

**SINOPSIS DISERTASI**

***EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SMA NEGERI 61 JAKARTA***



**TEGUH TRIANUNG DJOKO SUSANTO**  
**Manajemen Pendidikan**  
**7617004259**

**Diajukan Kepada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta  
dalam rangka Memenuhi Persyaratan Memperoleh gelar  
Doktor**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2019**

**KOMISI PROMOTOR\***

**Dr. Suryadi**

Dosen Tetap Universitas Negeri Jakarta  
Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

**Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd**

Guru Besar Universitas Negeri Jakarta  
Promotor

**Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd**

Guru Besar Universitas Negeri Jakarta  
Co-Promotor

**PANITIA UJIAN DOKTOR**



**Ketua**

**Dr. Komarudin, M.Si**  
Rektor Universitas Negeri Jakarta

**Sekretaris**

**Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd**  
Guru Besar Universitas Negeri Jakarta  
Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**Anggota/Penguji Senat**

**Dr. Sarkadi, M.Si**  
Dosen Tetap Universitas Negeri Jakarta

**Dr. Sugiarto, M.A**  
Dosen Universitas Negeri Jakarta

**Totok Amin Soefijanto, Ed.D**

Dosen Pascasarjana  
(Penguji Luar)

*\*Komisi Promotor Merangkap sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor*



**SINOPSIS DISERTASI**

***EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SMA NEGERI 61 JAKARTA***

**TEGUH TRIANUNG DJOKO SUSANTO**

**Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta**

Email: [teguhtrianung\\_mp00s3@mahasiswa.unj.ac.id](mailto:teguhtrianung_mp00s3@mahasiswa.unj.ac.id)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini yaitu mengevaluasi landasan yuridis formal, analisis kebutuhan, visi, misi, dan tujuan, kemudian mengevaluasi kurikulum, keuangan, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, sarana & prasarana serta mengevaluasi proses pelaksanaan dan pencapaian pengelolaan suatu program Manajemen Berbasis Sekolah yang sudah diimplementasikan di SMAN 61 Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 61 Jakarta selama 12 bulan sejak Maret 2018 sampai dengan Februari 2019. Penelitian ini menggunakan metode evaluasi program model pendekatan CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dari Stufflebeam dengan menggunakan pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi-terstruktur dan studi dokumentasi yang dianalisis dalam tiga tahap yaitu pendataan, pengkodean, dan kategorisasi berdasarkan kajian teori yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi implementasi MBS pada aspek landasan yuridis formal, analisis kebutuhan, visi, misi dan tujuan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan terutama dari aspek legalitas formal sudah memiliki landasan hukum yang cukup kuat. Begitu juga pada aspek kurikulum, keuangan, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, sarana & prasarana pelaksanaannya sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dapat dikategorikan sangat baik. Dan pada aspek hasil / produk dari implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah dapat dikategorikan sangat baik atau lebih dari standar.

**Kata kunci: Evaluasi program, CIPP, MBS**

**EVALUATION OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT PROGRAM IMPLEMENTATION  
IN 61 STATE SENIOR HIGH SCHOOL JAKARTA**

***Teguh Trianung Djoko Susanto***

***Postgraduate Program, Universitas Negeri Jakarta***

Email:

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to evaluate the formal juridical foundation, analysis of needs, vision, mission, and objectives, then evaluate the curriculum, finance, teaching staff and education, students, facilities & infrastructure and also evaluate process and result of the School-Based Management Program that has been implemented at SMAN 61 Jakarta. This research was conducted at SMAN 61 Jakarta for 12 months from March 2018 to February 2019. This study used a program evaluation method model of CIPP (Context, Input, Process, Product) from Stufflebeam using data collection through observation, semi-structured interviews and study documentation analyzed in three stages, namely data collection, coding, and categorization based on the study of theory used. The results showed that the evaluation of the implementation of SBM on the aspects of formal juridical base, analysis of needs, vision, mission and objectives were in accordance with established standards, especially from the aspect of formal legality it had a fairly strong legal foundation. Likewise in the aspects of curriculum, finance, teaching and education staff, students, facilities and infrastructure implementation is in accordance with established standards. Overall the process of implementing School Based Management can be categorized very well. And the aspects of the results / products from the implementation of the School Based Management program can be categorized as very good or more than the standard.*

***Keyword: Program evaluation, CIPP, SBM***

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Memasuki abad ke-21 evaluasi merupakan bagian penting dalam setiap program. Tidak ada program dapat terlaksana baik tanpa evaluasi termasuk program di bidang pendidikan. Di sisi lain, evaluasi program pendidikan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional merupakan salah satu amanah Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003.

Sebuah contoh bentuk evaluasi tentang sekolah di Indonesia di tahun 2018 dilakukan lembaga *think tank* internasional, Lowy Institute, Australia. Ada 4 faktor evaluasi atas miskinnya sistem pendidikan Indonesia. Pertama adalah investasi pemerintah terhadap pendidikan yang rendah. Kedua, rendahnya kualitas guru-guru. Ketiga, rendahnya sistem insentif atau penghargaan terhadap guru mempengaruhi kualitas pengajarannya. Keempat adalah otonomi pendidikan yang hingga saat ini masih lemah (Andrew Rosser: 2018, 10).

Evaluasi selalu dimulai dengan penilaian atau *judgement* terhadap objek. Evaluasi diarahkan pada kekuatan atau kelemahan objek selalu menegaskan nilai yang dibawa oleh evaluator (*Sytematic Evaluation*, 4).

Undang-Undang Sisdiknas No.20 Tahun 2003 menyatakan bahwa sasaran evaluasi yaitu pada peserta didik, lembaga pendidikan dan program pendidikan (pasal 57).

Sasaran lainnya adalah guru sebagai satuan pendidikan di sekolah. Evaluator perlu melibatkan posisi pengambil kebijakan atau *stakeholder*. Peran *stakeholder* dalam evaluasi program lebih jauh terlibat dalam memberi kontribusi pada perencanaan, metodologi hingga analisis dan penafsiran

Ada 2 model pendekatan untuk menjawab tujuan program. Pertama, model evaluasi *objectives based*, evaluasi berpusat pada tujuan.

Kedua, model evaluasi dengan pendekatan *decision-accountability oriented*, evaluasi diarahkan untuk mengambil keputusan. Salah satu model evaluasi pendekatan *decision-accountability oriented* adalah model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Evaluasi konteks menilai kebutuhan program di sekolah. Evaluasi input menilai input (program, proyek, strategi program, termasuk rencana kerja dan anggaran). Evaluasi proses yang menilai efisiensi pelaksanaan program. Evaluasi produk menilai capaian program dan akhir program. Sifat evaluasinya formatif (awal hingga akhir program) dan sumatif (paska program berakhir). Model CIPP mendorong partisipasi semua warga sekolah dalam menentukan keputusan terkait program sekolah.

Mutu pendidikan dan pengambilan keputusan saling terkait. Mutu pendidikan membutuhkan pengelolaan sekolah secara “otonom”, dalam istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), “otoritas”. (*the decision making authority*) (Barrera-Osario, et al: 2009, 20). Pengelolaan sekolah yang otonom memberi kebebasan dan keputusan bagi sekolah untuk mengembangkan sekolah. MBS memberikan otonomi yang cukup luas bagi pihak sekolah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan melibatkan partisipasi masyarakat dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Tujuan utama penerapan MBS adalah tercapainya efisiensi, mutu dan pemerataan, serta relevansi pendidikan.

Otonomi pendidikan yang ditandai dengan penerapan MBS merupakan satu kerangka kerja operasional dalam rangka meningkatkan kapasitas kemandirian dan pemberdayaan sekolah.

MBS dipilih sebagai sebuah paradigma baru pada saat itu namun masih relevan hingga kini karena merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah untuk pengambilan keputusan partisipatif

melibatkan semua warga sekolah dan mencakup prestasi akademik dan non-akademik.

MBS memiliki potensi besar menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator profesional karena dikelola secara utuh tanpa ada intervensi dari pemerintah.

Ada satu aspek terintegrasi yang perlu dikembangkan dalam MBS yaitu otoritas dan partisipasi. Otoritas dan partisipasi memberi penekanan pada otonomi sekolah dengan 4 kontrolnya, yaitu kontrol administratif (administrasi sekolah), kontrol professional (guru), kontrol komunitas (orang tua murid / komite sekolah), kontrol penyeimbang (guru dan orang tua murid) (Barrera-Osario et.al, 2009: 23-24).

Sebelum era reformasi, sekolah tidak memberikan kekuasaan pada orang tua murid dalam wadah komite sekolah. Saat ini, perannya sebagai kontrol penyeimbang. Namun demikian di Indonesia, peran kontrol komite sekolah sebatas pada “peningkatan infrastruktur” dan “monitoring dan evaluasi”. Praktik yang dapat dilihat dalam hal ini adalah penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) atau Biaya Operasional Pendidikan (BOP) (Barrera-Osario, et.al: 99).

Indonesia di antara negara-negara di dunia dalam MBS memiliki tingkat otonomi golongan *moderate*, terbatas dalam manajemen sekolahnya. *Moderate* di sini, walaupun memiliki kontrol masyarakat melalui komite sekolah, namun perannya hanya sebagai penasihat, tidak terlibat dalam mengontrol kurikulum. Otonomi sekolah di Australia dan Hongkong tergolong “kuat”. Peran orang tua berada di golongan “kuat” mengontrol kurikulum ataupun mutu pelajaran di sekolah (Barrera-Osario, et.al, 22).

