melibatkan manajemen Tim Sekolah dan Masyarakat (Komite Sekolah, orang tua siswa, DUDI) dengan baik (jalan) tepat.
<b>Pelaksanaan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Negeri 3 Jakarta sudah sesuai dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang telah dibuat, yang disesuaikan dengan program pemerintah daerah. Dalam pelaksanaan program ini terdapat strategi untuk memperbaiki mutu sekolah; (1) pembinaan guru, (2) pengoptimalan KBM dan layanan khusus, (3) pendanaan pendidikan, (4) memperluas mitra kerja, melalui; (a) prakerin, (b) Bursa Kerja Khusus (BKK), (c) job fair. c) evaluasi program, pada akhir semester untuk melihat keberhasilan program dan pada tiap 3 (tiga) bulan sekali untuk	<b>Kesesuaian:</b> Pelaksanaan program MBS sesuai yang diatur dalam Undangundang, RKAS dan program Pemda.	Pelaksanaan program MBS di SMK Negeri Jakarta sudah berjalan sesuai undangundang dan RKAS yang sudah mengakomodasi program Pemda.

	<p>memeriksa keuangan sekolah. Kemudian proses pembelajaran, terdiri atas; a) penggunaan kurikulum, dengan kurikulum 2013 dan sebagian guru mengintegrasikannya dengan KTSP 2006, b) metode dan strategi guru, terdiri atas; (1) discovery learning, (2) learning by association, (3) problem solving learning. c) PAKEM; d) fasilitas pendukung pembelajaran; e) layanan khusus, terdiri atas; (1) pendampingan khusus, (2) les Bahasa Inggris, (3) les 4 mapel, (4) praktikum kewirausahaan, (5) ekstrakurikuler. Kelancaran pelaksanaan tentu sangat ditentukan kemampuan pemimpin dalam mengorkestra.</p>		
<p><b>Pengawasan</b></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta dilaksanakan oleh instansi terkait seperti pihak Dinas Pendidikan dan Sudin Kota, meski tidak dilaksanakan secara preventif dan represif. Dari pihak eksternal, pengawasan juga dilakukan oleh</p>	<p><b>Responsive dan Ketepatan:</b> Pengawasan secara responsive melibatkan elemen-elemen terkait, dan dilakukan dengan metode dan prosedur yang tepat.</p>	<p>Pengawasan terhadap pelaksanaan program MBS tidak dilaksanakan oleh para instansi terkait. Pengawasan belum dilaksanakan secara preventif dan represif.</p>

	Komite Sekolah dan orang tua/masyarakat.		
<b>Monitoring dan Evaluasi (Monev)</b>	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa pihak berwenang melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta. Informasi ini diperoleh dari hasil wawancara terhadap Kepala Sekolah, 3 Wakasek, Kepala Tata Usaha, dan Kaprog. Monitoring dan Evaluasi dilakukan pihak Dinas dan Sudin baik secara langsung maupun melalui laporan tertulis. Adapun hal-hal yang dimonitoring dan dievaluasi antara lain adalah bagaimana	<b>Responsive dan Ketepatan:</b> Monitoring dan evaluasi secara responsive melibatkan elemen-elemen terkait, dan dilakukan dengan metode dan prosedur yang tepat.	Monitoring dan Evaluasi terhadap pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta dilakukan dengan melibatkan banyak petugas dari Dinas dan Sudin Kota, dengan metode yang sudah tepat, yaitu
	jalannya program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta, mulai dari persiapan dan perencanaan (RKAS), pelaksanaan, pengorganisasian, maupun pengalokasian anggaran dan akuntabilitasnya. Dari pihak internal, kepala sekolah selalu melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan MBS dengan metode yang		langsung terjun ke lapangan. Demikian juga monitoring dan evaluasi yang dilakukan Kepala Sekolah dan Tim, yang dilaksanakan dengan metode beragam.