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) III (2015-2019) menuntut siswa sebagai masa depan Indonesia menjadi manusia berkompentensi menggunakan IPTEK

agar bersaing dengan negara-negara ASEAN. Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang/ RPPNJP (2015-2019), mengarahkan pendidikan nasional bertujuan untuk memenuhi daya saing regional, dengan IPTEK sebagai kunci pembangunan pendidikannya. Saat ini, kita memasuki arah pembangunan manusia di RPJPN IV (2019-2024) dengan mempercepat pembangunan di segala bidang, dengan struktur ekonomi yang kokoh. Sementara itu dalam RPPNJP 2020-2024, diarahkan untuk memenuhi kebutuhan siswa yang mampu bersaing di dunia internasional

([https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/RenstraKemdikbu\\_d2015-2019.pdf](https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/RenstraKemdikbu_d2015-2019.pdf)).

Tantangan pendidikan kita ke depan adalah perubahan zaman informasionalisme, suatu istilah Manuel Castel yang merujuk pada masyarakat ekonomi yang berkembang dari jejaring teknologi informasi, ditandai dengan meluasnya informasi melalui internet (*Journal International Communication Association*: 1999, 172-186). Semua informasi dengan teknologi sebagai media pembelajaran yang dapat diakses lewat internet mengundang refleksi pendidikan di dalamnya.

Konsep MBS telah diujicobakan bertahap di Indonesia sejak tahun 1998. SMAN 61 Jakarta telah menerapkan MBS dan terakreditasi A. Melalui pengamatan yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa keunikan di SMAN 61 Jakarta yaitu: (a) Penerapan sistem sistem kredit semester (SKS); (b) Pelaksanaan IHT (*in house training*) dan atau seminar minimal 3 kali dalam satu tahun untuk meningkatkan kemampuan proses pendidik; (c) Sistem pengecekan nilai kepada siswa melalui SMS (*Short message service*); (d) Kerjasama dengan sembilan (9) instansi nasional dan internasional yang diwujudkan dalam bentuk MOU; (e) Program *goes to campus* sebagai wujud peran serta orang tua siswa dalam program komite yaitu program pengenalan kampus-kampus perguruan tinggi ternama di Indonesia. (f) Program *career day*



merupakan kegiatan yang melibatkan alumni SMAN 61 Jakarta hadir ke sekolah untuk memberikan wawasan tentang dunia kampus maupun dunia kerja di luar sekolah; (g) Penerapan kurikulum muatan lokal dengan memanfaatkan ekosistem sebagai sumber belajar sehingga dapat menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan berwawasan lingkungan. (h) Sosialisasi berkala tentang visi, misi dan tujuan sekolah SMAN 61 Jakarta.

Berdasarkan data yang penulis temukan pada saat pengamatan di atas, maka SMAN 61 Jakarta memiliki keunggulan keunggulan khusus yang layak untuk di kaji lebih lanjut melalui penelitian dengan judul Evaluasi Implementasi Program MBS di SMAN 61 Jakarta.

## **2. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini difokuskan pada implementasi program MBS di SMAN 61 Jakarta. Dengan sub fokus sebagai berikut:

- a) Landasan yuridis, analisis kebutuhan, visi misi & tujuan.
- b) Kurikulum, keuangan, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, sarana & prasarana.
- c) Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.
- d) Hasil Manajemen Berbasis Sekolah

## **3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus dan sub fokus penelitian, yang telah diuraikan, maka perumusan masalah penelitian ini ditentukan sebagai berikut:

- a) Bagaimanakah komponen konteks yang terdiri atas landasan yuridis, analisis kebutuhan, visi misi & tujuan MBS di SMAN 61 Jakarta?
- b) Bagaimanakah kesiapan input yang terdiri: kurikulum, keuangan, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, sarana dan prasarana dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta?
- c) Bagaimanakah komponen proses yang

terdiri: proses pelaksanaan MBS di SMAN 61 Jakarta?

d) Bagaimanakah komponen *output* yang terdiri atas hasil nyata dari implementasi MBS berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan prestasi non-akademis (*non-academic achievement*).

## **4. Kegunaan Penelitian**

### **a. Secara teoritis**

1) Hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan praktis kaitannya dengan penerapan MBS.

2) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan rujukan dalam implementasi MBS dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

### **a. Secara praktis**

1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi sekolah dan pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

2) Diharapkan kajian ini dijadikan salah satu referensi pihak sekolah dalam penyusunan program-program dan menggalang partisipasi publik.

3) Bagi pengambil kebijakan, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan pengambilan kebijakan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Karena di era otonomi kabupaten / kota diberi kewenangan untuk meningkatkan mutu sekolah maka keberhasilan implementasi MBS di SMAN 61 layak untuk didesiminasikan untuk sekolah sekolah sejenis.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Deskripsi Konseptual Evaluasi Program

#### 1. Pengertian Evaluasi Program

Evaluasi adalah proses menentukan tujuan pendidikan yang sebenarnya sudah terealisasikan. Demikian Robert O Brinkerhoff, Dale M Brethower, Terry Hluch, Jeri Ridings Nowakowski, (1986) dengan mengutip Tyler mengatakan, *“One well-known definition, originated by Ralph Tyler, perceives evaluation as the process of determining to what extent the educational objectives are actually being realized (Tyler, 1950, p. 69)”* (xv).

Evaluasi adalah upaya membandingkan kinerja program sesuai dengan standard evaluasi untuk melihat ketidaksesuaiannya dalam penerapan. Evaluasi merupakan proses menyelidiki secara sistematis layak atau tidaknya program, atau objek lain yang menjadi fokus perhatian.

Evaluasi adalah proses mengumpulkan, menyeleksi, melaporkan informasi tentang objek yang dievaluasi. Manfaat evaluasi untuk membantu program membuat keputusan sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan keberlanjutan program dan mengkomunikasikan program kepada pihak penerima manfaat program.

Sebagai pembeda dengan evaluasi yang lain, model *decision-accountability oriented* Stufflebeam mencoba menelusuri “sifat-sifat evaluasi program”. Setidaknya ada beberapa sifat dalam evaluasi program yaitu memiliki tujuan, bersifat “siklis” (terus berulang) dan memiliki tenggat waktu.

Ketika evaluasi dijalankan ada kaidah etik yang perlu dijaga untuk menghindari bias, prasangka ataupun konflik kepentingan.

#### 2. Tujuan Evaluasi Program

Tujuan evaluasi dalam pendekatan obyektives based walau memberi penekanan pada kekuatan manajer program atau guru di komunitas sekolah, namun menurut Stufflebeam tidak cukup kuat

untuk menilai kelayakan obyek karena hanya kalangan internal yang dilibatkan dan terbatas mengevaluasi dari satu sisi.

Tujuan mendasar metode evaluasi CIPP dengan pendekatan *decision accountability oriented* adalah menyajikan menu pengetahuan dan nilai sebagai landasan akuntabilitas dan keputusan yang menghantarkan layanan yang bermoral dan efektif pembiayaannya. (Stufflebeam 2007 : 199)

### B. Deskripsi Konseptual Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

#### 1. Pengertian MBS

MBS adalah model reformasi sekolah dalam pembagian peran otoritas dan partisipasi dari pemerintah ke level sekolah. Pendekatan MBS dibagi menjadi 2 tipe, aspek “siapa” yang menyoroti pengambil otoritas dan aspek “apa” yang menyoroti tingkat partisipasi. Kedua pendekatan ini menyoroti otoritas dan partisipasi. Kombinasi 2 pendekatan ini yang membuat MBS menjadi unik.

Dua aspek, otoritas dan partisipasi terus berkembang dalam mereformasi otonomi sekolah. Perkembangan otonomi meliputi otonomi yang lemah, moderat, agak kuat hingga otonomi penuh.

Barrero-Osario et al membagi tingkat otonomi dari *weak, moderate, somewhat strong, strong, very strong*. Ada empat faktor yang menjadi fokus perhatian dalam menjalankan MBS, yaitu kontrol : (1) administratif; (2) profesional; (3) komunitas; dan (4) penyeimbang.

Selain otonomi dan partisipasi, terdapat satu hubungan lain yang tak terpisahkan yaitu akuntabilitas. Di beberapa negara, MBS memperkenalkan sekolah menjadi lebih *akuntabel* dan transparan.

Dampak pelaksanaan MBS sulit dilakukan karena setiap negara berbeda-beda penerapannya, namun pelaksanaannya dapat diukur, dengan 4 indikator, yaitu struktur organisasi, otonomi, pemangku kepentingan dan transparansi dan akuntabilitas.

Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber

belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Menurut Mulyasa (2011) bahwa karakteristik MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

MBS adalah suatu pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah.

## 2. Tujuan MBS

MBS bertujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) sekolah untuk mendorong melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Tujuan MBS di Indonesia sesuai semangat desentralisasi sebagaimana Barrera-Osorio, et al menekankan “redistribusi otoritas” pada sekolah. Kepala sekolah, guru dan masyarakat mendapat kekuasaan mengatur sekolah. Laporan The World Bank (2013:1) menyatakan, “*Tujuan program MBS di Indonesia adalah memberikan sebagian besar otonomi kepada sekolah dan mendorong partisipasi masyarakat*”.

## C. Deskripsi Model Evaluasi CIPP

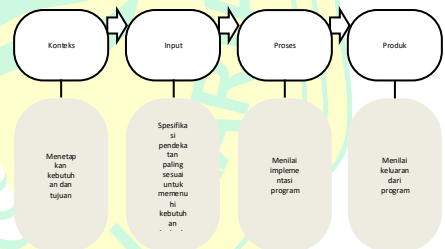
Model Evaluasi CIPP dikembangkan Stufflebeam dan Guba tahun 1968. CIPP merupakan kependekan dari *Context, Input, Proses, and Product*. Stufflebeam (2003) membuat batasan merumuskan pengertian evaluasi sebagai “*educational evaluation is the process of obtaining and providing useful information for making educational decisions*”.

Model ini bertitik tolak pada pandangan bahwa keberhasilan program pendidikan

dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti: karakteristik siswa dan lingkungan, tujuan program dan peralatan yang digunakan, prosedur dan mekanisme pelaksanaan program itu sendiri. Stufflebeam dan Spinkfield (1986) melihat tujuan evaluasi sebagai:

- Penetapan dan penyediaan informasi yang bermanfaat untuk menilai keputusan alternatif;
- Membantu peserta untuk menilai dan mengembangkan manfaat program pendidikan atau objek;
- Membantu pengembangan kebijakan dan program.

Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.



**Gambar 1** Bentuk dari model CIPP  
**Sumber:** Artikel D.L Stufflebeam *The CIPP model for evaluation*

Empat aspek model evaluasi CIPP membantu pengambil keputusan untuk menjawab empat pertanyaan dasar mengenai:

- Apa yang harus dilakukan (*What should we do?*) mengumpulkan dan menganalisa data needs assessment untuk menentukan tujuan, prioritas dan sasaran.
- Bagaimana kita melaksanakannya (*How should we do it?*) sumber daya dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran

dan tujuan, meliputi identifikasi program eksternal dan material dalam mengumpulkan informasi.

- Apakah dikerjakan sesuai rencana (*Are we doing it as planned?*) Ini menyediakan informasi pengambil-keputusan tentang seberapa baik program diterapkan, terus monitoring program. Pengambil-keputusan mempelajari apakah pelaksanaan telah sesuai petunjuk dan rencana, konflik yang timbul, dukungan staff dan moral, kekuatan dan kelemahan material, dan permasalahan penganggaran.

- Apakah berhasil (*Did it work?*); Dengan mengukur outcome dan membandingkannya pada hasil yang diharapkan, pengambil-keputusan menjadi lebih mampu memutuskan jika program harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan sama sekali.

Dalam melaksanakan evaluasi CIPP, prinsip utamanya adalah prinsip kesetaraan dan kejujuran. Unsur terpenting dalam pelaksana-naannya adalah para pemangku kebijakan dalam pendidikan. Mereka inilah subjek dalam mengeksekusi temuan evaluasi, dipengaruhi atas dan berkontribusi terhadap hasil evaluasi, termasuk menafsirkan temuan evaluasi.

Evaluasi CIPP dalam praktiknya dilakukan sebelum dan pada saat program berlangsung dan setelah program berakhir. Jenis evaluasi CIPP ini dalam istilah Stufflebeam adalah “evaluasi formatif”, *formative evaluation* dan “evaluasi sumatif”, *summative evaluation*. Sintesa fungsi evaluasi Stufflebeam ini sebenarnya berasal dari dialektika pemikiran Scriven dan Cronbach terkait pemberlakuan evaluasi. Scriven sebagai pengusung evaluasi sumatif dan Cronbach sebagai pengusung evaluasi formatif (Stufflebeam et,al, 2017: 14).

#### **D. Kenapa Memilih Model Evaluasi CIPP?**

Dalam literatur tak diketemukan model evaluasi yang paling baik, namun menurut Guili Zhang dari East Caroline University dari hasil riset yang dilakukan di 200 literatur model evaluasi, artikel jurnal, dan disertasi doktor dari berbagai

bidang dan berbagai negara ditemukan bahwa model evaluasi CIPP telah digunakan pada 134 disertasi doktoral di 81 universitas di 39 disiplin ilmu (Stufflebeam & Coryn, 2014).

Dengan demikian model evaluasi program dalam penelitian ini dipilih model CIPP dengan penjabaran program implementasi evaluasi program MBS di SMAN 61 Jakarta, dan yang akan dievaluasi meliputi komponen konteks, komponen input, komponen proses, dan komponen produk.

#### **E. Kriteria Evaluasi Implementasi MBS SMAN 61 Jakarta**

Dalam rangka mengevaluasi program diperlukan adanya kriteria, dengan kriteria tersebut dapat memberikan pertimbangan, mengenai komponen/ aspek dari program yang dievaluasi. Penyusunan kriteria didalam evaluasi program terdapat tujuh sumber yang terdiri dari: (a) Sumber pertama apabila yang dievaluasi merupakan suatu implementasi kebijakan maka yang dijadikan sebagai kriteria atau tolok ukur adalah peraturan atau ketentuan yang sudah dikeluarkan berkenaan dengan kebijakan yang bersangkutan. (b) Sumber kedua dalam mengeluarkan kebijakan biasanya disertai dengan buku pedoman atau petunjuk pelaksanaan. (c) Konsep atau teori-teori yang terdapat dalam buku-buku ilmiah; (d) Hasil penelitian yang sudah dipublikasikan atau diseminarkan. Jika ada, yang sudah disajikan kepada orang banyak, yaitu disimpan di perpustakaan umum; (e) Orang yang dipandang mempunyai kelebihan dalam bidang yang sedang dievaluasi sehingga terjadi langkah yang dikenal dengan *expert judgment*; (f) Penyusun dapat menentukan kriteria secara bersama dengan anggota tim atau beberapa orang yang mempunyai wawasan tentang program yang akan dievaluasi. (g) Pemikiran sendiri. Dalam keterpaksaan seperti ini penyusun kriteria atau tolok ukur hanya mengandalkan akal atau nalar penyusun sendiri sebagai dasar untuk menyusun kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi program masih menjumpai kesulitan, penyusun harus meninjau

kembali dan wajib memperbaikinya berkali-kali sampai mencapai suatu rumusan yang sesuai dengan kondisi yang diinginkan (Arikunto & Syarifudin, 2008).

Mengacu pada ketujuh sumber diatas maka kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah kriteria kualitatif dengan pertimbangan yaitu hal-hal yang dipertimbangkan dalam menentukan kriteria adalah standar evaluasi dan yang dikenal kriteria adalah indikator. Dalam menyusun kriteria kualitatif dengan pertimbangan, mengacu pada pendapat Arikunto dan Syarifudin yaitu mengurutkan indikator dengan urutan prioritas maka dihasilkan kriteria kualitatif dengan pertimbangan sebagai berikut: (1) Tingkat kesesuaian tinggi yaitu jika memenuhi semua indikator; (2) Tingkat kesesuaian sedang yaitu jika memenuhi sebagian besar indikator; (3) Tingkat kesesuaian rendah yaitu jika memenuhi sebagian kecil indikator; (4) Tingkat kesesuaian tidak ada yaitu jika tidak terpenuhi indikator yang di tetapkan.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, maka untuk mengevaluasi implementasi program MBS disintesaikan pada Tabel 1

**Tabel 1 Kriteria Evaluasi Implementasi Program MBS di SMAN 61 Jakarta**

Komponen	Indikator	Kriteria Evaluasi
<b>Konteks</b>		
1. Landasan yuridis formal	Landasan yuridis formal implementasi MBS secara jelas dan operasional	Terdapat landasan yuridis formal implementasi MBS secara jelas dan operasional
2. Analisis kebutuhan	Peningkatan mutu pendidikan berdasarkan sasaran mutu SMAN 61 Jakarta untuk memenuhi ekspektasi masyarakat.	Adanya tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan

Komponen	Indikator	Kriteria Evaluasi
3. Visi dan Misi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Terdapat visi, misi sekolah yang jelas, dicantumkan dalam buku panduan, buku profile sekolah dan buku rangkuman hasil rapat kerja</li> <li>Visi misi dipasang di tempat strategis</li> <li>Warga sekolah memahami visi misi dan sekolah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Terdapat rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas</li> <li>Sekolah mengembangkan program sosialisasi visi, misi dan tujuan sekolah</li> <li>Visi misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh warga sekolah</li> </ol>
<b>Input</b>		
1. Kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan kurikulum nasional</li> <li>Terdapat pengayaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan kurikulum standar</li> <li>Terdapat muatan lokal</li> </ol>
2. Tenaga pendidik & kependidikan (kepala sekolah, guru dan staf)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Guru berjumlah 47 orang, 35 berkualifikasi S1, 12 orang S2.</li> <li>Peningkatan kompetensi guru melalui seminar, workshop, IHT, pelatihan.</li> <li>Distribusi tugas mengajar disesuaikan dengan latar belakang pendidikan guru</li> <li>Tenaga kependidikan 20 orang, kualifikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kualifikasi tenaga pendidik minimal S1</li> <li>26% berpendidikan S2</li> <li>Guru mengajar sesuai kualifikasi pendidikan</li> <li>Kualifikasi tenaga kependidikan minimal D-3</li> </ol>

Komponen	Indikator	Kriteria Evaluasi
	SMA , D3 dan S1	
3. Siswa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai tertinggi dan rata-rata th 2017/2018 untuk 4 mata pelajaran, tertinggi 94,63 rata-rata 87,38.</li> <li>2. Sekolah mengembangkan manajemen pembinaan siswa melalui berbagai layanan: prog. Remedial dan pengayaan, unit BK, LDKS</li> </ol>	<p>Siswa yang diterima memiliki nilai rata-rata minimal 87,38</p> <p>Menerapkan manajemen pengembangan dan pembinaan siswa</p>
4. Sarana dan prasarana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sarana prasarana lengkap dan memenuhi standar pelayanan minimal sekolah unggulan</li> <li>2. Alat bantu pembelajaran cukup lengkap</li> </ol>	Memenuhi standar pelayanan minimal SMA unggulan

Komponen	Indikator	Kriteria Evaluasi
5.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembiayaan bersumber dari APBD, APBN,</li> <li>2. Terdapat mekanisme kontrol penggunaan dana sekolah.</li> <li>3. Manajemen keuangan transparan dengan mekanisme laporan rutin bulanan</li> </ol>	Terdapat dukungan pembiayaan dari pemerintah Manajemen keuangan yang transparan
<b>Proses</b>		
Pelaksanaan MBS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan sosialisasi MBS</li> <li>2. Memperbanyak Mitra sekolah</li> <li>3. Merumuskan kembali aturan sekolah</li> <li>4. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik</li> <li>5. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guru, Siswa, Komite sekolah mengetahui program MBS</li> <li>2. Adanya hubungan kerjasama antara pihak luar dengan SMAN 61 Jakarta berupa kegiatan</li> <li>3. Adanya rapat kerja tahunan antara guru, kepala sekolah, dan komite sekolah</li> <li>4. Adanya partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas efektivitas, dan efisiensi berupa laporan kepada seluruh masyarakat sekolah</li> <li>5. Mampu menerapkan fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, dan pengawasan/pengontrolan melalui Aspek-aspek pendidikan antara lain kurikulum, proses, pendididkan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, keuangan, penilaian, hubungan</li> </ol>