	beragam, mulai dari membentuk tim evaluasi, secara langsung, rapat dewan guru, rapat semua warga sekolah atau rapat koordinasi.		
<b>Biaya Penyelenggaraan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta diperoleh dari <b>APBN</b> melalui <b>BOS</b> dan <b>APBD</b> melalui BOP	<b>Kecukupan dan Perataan:</b> Tersedia biaya penyelenggaraan yang cukup dan mencerminkan pemerataan dan keadilan	Biaya penyelenggaraan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta tersedia dengan cukup.
<b>Peran Serta Masyarakat</b>	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan data bahwa peran serta masyarakat sangat besar dalam keberhasilan pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta, seperti peran serta Komite Sekolah, orang tua siswa/masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) yang selalu siap mendukung kinerja sekolah, mulai dengan memberikan masukan dalam kegiatan persiapan dan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan penganggaran. Selain itu, DUDI juga dilibatkan dalam pembekalan prakerin dan dilibatkan sebagai tim juri untuk kegiatan UKK (Uji Kompetensi Kejuruan) untuk siswa kelas XII.	<b>Efisiensi dan Kecukupan:</b> -Masyarakat berperan aktif dalam mendorong keberhasilan implementasi program. -Penyelenggara MBS cukup memiliki kemampuan dalam melakukan koordinasi terhadap Komite Sekolah, Masyarakat dan DUDI.	Peran serta masyarakat dalam mendorong keberhasilan program MBS cukup bagus. Hal ini karena adanya koordinasi yang baik.

### **Kontingensi Matrik Deskriptif dan Matrik Penilaian Matriks Deskripsi (*Description*):**

Tahap awal (*Antecedents Phase*) sangat berpengaruh terhadap tahap implementasi (*Transactions Phase*), di mana data menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan, penyediaan

sarana dan prasarana, pengorganisasian/pengoordinasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta sudah berjalan baik, tetapi data juga menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan belum dilakukan secara preventif dan represif. Dalam pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta, peran serta masyarakat seperti Komite Sekolah, orang tua siswa/masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) memiliki peranan yang sangat penting.

### **Matriks Penilaian (*Judgement*):**

**Kontingensi** (pengaruh) tahap *antecedents* terhadap tahap *transactions*, adalah bahwa kegiatan perencanaan, penyediaan sarana RKAS dan prasarana, pengorganisasian/pengoordinasian sumber daya, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program MBS di SMK Negeri 3 Jakarta **dinilai** sudah tepat, dan sesuai dengan yang aturan Undang-undang dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), sedangkan kegiatan pengawasan belum sesuai dengan Undang-undang dan POS karena belum dilaksanakan secara preventif dan represif.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil evaluasi dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK Negeri 3 Jakarta mulai dari kegiatan perencanaan, penyediaan sarana dan prasarana, pengoordinasian SDM, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dinilai sudah memenuhi kriteria ketepatan, kecukupan, responsivitas dan sesuai dengan pasal 5 ayat 1 Undang-undang Np. 20/2003 dan program pemerintah daerah yang dirumuskan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
2. Peran serta masyarakat sangat besar dalam keberhasilan pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Jakarta, seperti peran serta Komite Sekolah, orang tua siswa/masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) yang selalu siap mendukung kinerja sekolah, mulai dengan memberikan masukan dalam kegiatan persiapan dan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan penganggaran. DUDI juga dilibatkan dalam pembekalan prakerin dan dilibatkan sebagai tim juri untuk kegiatan UKK (Uji Kompetensi Kejuruan).

### **Rekomendasi**

1. Bagi Kemendikbud dan pihak Sekolah, perlu mempertimbangkan kerja sama dan koordinasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam pembuatan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan kerja di lapangan.
2. Bagi Pakar pendidikan (Lembaga Pendidikan Tinggi), perlu lebih berperan aktif memberikan masukan, khususnya dalam perumusan program sehingga akan menghasilkan program yang semakin baik dan update.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- An Introduction to the Study of Public Policy*, Third Edition, Monterey: Cole Publishing, 1984
- Arlene Fink, *Evaluation for Education and Psychology*, London: Sage Publication, 1995.
- Barbara Bruns, Deon Filmer, and Harry Anthony Patrinos (2011) "Making Schools Work, New Evidence on Accountability Reforms" Washington, DC: World Bank.  
dari <http://edukasi.kompasiana.com/2011/03/23/yuk-belajar-manajemen-berbasissekolah-1-350888.html>. pada tanggal 15 Maret 2013
- Dunn, William N., *Public Policy Analysis: An Introduction, Second Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004..
- Gerston, LN., *Public Policy Making in Demokratik Society: A Guide to Civic Engagement*. New York: M.E. Sharp, Inc, 1992.
- Grindle, Merlee.S. *Politics and Policy Implementation in Third World*. New Jersey: Prince Town University Press, 1980