Komponen	Indikator	Kriteria Evaluasi
		sekolah dan masyarakat.
<b>Produk</b>		
Peningkatan mutu kualitas program pendidikan	Peningkatan mutu kualitas program pendidikan	Ketercapaian program unggulan peningkatan mutu mencapai 90 % meliputi : a. Penilaian Berbasis Komputer, b. Career Day, c. Studi Koperatif, dll



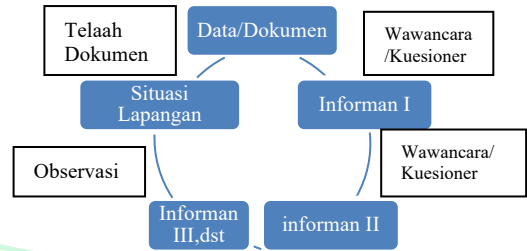
## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu metode penelitian yang menafsirkan dan menguraikan data dengan situasi yang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel perbedaan dengan fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi. Metode penelitian ini mendeskripsikan apa adanya mengenai komponen konteks, input, proses dan program.

Metode penelitian deskriptif kualitatif searah dengan rumusan masalah serta pertanyaan penelitian / identifikasi masalah penelitian. Tujuan penelitian ini menjawab pertanyaan yang sebelumnya dikemukakan pada rumusan masalah serta pertanyaan penelitian/identifikasi masalah. Penelitian ini juga menentukan bagaimana mengolah atau menganalisis hasilnya.

Data dikumpulkan dari hasil kegiatan observasi, wawancara, materi audio visual, dokumentasi, dan laporan grand tour. Penulis turun langsung mengumpulkan data dengan melakukan observasi dan wawancara untuk mendapatkan data primer. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen yang tersedia di SMAN 61 Jakarta. Nara Sumber data dalam penelitian ini meliputi: Kepala Sekolah SMAN 61 Jakarta, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bidang Humas, Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, Guru Koordinator Ekskul, Pembina Ekskul, Komite Sekolah dan siswa peserta ekstra kurikuler.

Adapun model desain kombinasi triangulasi dalam penelitian ini seperti pada Gambar 3.1:



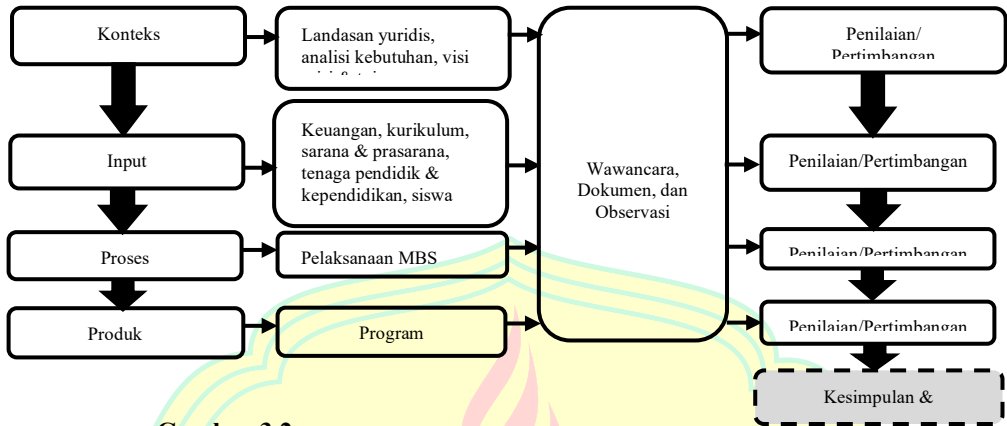
**Gambar 3.1 Model Desain Kombinasi Triangulasi Sumber dan Triangulasi Metode**

Peneliti secara aktif menelusuri dan mendeskripsikan contoh - contoh yang bertentangan dengan pengamatan sebelumnya. Proses triangulasi yang di lakukan meliputi:

- i. Triangulasi metode dengan teknik prosesnya adalah peneliti datang ke lokasi beberapa kali untuk mengadakan pengamatan atau observasi terhadap implementasi program MBS setelah menemukan keunikan dari subntansi yang akan di teliti.
- ii. Mencari kevalidan sumber maka berwawancara dengan key informan serta beberapa informan pendukung.
- iii. Triangulasi teori adalah membandingkan antara teori yang ada pada buku-buku referensi dengan penelitian relevan serta membandingkan dengan jurnal-jurnal yang relevan.
- iv. Triangulasi antar-peneliti untuk sharing pengalaman pengetahuan dan disertasi yang sedang disusun sesama peneliti yang relevan.

Berdasarkan komponen evaluasi di atas, maka prosedur analisis penelitian yang mengkorelasikan antara implementasi MBS dengan model CIPP ditunjukkan oleh Gambar 3.2.





**Gambar 3.2**  
**Desain Evaluasi Implementasi MBS**  
**dengan Model CIPP**

## HASIL EVALUASI DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Evaluasi Komponen Konteks

#### 1. Hasil Evaluasi Komponen Konteks

Hasil evaluasi komponen konteks MBS di SMAN 61 Jakarta pada landasan yuridis formal, analisis kebutuhan, visi misi & tujuan adalah sebagai berikut:

##### a. Landasan yuridis implementasi MBS

Dari landasan yuridis implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta yang bersumber dari berbagai dokumen sekolah, dilakukan penelitian tentang seluruh peraturan perundangan, terkait langsung maupun tidak langsung. Peraturan perundangan tersebut, disusun menurut urutan tertinggi, juga disusun dari urutan waktu terbitnya. Hasil urutan keseluruhan peraturan perundangan tersebut menjadi landasan yuridis lengkap implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta, terdiri dari sebelas (11) Undang-Undang, delapan (8) Peraturan Pemerintah, tiga (3) Peraturan Presiden, tigapuluh dua (32) Peraturan Menteri, satu (1) Surat Keputusan Menteri, empat (4) Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta, dan empat belas (14) Peraturan Gubernur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, empat (4) Keputusan Kepala Dinas Pendidikan, satu (1) Surat Keputusan Kepala

SMA N 6 Jakarta.

Beberapa peraturan perundangan secara eksplisit menyebutkan tentang MBS, diantaranya adalah Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 dan Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Beberapa peraturan perundangan pada tingkat yang lebih rendah, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan ( Permendikbud ) Nomor 8 Tahun 2017; Permendikbud Nomor 1 Tahun 2018 dan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2019, tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Lampiran, point E, ketiganya menyebut secara eksplisit tentang manajemen berbasis sekolah.

Selain peraturan perundangan tersebut di atas, penyebutan secara eksplisit tentang manajemen berbasis sekolah ada di Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 5 Tahun 2006 tentang Sistem Pendidikan, Pasal 75 dan 76; dan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 40 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/madrasah.

Dari berbagai temuan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa landasan yuridis formal

implementasi MBS sudah cukup kuat, mulai dari tingkat Undang-Undang hingga tingkat Peraturan Gubernur, bahkan telah diatur peraturan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya hingga di tingkat Dinas Pendidikan sampai tingkat sekolah.

#### **b. Analisis kebutuhan**

Penerapan MBS merupakan kebijakan pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dengan cara memberikan kewenangan kepada sekolah dalam mengelola program sekolah berdasarkan kebutuhan pemangku kepentingan dengan cara melibatkan partisipasi aktif oleh warga sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ketika terjadi musyawarah partisipasi anggota masyarakat sangat aktif terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap percepatan pencapaian tujuan sekolah.

Aspek analisis kebutuhan pada peneliti-an ini didasarkan atas perspektif semua pihak yang terlibat dalam pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai nara sumber, mengerucut pentingnya penerapan MBS, dengan berbagai strategi dan program yang disusun oleh sekolah.

Kepala Sekolah mengutarakan bahwa mekanisme proses pembelajaran di SMAN 61 Jakarta dilaksanakan atas dasar komitmen kesepakatan hasil rapat kerja guru didukung berbagai komponen termasuk komite. Komite sekolah berkomitmen memberikan bantuan kepada pihak sekolah merealisasikan program peningkatan mutu. Pernyataan kepala sekolah tersebut peneliti kroscek melalui wawancarai komite dan hasilnya senada. Kontribusi diberikan berupa masukan kiat-kiat meningkatkan mutu sekolah diantaranya pelatihan pembinaan OSN, pelatihan untuk menghadapi ujian nasional maupun ujian sekolah. Program MBS menuntut sekolah untuk mengedepankan keunggulan lokal, ekosistem merupakan bagian yang tidak bisa terlepas dari sekolah. Sekolah harus memanfaatkan sumber

daya yang ada menjadi model pembelajaran, sumber pembelajaran, diantaranya memanfaatkan lingkungan, menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

SMAN 61 Jakarta menyusun target sasaran mutu dijadikan sasaran utama yang akan dicapai melalui keseluruhan proses pembelajaran. Standar mutu dalam keseluruhan aspek pembelajaran ditetapkan sebagai dasar acuan dalam implementasi seluruh aktivitas pembelajaran yang berorientasi pada proses dan hasil yang bermutu. Sasaran mutu pendidikan SMAN 61 Jakarta antara lain:

- 1) Target 95% diterima perguruan tinggi favorit melalui jalur Undangan, SBMPTN, SNMPTN, maupun jalur mandiri .
- 2) Mampu bersaing di olimpiade sains minimal 3 mata pelajaran masuk tingkat nasional.
- 3) Meningkatkan kemampuan profesi pendidik melalui IHT dan atau seminar minimal 3 kali dalam satu tahun.
- 4) 90% guru melakukan proses pembelajaran yang inovatif dan atau berbasis ICT.
- 5) Pelayanan administrasi berbasis ICT. Siswa dan guru berkunjung ke perpustakaan rata-rata minimal 20% per bulan.
- 6) Penambahan koleksi judul buku 5% per tahun dari koleksi tahun sebelumnya.
- 7) Peminjaman buku minimal 10% dari jumlah siswa per bulan.
- 8) Kehadiran siswa dalam proses pembelajaran rata-rata minimal 95% per bulan.
- 9) Kehadiran siswa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler rata-rata minimal 80% dari jumlah siswa kelas X dan XI.
- 10) Meraih prestasi pengembangan diri melalui kegiatan ekstrakurikuler tingkat provinsi dan nasional.
- 11) Derajat kepuasan orang tua siswa minimal 85%.
- 12) Derajat kepuasan siswa minimal 85%.
- 13) Meningkatkan akurasi daftar inventaris minimal 95% sesuai data aktual per tiga bulan.
- 14) Ketepatan laporan keuangan rutin

bulanan disampaikan paling lambat tanggal 15 setiap bulannya.

15) Meningkatkan bantuan beasiswa bagi siswa berprestasi tetapi kemampuan ekonominya lemah minimal 5% dari jumlah siswa.

16) Meningkatkan kemampuan proses pendidik melalui IHT dan atau seminar minimal 3 kali dalam satu tahun.

17) Layanan administrasi akademik berbasis *Information Technology System*.

18) Optimalisasi Web sebagai sarana informasi dan layanan publik.

19) Menggunakan pembelajaran melalui sistem kredit semester mulai kelas X.

20) Melakukan kerjasama dengan bimbingan belajar untuk memberikan pengayaan terhadap materi UN dan materi pokok untuk persiapan masuk perguruan tinggi dengan kurikulum yang terstruktur.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan berdasarkan informasi dari pemangku kepentingan dapat disimpulkan bahwa MBS yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan oleh masyarakat. Sebagai respon akan tuntutan proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, SMAN 61 Jakarta merancang sasaran mutu dalam keseluruhan proses dan hasil pendidikan.

### **c. Visi dan Misi sekolah**

Visi sekolah merupakan agenda tujuan sebagai prestasi yang harus dicapai dalam aktivitas sekolah. Visi SMAN 61 Jakarta merupakan harapan dan cita-cita seluruh warga sekolah dan sejalan dengan aspirasi yang tumbuh untuk menjadi sekolah yang memiliki daya saing tinggi dalam era global. Berdasarkan temuan data penelitian dapat dikemukakan bahwa: 1) SMAN 61 Jakarta memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas, dan dicantumkan dalam berbagai media maupun dipasang di tempat-tempat strategis di sekolah, 2) semua warga sekolah memahami visi

dan misi sekolah, 3) visi dan misi sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.

Visi SMAN 61 Jakarta tidak hanya sebatas dalam mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam aspek intelektual saja, tetapi sumber daya manusia yang memiliki keunggulan secara holistik, menyangkut aspek intelektual, emosional, spiritual dan sosial. Sebuah aspirasi untuk mewujudkan sumber daya manusia yang seutuhnya. Dilihat dari pernyataan visi tersebut, SMAN 61 Jakarta memiliki harapan dan cita-cita agar para lulusannya tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki kecerdasan secara sosial, dan emosional, bahkan cerdas secara spiritual. Jadi tidak hanya kecerdasan tunggal, melainkan ingin membentuk lulusannya agar memiliki kecerdasan jamak (*multiple intelligences*).

Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa narasumber diketahui bahwa mereka memahami visi dan misi yang ada di sekolahnya. Aspirasi dan cita-cita sekolah dipahami secara menyeluruh oleh warga sekolah. OSIS sebagai representasi siswa juga memahami visi dan misi sekolah.

Pemahaman warga sekolah terhadap visi dan misi SMAN 61 Jakarta disebabkan karena pihak sekolah mensosialisasikan visi dan misi sekolah melalui berbagai media yang ada di sekolah. Pihak sekolah mensosialisasikan visi dan misi sekolah dengan cara menempelkan di majalah dinding sekolah dan di tempat-tempat strategis yang dapat dan mudah dibaca oleh seluruh warga sekolah, di dalam buku profile sekolah dan dokumen hasil rapat kerja (raker). Realitas ini terungkap lewat data wawancara dengan berbagai nara sumber.

Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan mengatakan bahwa sosialisasi visi dan misi sekolah dilakukan dengan berbagai metode, yaitu menuliskan visi dan misi sekolah di berbagai tempat yang strategis maupun disampaikan dalam setiap rapat sekolah. Data wawancara dengan komite

sekolah memperkuat fakta bahwa seluruh warga sekolah memahami visi dan misi sekolah. Sosialisasi dengan berbagai metode dan media merupakan sarana efektif yang digunakan oleh pihak sekolah dalam menyebarkan visi dan misi sekolah.

Pemahaman seluruh warga sekolah terhadap visi misi dan tujuan sekolah merupakan satu upaya pihak sekolah untuk mencapai konsensus sehingga mampu membangun komitmen seluruh warga sekolah. Pemahaman yang sama dan komitmen seluruh warga SMAN 61 Jakarta menjadi titik tolak seluruh aktivitas penyelenggaraan pendidikan sehingga semua sumber daya dikerahkan untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Metode *shared vision* dilakukan secara efektif sehingga mampu membangun kebersamaan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan harapan dan cita-cita sekolah. Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah, seluruh warga sekolah melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hal tersebut merupakan komitmen yang dijadikan sebagai landasan dalam bekerja oleh guru dan karyawan SMAN 61 Jakarta. Berikut Rangkuman Hasil Evaluasi Komponen Konteks Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta di Tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Kriteria Evaluasi Implementasi Program MBS di SMAN 61 Jakarta**

Komponen Konteks				
Aspek	Data Empirik	Kriteria Evaluasi	Keputusan	Temuan
Landasan yuridis formal	Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta memiliki landasan hukum yang cukup kuat	Terdapat landasan yuridis formal implementasi MBS secara jelas dan operasional	Justifikasi program MBS memenuhi asas legal formal	Melcibi Stan dar
Analisis kebutuhan	Peningkatan mutu pendidikan berdasarkan sasaran mutu SMAN 61 Jakarta untuk memenuhi harapan masyarakat	Adanya tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan	Memenuhi harapan <i>stakeholder</i> terhadap mutu pendidikan	Sesuai Stan dar
Visi dan	Terdapat visi,	Terdapat	Rancangan	Sesuai

Komponen Konteks				
Aspek	Data Empirik	Kriteria Evaluasi	Keputusan	Temuan
misi	misi sekolah yang jelas, dicantumkan dalam buku panduan, buku profil sekolah dan buku rangkuman hasil rapat kerja	rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas	keputusan kepala SMAN 61 Jakarta Nomor 480/1.850.0890 Tentang Pengelolaan SMAN 61 Jakarta	ai Stan dar
	Visi misi dipasang di tempat-tempat strategis	Sekolah mengembangkan program sosialisasi visi, misi dan tujuan sekolah		
	Warga sekolah memahami visi misi dan sekolah	Visi misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh warga sekolah		

## 2. Hasil Evaluasi Komponen Input

Hasil analisis total komponen input pendidikan dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, siswa, sarana prasarana pendidikan, dan pembiayaan pendidikan diperoleh hasil bahwa komponen *input* pendidikan masuk dalam kategori baik atau memuaskan. Hal tersebut bermakna bahwa komponen *input* pendidikan yang ada di SMAN 61 Jakarta merupakan komponen yang memberikan kontribusi bagi pencapaian mutu pendidikan.

Kepala sekolah selaku pengambil keputusan di tingkat sekolah mensinergikan berbagai *input* tersebut dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa, dan sarana pendukung di dalam kelas maupun di luar kelas, untuk menghasilkan *output* yang bermutu.

Hasil analisis dipengaruhi oleh persepsi warga sekolah tentang kondisi yang dialami dan dilihat sehari-hari di sekolah. ketersediaan dan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup berkualitas, input siswa yang cukup berkualitas, kondisi sarana

prasarana pendidikan yang mendukung, fasilitas pendukung yang memadai (toilet yang secara kualitas dan kuantitas sangat memadai, fasilitas olahraga dan kesenian yang cukup, Wifi, dsb), serta pelaporan penggunaan dana pendidikan secara rutin tiap bulan, diduga mempengaruhi persepsi warga sekolah terhadap kualitas sekolah.