- Heyman, Romson *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992.
- Howlett, Michael and Ramesh, M. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystem*, New York: Oxford University Press, 1995.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Jones, Charles O., *An Introduction to the Study of Public Policy*, diterjemahkan Ricky Istamto, Jakarta: CV. Rajawali, 1991
- Laeli Fajriah. 2011. *Yuk, Belajar Manajemen Berbasis Sekolah*. Diakses Laura Langbein dan Claire L. Felbinger, *Public Program Evaluation: A Statical Guide*, New York: M.B. Sharpe Inc., 2006
- McGinn, N., and T. Welsh. 1999. "Decentralization of Education: Why, When, What and How?" *Fundamentals of Educational Planning* No. 64, International Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris.
- Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Moloeng, Lexy J. , *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda, 2004.
- Mukhtar, Mukhneri. *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education*. Jakarta: Prodi Manajemen pendidikan PPs UNJ, 2011.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjaya, A.R., *Manajemen Proses Kebijakan Publik: Formulasi Implementasi dan Evaluasi Kerja*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2002.
- Nakamura, R.T. dan Smallwood F., *The Politics of Policy Implementation*, New York: St. Martin's Press, 1980.
- Nasional Lasswell, Harold D. and Kaplan, Abraham, *Power and Society*, New Haven: Yale University Press, 1970
- Nasution, S. , *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003.
- Nugroho, Riant., *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, and Evaluasi*, Jakarta: Elek Media Komputindo, 2004.
- Parsons, Wayne. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, Terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Patrinos, Harry Anthony, Felipe Barrera-Osorio, and Juliana Guáqueta. 2009. *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. Washington, DC: World Bank.
- Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua, Yogyakarta: Gajah Mada Coombs, Philip H., Terjemahan Istiwidayanti. *Apakah Perencanaan Pendidikan Itu?.* Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1987
- Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Jakarta, 2011
- Public Policy*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2009.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. *Management*. England: Pearson, 2012.
- Rutman, Leonard, *Evaluation Research Methods: A Basic Guide*, London: Sage Publications, 1984
- Siahaan , Amiruddin, dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Soeprapto, HR. Riyadi, *Evaluasi Kebijakan Publik: Suatu Pendekatan*, Malang: UM Press, 2000.
- Stoner, James A.F., terjemahan Sirait, Alfonsus. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 1990.
- Stufflebeam, Daniel L. dan Shinkfield, Anthony J., *Evaluation Theory, Models and Applications*, San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Stufflebeam, Daniel L., George F Madaus and Thomas Kellaghan, *Evaluation Models: Educational and Human Service Evaluation, Second Edition*, New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Subarsono, A.G., *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, cet.2, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2006).

- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabbar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis dan Praktis untuk Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Tedesco, Juan Carlos. *Pendidikan Untuk Abad XXI: Pokok Persoalan dan Harapan*. Jakarta: Unesco Publishing, 1998
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W., *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Tilaar, H.A.R. dan Nugroho, Riant, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Tilaar, H.A.R., *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, Dalam Perspektif Abad 21*, Jakarta: Tera Indonesia, 1999
- Tim Program Pascasarjana, *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2012.
- Umaedi, dkk. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Undang-undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Usman, Hisaini. *Manajemen: Terori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Vedung, Evert, *Public Policy and Program Evaluation*, New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publisher, 2009.
- Wibawa, Samodra, Yuyun Purbokusumo dan Agus Pramusinto., *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 1994.
- Widodo, Joko. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing, 2007
- Williams,Chick. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Winardi,J., *Manajemen Prilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana, 20040.
- Winarno, Budi. *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Kasus*. Yogyakarta:CAPS, 20110
- <http://elearning.unesa.ac.id/tag/penjelasan-tentang-outcomes-sdm>
- <http://elearning.unesa.ac.id/myblog/alim-sumarno/pengertian-outcome>
- <http://www.kebijakankesehatan.co.cc/2010/03/indikator-kinerja-input-proses-output.html>