Berikut Tabel Rangkuman Hasil Evaluasi Komponen Input dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta di Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Rangkuman Hasil Evaluasi Komponen Input Pendidikan**

No	Aspek	Rangkuman Data	
		Wawancara	Kajian Dokumen
1	Kurikulum	a. Menggunakan kurikulum standar nasional Penyusunan program pengajaran dilakukan sebelum tahun ajaran baru	Terdapat perincian kurikulum standar dan kurikulum pengayaan
2.	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	a. Kualifikasi pendidikan guru S1 dan S2 b. Tugas mengajar disesuaikan dengan kompetensi guru. c. Peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru melalui <i>workshop</i> , seminar, pelatihan, dan IHT	a. Jumlah guru 47 orang, S1 35 orang, S2 12 orang. b. Tenaga kependidikan berjumlah 20 orang, SMA 3 orang, D3 13 orang, S1 3 orang. c. Terdapat koordinator perpustakaan dan laboratorium (komputer, fisika, kimia, Biologi, bahasa, lab. dynet)

No	Aspek	Rangkuman Data	
		Wawancara	Kajian Dokumen
3.	Siswa	a. Standar penerimaan siswa kombinasi Jalur prestasi dan seleksi <i>on line</i> Jumlah siswa 648 yang tersebar dalam, 18 rombel b. Terdapat manajemen pengembangan dan pembinaan siswa	a. NEM input terendah TA 2017/2018 adalah tertinggi 94,63 dengan rata-rata 87,58 b. Manajemen pengembangan & pembinaan siswa: remedial pengayaan, layanan BK, LDKS.
4.	Sarana prasarana	a. Fasilitas lengkap b. Perpustakaan digital, koleksi buku dan <i>e-book</i> c. Laboratorium IPA, komputer bahasa, & dynet d. Alat bantu pembelajaran lengkap e. Ruang kepek dan ruang kerja guru representatif. f. Fasilitas sanitasi dan kebersihan lengkap g. Fasilitas ekstra-kurikuler tersedia Fasilitas pendukung tersedia	a. Kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan mendukung .
5.	Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan	a. Sumber pembiayaan pendidikan dari pemerintah (APBD, APBN) dan masyarakat Terdapat mekanisme kontrol dalam penggunaan anggaran	a. Terdapat Rencana Kegiatan dan Anggaran Seko-lah (e-RKAS) yang disusun oleh sekolah.

### 3. Hasil Evaluasi Komponen Proses

#### a. Hasil wawancara dan dokumen

##### 1) Sosialisasi MBS

Sosialisasi MBS diawali dengan adanya perencanaan sosialisasi MBS, dimulai dari analisis kebutuhan dan menjadi dasar

pembuatan perencanaan terkait sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta. Adapun komponen yang dibutuhkan meliputi seluruh pemangku kepentingan yang mempunyai kaitan dengan SMAN 61 Jakarta (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, penga-was, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Provinsi).

Sosialisasi MBS dilakukan melalui beberapa media antara lain brosur, spanduk, website sekolah, dan setiap pertemuan orang tua murid awal tahun pembelajaran. Sedangkan sosialisasi ke warga sekolah dilakukan melalui raker dan rapat rutin bagi guru dan karyawan. Sosialisasi ke siswa dilakukan setiap upacara bendera serta acara peringatan hari besar nasional dan agama dan kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam pelaksanaan Sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta ditemui beberapa hambatan. Pertama hambatan eksternal, akibat dari masih adanya perbedaan persepsi antara lapisan masyarakat karena latar belakang pendidikan, ekonomi, dan agama yang berbeda. Walaupun demikian para pihak eksternal ini masih beranggapan bahwa pemerintah bertanggung jawab atas segala rangkaian kegiatan yang terjadi di sekolah. Kedua hambatan internal, akibat dari belum dipahaminya rangkaian kegiatan sekolah terkait program MBS. Walaupun sering kali kepala sekolah selalu pimpinan memberikan pembiasaan dan arahan ketika rapat kerja maupun pada saat upacara bendera.

Jika dikaitkan dengan standar dan teori yang ada kegiatan sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta ini sudah berjalan cukup baik melalui tahapan perencanaan dan pelaksanaannya.

## 2) Memperbanyak Mitra Sekolah

Dalam upaya untuk meningkatkan kemitraan, ditempuh beberapa tahapan antara lain membuat pedoman tatacara kemitraan, menyediakan sarana kemitraan, melakukan

advokasi, publikasi, transparansi serta melibatkan pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan perundangan, relevansi, kompetensi serta kompatibilitas tujuan yang akan dicapai.

Kemitraan ini penting dilakukan karena hasil pendidikan sekolah merupakan hasil kolektif dari unsur-unsur terkait atau para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kombinasi kemitraan internal di SMAN 61 Jakarta meliputi: kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa. Kemitraan eksternal meliputi: kepala sekolah dengan komite sekolah, guru dan orang tua, kepala sekolah dengan dinas pendidikan kota. Keduanya menghasilkan teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis dan merupakan faktor utama bagi keberhasilan MBS.

Perencanaan kemitraan sekolah didasarkan atas analisis kebutuhan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mutu sekolah di bidang akademik dan non akademik. Di bidang akademik dengan melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga bimbingan belajar diantaranya GO, Intens, Primagama, Nurul Fikri, BTA 8, dan Quantum, LIA, LPIA dan Lembaga konsultan pendidikan. Di bidang non akademik diantaranya kemitraan dengan perusahaan-perusahaan antara lain: Aqua, Vit, Le Minerale, Susu Ultra, BNI, Indosat, Grab dan Indofood.

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan kegiatan kemitraan sekolah untuk bidang akademik secara umum berjalan dengan lancar karena mendapat dukungan dari berbagai pihak terkait, namun demikian ada kendala di bidang pembiayaan dikarenakan siswa berasal dari latar belakang agama, ekonomi, pendidikan yang heterogen sehingga kurang maksimalnya dalam menyamakan persepsi. Selain itu ada ketentuan peraturan bahwa pihak sekolah tidak diijinkan untuk meminta iuran kepada orang tua murid terkait pendanaan operasional kegiatan tersebut.

Berikut Tabel rangkuman hasil evaluasi

komponen proses dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta di Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Rangkuman Hasil Evaluasi Komponen Proses Dalam Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta**

No	Aspek	Rangkuman Data		
		Observasi	Wawancara	Kajian Dokumen
1	Sosialisasi MBS	Adanya perbedaan persepsi antara lapisan masyarakat dikarenakan latar belakang pendidikan, ekonomi, dan agama yang berbeda. walaupun demikian para pihak eksternal ini masih beranggapan bahwa pemerintah yang bertanggung jawab atas segala rangkaian kegiatan yang terjadi di sekolah.	Pelaksanaan sosialisasi yang dilakukan di SMAN 61 Jakarta Timur melalui beberapa media, antara lain, brosur, website sekolah, dan sosialisasi orang tua pada pertemuan orang tua murid awal tahun pembelajaran.	Terdapat website sekolah yang mensosialisasikan program MBS SMAN 61.
2		Tahapan yang ditempuh antara lain melalui, membuat pedoman tatacara kemitraan, menyediakan sarana kemitraan, melakukan advokasi,	Pelaksanaan kegiatan kemitraan sekolah untuk bidang akademik secara umum berjalan dengan lancar karena mendapat	Terdapat mitra sekolah.

No	Aspek	Rangkuman Data		
		Observasi	Wawancara	Kajian Dokumen
		publikasi, transparansi terhadap pelaksana kepentingan, dan melibatkan pelaksana kepentingan sesuai dengan prinsip yuridis,	dukungan dari berbagai pihak terkait, namun demikian ada kendala di bidang pembiayaan.	
3		Dalam pelaksanaannya demokratisasi sekolah yang dilakukan SMAN 61 Jakarta Timur melalui angket yang diberikan kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota, pejabat Dinas Pendidikan Provinsi.	Untuk memberi usulan serta alternatif pemecahan masalah ditiap-tiap bidang kurikulum, kesiswaan, sarpras, tata usaha yang akan didiskusikan melalui rapat kerja.	Hal ini diatur pada Keputusan Kepala SMA Negeri 61 Jakarta Nomor 480/1.850.0890 Tentang Pengelolaan SMA N 61.
4		Prinsip-prinsip MBS yang	Dalam menjalankan prinsip-	Adanya laporan kegiatan

No	Aspek	Rangkuman Data		
		Observasi	Wawancara	Kajian Dokumen
		baik di SMA N 61 pada dasarnya mengikuti prinsip-prinsip tata kelola atau tata pemerintahan yang baik meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.	prinsip MBS yang baik, SMAN 61 Jakarta Timur melakukan kegiatan hasil rapat kerja, untuk membahas seluruh hasil kegiatan program sekolah di tiap-tiap bidang umum, kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, tata usaha yang diikuti oleh tiap-tiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas) dan mempublikasikan melalui buku tentang hasil rapat kerja di SMAN 61 Jakarta Timur.	sekolah SMA N 61 Jakarta Timur
5		Dalam mengklarifikasi	Terdapat analisis	

No	Aspek	Rangkuman Data		
		Observasi	Wawancara	Kajian Dokumen
			kasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan, SMA N 61 menerapkan hal tersebut melalui rancangan <i>draft</i> program kerja yang terdiri dari Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan dan Evaluasi. Fungsi manajemen ini diterapkan dengan aspek pendidikan di tiap-tiap bidang.	program kerja SMA N 61 Jakarta Timur

#### 4. Hasil Evaluasi Komponen Produk

Bahwa produk (*output*) pendidikan SMAN 61 Jakarta termasuk produk (*output*) yang bermutu atau lebih dari standar yang telah ditetapkan. Mutu komponen produk pendidikan dipengaruhi oleh *raw input* yang juga bermutu. *Input* yang bermutu yang dikelola dalam sebuah proses pendidikan yang juga bermutu akan berimplikasi menghasilkan produk berupa keluaran yang bermutu pula. Karena pendidikan sebagai sebuah sistem, maka mutu pendidikan juga terbentuk dari sebuah sistem. Sistem mutu pendidikan di SMAN 61 Jakarta terbentuk atas sub-sub sistem mutu yang dirancang dan dikendalikan dengan sasaran mutu yang



menjadi landasan dalam penyelenggaraan pendidikan. Mutu produk pendidikan tidak hanya diukur dari indikator pencapaian nilai akademis siswa, tetapi juga pencapaian prestasi di bidang non-akademik baik yang terkait dengan kegiatan kokurikuler maupun aspek perilaku siswa. Hal ini disebabkan karena pendidikan sejatinya adalah sebuah proses pembudayaan. Pembudayaan nilai dan norma-norma dalam lingkungan sekolah menyebabkan setiap warga sekolah selalu berada dalam situasi dan kondisi yang kondusif sehingga memberi peluang berkembangnya potensi siswa secara optimal. Sehingga pada akhirnya, pendidikan merupakan sebuah proses yang memberdayakan siswa.

Berikut Tabel Hasil Evaluasi komponen produk MBS di SMAN 61 Jakarta pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Evaluasi Komponen Produk Pendidikan**

No	Aspek	Rangkuman Data	
		Wawancara	Kajian Dokumen
1	Program Peningkatan Mutu SMAN 61 Jakarta	Bahwa seluruh program unggulan peningkatan mutu di SMAN 61 Jakarta sudah tercapai dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laporan Kegiatan Program Unggulan Peningkatan Mutu di SMAN 61 Jakarta</li> <li>Persentase peserta didik SMAN 61 yang diterima PTN,</li> <li>Rekapitulasi Jumlah Peserta didik SMAN 61 Jakarta yang Diterima di PTN Tahun pelajaran 2018</li> <li>Daftar Prestasi Olimpiade Sains Tingkat Nasional Peserta didik SMAN 61 Jakarta,</li> <li>Daftar Prestasi Kegiatan Lomba Non akademik Peserta didik SMAN 61 Jakarta,</li> <li>Daftar Prestasi Lomba Akademik Peserta didik SMAN 61 Jakarta</li> </ul>

## B. Pembahasan

### 1. Pembahasan komponen konteks MBS di SMAN 61 Jakarta

Komponen konteks pendidikan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini berkaitan dengan landasan yuridis formal implementasi MBS, analisis kebutuhan, dan dukungan masyarakat (komite sekolah) dalam implementasi MBS.

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa di SMAN 61 Jakarta telah menggunakan landasan yuridis formal implementasi MBS sebagai berikut:

- a. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang- undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- c. Peraturan pemerintah Nomor 39 Tahun tentang Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan Nasional
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun tentang Standar Nasional Pendidikan
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan
- g. -Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 69 Tahun 2009 tentang Standar Pembiayaan
- i. Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014
- j. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Sistem Pendidikan
- k. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2007 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah
- l. Peraturan Gubernur Nomor 134 Tahun 2009 tentang Organisasi tata Kerja Dinas

- m. Rencana Strategis Pemerintah Daerah (Renstrada) Provinsi DKI Tahun 2008-2013
- n. Peraturan Gubernur Nomor 140 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah
- o. Pergub Nomor 647/Tahun 2016 BOP (Bantuan Operasional Pendidikan)
- p. Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta Nomor 320/2017 tentang petunjuk Teknis tentang Penggunaan, Pertanggung Jawaban, dan Pelaporan BOP Tahun 2017

Meskipun landasan yuridis formal telah memadai dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta karena sebagai paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan dibutuhkan petunjuk implementasi dan petunjuk teknis secara jelas dan operasional. Agar tidak terjadi salah persepsi serta tidak terjadi penyimpangan dalam tahap implementasi MBS.

Merujuk dengan hasil penelitian Irawan menghasilkan satu temuan bahwa dalam tahap implementasi, MBS tidak didukung oleh petunjuk teknis implementasi MBS, sehingga dalam tataran implementasinya sering terjadi ketidaktepatan. Demikian pula Depdiknas juga belum memberikan arahan yang jelas dan tegas terkait bentuk MBS yang ingin diimplementasikan. Demikian juga belum diterbitkannya buku atau petunjuk yang merupakan panduan umum sebagai dasar implementasi MBS. Padahal, seandainya ada panduan, implementasi MBS yang ingin diterapkan pemerintah bisa tergambar dengan jelas (Irawan, 2004). Hasil penelitian Dally tentang implementasi MBS di tingkat SD, SMP, dan SMA di Kota Sukabumi menghasilkan kesimpulan bahwa respon sekolah terhadap implementasi MBS sangat bervariasi, baik merespon terhadap nilai-nilai maupun substansi MBS itu sendiri. Terdapat tiga kategori sekolah sekolah dalam merespon implementasi MBS, yaitu: 1) sekolah yang proaktif

dalam implementasi MBS, 2) sekolah dengan kategori baru memahami konsep MBS, dan 3) sekolah yang belum memahami konsep MBS (Dally, 2010).

Berdasarkan temuan-temuan sebagai-mana yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa secara konseptual, MBS belum didesain secara profesional. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan belum secara serius melakukan kajian dan analisis secara komprehensif untuk menempatkan MBS sebagai sebuah paradigma baru pengelolaan pendidikan. Kondisi ini menurut Irawan (2004) diduga karena MBS diimplementasikan dengan menggunakan pendekatan proyek.

Apabila dicermati dengan teliti, ternyata banyak pemberi dana yang melahirkan munculnya MBS di Indonesia. Di antaranya, *Asia Development Bank* (ADB), Bank Dunia, Unicef, Unesco, didukung beberapa negara seperti antara Inggris, Selandia Baru dan Belanda. Dan ini tidak pernah disinggung oleh pemerintah. Uang yang digulirkan oleh institusi keuangan internasional maupun negara asing tersebut tidak semuanya berbentuk hibah. Sehingga masyarakat tidak secara langsung terbebani untuk membayar kembali uang dari lembaga ataupun negara asing tersebut. Justru sebaliknya, kucuran dana untuk MBS ini lebih banyak yang berbentuk utang, sehingga masyarakat yang akhirnya menanggung beban. Karena banyak pemberi dana berdampak pada model implementasi MBS yang beragam. Untuk wilayah SD, Unicef dan Unesco yang menjadi pelopor. Sedangkan tingkat SLTP dan SLTA, ADB yang menjadi komando. Tidak mengherankan jika pemerintah tidak memiliki panduan umum mengenai MBS, karena memang MBS ini terdiri dari beberapa proyek dengan beberapa *funding* (Irawan, et al., 2004).

Nurkholis (2003) memperkuat tesis yang dikemukakan Irawan, bahwa implementasi MBS di Indonesia mendapat dukungan besar dari berbagai

lembaga donor internasional. Pemerintah Selandia Baru memberikan hibah sebesar 3.144.223 dolar AS guna mendukung implementasi program ini di tingkat sekolah dasar dan Madrasah Ibtidaiyah. Program hibah juga didukung oleh Unesco dan Unicef sehingga total bantuan mencapai 3.370.715 dolar AS. Pemerintah Selandia baru melalui *New Zealand Aid Program* memberikan bantuan lagi sebesar 7 juta dolar AS untuk kelanjutan program MBS yang dilaksanakan di tiga provinsi di Indonesia.

Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan seluruh potensi dan sumberdaya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana pengembangan berorientasi ke masa depan dengan berpihak pada kondisi saat ini dan harapan yang ingin diraih di masa depan. Dengan demikian, di dalam rencana pengembangan sekolah harus tergambar secara jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan berbagai peluang dan tantangan yang dihadapi serta langkah alternatif untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dimiliki sekolah. Pemerintah memberikan kesempatan pelaksanaan MBS sudah dilaksanakan selama beberapa tahun maka dalam rangka melaksanakan kewenangan pemerintahan maka langkah sekolah dalam penurunan undang-undang tadi membuat program-program sekolah, juknis dan juklak dari MBS tersebut terdapat pada program-program sekolah. Sekolah tanpa ada juknis dan juklak tersebut tidak akan dapat menjalankan program-program.

Dalam melaksanakan program-program yang diturunkan oleh Pemerintah melalui peraturan, maka pihak sekolah merancang semua kegiatan tersebut dengan mengedepankan ICT. Sekolah untuk melaksanakan program-program yang terkini harus didukung ketepatan, kecepatan di bidang teknologi.

Visi juga merupakan kunci dimensi *leadership*. Visi merupakan pernyataan apa yang kita yakini, apa yang kita pahami, dan apa yang menurut kita

penting. Visi memberikan pengertian akan tujuan yang lebih besar bagi individu yang ada di dalam organisasi dan merupakan sarana untuk memahami bagaimana upaya-upaya mereka dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi di masa depan (Raynold, 2004).

Kemampuan untuk mengembangkan sebuah visi masa depan dan mengembangkan komitmen bersama dalam pencapaiannya merupakan hal yang *urgent* bagi efektivitas organisasi sekolah. Visi SMAN 61 Jakarta adalah: Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang unggul dalam intelektual, spiritual, emosional, dan sosial serta mampu berkompetisi di tingkat nasional dan internasional.

Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam misi dan tujuan sekolah yang dijadikan elemen fundamental penyelenggara-an program sekolah. Gambaran masa depan yang diinginkan sesuai dengan pernyataan visi SMAN 61 Jakarta adalah menghasilkan sumber daya manusia yang dapat berkompetisi di tengah persaingan global yang begitu ketat yang membutuhkan manusia manusia yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga spiritual, emosional dan cerdas secara sosial. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur. Tanpa visi dan misi yang jelas dan terukur, semua tindakan manajerial tidak akan menemukan alur pikir dan tindakan yang jelas. Penetapan misi dan visi itu bisa dijadikan sebagai bahan untuk menetapkan strategi dan langkah kerja organisasi secara jelas. Visi dan misi sekolah menjadi panduan bagi seluruh warga sekolah dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan dan harapan bersama.

Di lingkungan lembaga sekolah, visi ditetapkan oleh pimpinan lembaga pendidikan formal itu, meski proses penetapannya umumnya dilakukan secara bersama-sama oleh guru-guru yang ada atau

satuan tugas yang dibentuk untuk itu. Penetapan visi sekolah sangat esensial karena lembaga sekolah itu bukanlah institusi akademik semata, melainkan bagian integral dari entitas masyarakat tempat ia berada (Danim, 2008).

Visi sekolah pada intinya adalah statemen paling fundamental mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan institusi persekolahan. Oleh karena itu visi sekolah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga sekolah yang dikelola secara profesional. Oleh karena itu visi menjiwai perilaku seluruh komunitas sekolah. Visi tersebut menjiwai perilaku seluruh komunitas di SMAN 61 Jakarta.

Visi sekolah harus disebarluaskan pada seluruh komunitas sekolah sehingga mereka memiliki pemahaman dan perilaku yang sama untuk mewujudkan visi sekolah tersebut. Bryson (2004) mengatakan:

*The vision statement should be widely circulated among organizational members and other key stakeholders after appropriate consultations, review, and sign-offs. A vision of success can have little effect if organizational members are kept in the dark about it.*

Dalam pandangan Bryson, pernyataan visi harus disebarluaskan secara luas di kalangan anggota-anggota organisasi dan *stakeholder* kunci lainnya. Visi keberhasilan tidak akan membawa pengaruh jika anggota-anggota organisasi tidak pernah memahami visi tersebut. Strategi yang ditempuh oleh manajemen SMAN 61 Jakarta dalam rangka menyebarluaskan visi sekolah kepada seluruh warga sekolah adalah menempelkan visi sekolah di majalah dinding dan di tempat-tempat strategis lainnya di sekolah.

Visi keberhasilan yang sudah dipahami bersama akan mencegah para pengambil keputusan untuk berdebat tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus ditunda, bagaimana melakukannya, mengapa, dan sebagainya. Visi keberhasilan juga merupakan sketsa masa depan yang dapat dilihat sekarang sehingga mendorong setiap orang untuk mulai hidup dan bekerja dalam

situasi yang dikehendaki (Salusu, 2008).

Berdasarkan penelusuran dokumen-dokumen sekolah, visi, misi, dan tujuan sekolah juga selalu dicantumkan di buku panduan sekolah, buku profile sekolah, buku hasil rapat kerja sekolah. Berdasarkan pemaparan tersebut dan dikomparasikan dengan kriteria evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi visi, misi dan tujuan yaitu terdapat rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas dan dipahami oleh seluruh warga sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa visi, misi dan tujuan SMAN 61 Jakarta memenuhi kriteria yang baik karena disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan *stakeholders* kunci, dipahami oleh seluruh warga sekolah dan menjiwai perilaku kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa untuk berperilaku juga secara unggul dengan cara menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara bertanggung jawab.

Visi SMAN 61 Jakarta menginspirasi bagi guru untuk mewujudkan visi sekolah melalui tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran. Visi menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan. Hal itu berkaitan erat dengan tujuan sekolah yang diekspresikan dalam proses nilai dan menjelaskan arah organisasi yang diinginkan. Visi sekolah harus mampu memberikan inspirasi. Dengan demikian, anggota organisasi akan termotivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusias (Bush & Coleman, 2006).

Visi SMAN 61 Jakarta mampu membangkitkan motivasi dan komitmen para guru dan staf dalam rangka mewujudkan visi tersebut. Komitmen dan motivasi para guru dan staf ditunjukkan dalam implementasi pekerjaan sesuai dengan tugas dan pokok masing-masing. Keterikatan para guru dan staf terhadap tugas dan pekerjaan merupakan salah satu tanggung jawab profesi sesuai dengan tupoksinya. Visi SMAN 61 Jakarta memfokuskan pada gambaran masa depan yang lebih baik tentang sumber daya manusia yang dihasilkan dari proses pembelajaran, yaitu sumber daya manusia yang unggul yang tidak saja cerdas secara intelektual,

tetapi juga spiritual, emosional dan sosial, harapan, impian dan ambisi yang ingin diraih adalah mampu menghasilkan lulusan yang sanggup bersaing di tingkat nasional dan global.

Rumusan visi SMAN 61 Jakarta dengan mengantisipasi berbagai perkembangan ke depan yang harus diperhatikan : 1) Perkembangan iptek yang begitu cepat, 2) era global yang menyebabkan lalu lintas tenaga kerja sangat mudah, 3) era informasi yang menyebabkan para siswa dapat dengan mudah mendapatkan akses informasi dari berbagai sumber, 4) era global yang berpengaruh pada perilaku dan moral manusia, 5) kesadaran orang tua akan pendidikan yang lebih baik bagi anaknya, 6) era perdagangan bebas (AFTA) sehingga penguasaan bahasa Inggris menjadi penting sebagai sarana komunikasi, 7) masyarakat semakin paham bahwa pendidikan bukan hanya untuk hal-hal yang bersifat kognitif, sehingga prinsip *multiple intelligence* menjadi salah satu harapan (Depdiknas, 2002).

Sosialisasi visi dan misi sekolah dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah. Kepala sekolah dan wakilnya merupakan personil yang paling kompeten dan memiliki otoritas dalam implementasi sosialisasi ini. Untuk dapat dipahami secara mendalam oleh seluruh komponen sekolah, visi dan misi dapat dibuat menjadi poster yang menarik dan ditempel pada berbagai ruang dan tempat-tempat strategis di sekolah (Muhaimin, Suti'ah, & Prabowo, 2009).

## **2. Pembahasan komponen input MBS di SMAN 61 Jakarta**

*Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia dan siap karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Secara garis besar, *input* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu sumber daya dan *input* manajemen. Sumberdaya terdiri atas sumberdaya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan bahan). *Input* manajemen terdiri dari tugas rencana, program, regulasi dan pengendalian (Depdiknas, 2002).

Evaluasi pada komponen *input* adalah untuk mendapatkan informasi tentang ketersediaan dan kesiapan *input* sebagai prasyarat untuk berlangsungnya proses, di mana komponen input diantaranya adalah:

### **a. Kurikulum dan program pembelajaran**

Kurikulum dapat dipahami sebagai suatu dokumen atau rencana tertulis mengenai kualitas pendidikan yang harus dimiliki oleh siswa melalui suatu pengalaman belajar. Pengertian ini mengandung arti bahwa kurikulum harus tertuang dalam satu atau beberapa dokumen atau rencana tertulis. Dokumen atau rencana tertulis ini berisikan pernyataan mengenai mutu yang harus dimiliki oleh setiap siswa yang mengikuti kurikulum tersebut. K 2013 merupakan kurikulum berbasis kompetensi yang dalam pelaksanaannya di sekolah sangat mengandalkan kreativitas dan kemampuan guru.

Dengan perspektif inter disiplin dan pendekatan reflektif, terpadu dan holistik, membentuk sebuah fondasi untuk memformulasikan kompetensi kunci. Ada tiga kategori kompetensi kunci yang berhasil diidentifikasi, yaitu: 1) kemampuan bertindak secara otonom, 2) menggunakan alat secara interaktif, 3) memfungsikan diri dalam kelompok-kelompok yang secara sosial heterogen (Rivai & Murni, 2009).

Kurikulum yang digunakan di SMAN 61 Jakarta adalah kurikulum nasional (K 2013). Kemudian disebut dengan Kurikulum SMAN 61 Jakarta. Kurikulum nasional disusun berdasarkan kebutuhan di tingkat sekolah. Hasil elaborasi kurikulum nasional merupakan hasil pengembangan dari identifikasi kompetensi lulusan yang dilakukan oleh pihak manajemen di SMAN 61 Jakarta. Kurikulum SMAN 61 Jakarta. Pengembangan kurikulum pada hakikatnya merupakan perwujudan Pasal 36 Ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 yang berbunyi:

a) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

b) Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan siswa.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas dan dikomparasikan dengan kriteria evaluasi yang sudah ditetapkan untuk aspek kurikulum dan program pengajaran yaitu menggunakan kurikulum standar, terdapat muatan lokal, dan melaksanakan penyusunan RPP dapat disimpulkan bahwa aspek kurikulum dan bahan pengajaran di SMAN 61 Jakarta termasuk dalam kategori sangat baik. Kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh aspek kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, dalam pengembangan kurikulum tidak dapat dilakukan tanpa landasan yang kokoh dan kuat.

Berdasarkan kegiatan perencanaan kurikulum akan dihasilkan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan dan struktur program kurikulum. Pada tahap pengembangan kurikulum akan dihasilkan tujuan pendidikan suatu bidang studi/tujuan kurikulum dan pokok-pokok bahasan yang telah dipilih dan ditataurutkan penyajiannya berikut deskripsinya. Hasil kegiatan perencanaan dan pengembangan kurikulum sampai tahap ini disebut kurikulum suatu satuan pendidikan (Soedijarto, 2008).

Manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks MBS dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi sekolah tidak

mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan (Tim Dosen AP UPI, 2011).

Manajemen kurikulum dilakukan dengan cara memadukan kurikulum muatan lokal dengan kurikulum nasional berdasarkan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan siswa disesuaikan dengan visi dan misi SMAN 61 Jakarta. Penjelasan dari wakil kepala sekolah bidang kesiswaan memperjelas bagaimana manajemen kurikulum yang dikembangkan di SMAN 61 Jakarta. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di SMAN 61 Jakarta disesuaikan dengan visi sekolah.

Kurikulum sekolah atau Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan. Dengan demikian, kurikulum sekolah yang kemudian disebut K 2013 dikembangkan oleh setiap sekolah, dan pemerintah telah menyampaikan permintaannya sehingga sekolah tinggal menambah atau memperkuat kompetensi yang telah ada dengan prosedur dan struktur yang sama yang telah disusun pemerintah. Sementara penyusunan silabus dan RPP menjadi otoritas penuh dari sekolah melalui para guru. Otoritas sekolah tidak sekedar menyusun silabus tersebut tapi juga memberi penguatan pada bidang-bidang tertentu yang akan dijadikan *benchmark*-nya dengan pengembangan dan penguatan kompetensi-kompetensi tertentu (Rosyada, 2004).

Penyusunan rencana pembelajaran di SMAN 61 Jakarta disusun sebelum masuk tahun ajaran baru, sehingga guru-guru memiliki waktu dan persiapan yang cukup untuk mempersiapkan program-program pembelajaran. Perangkat pembelajaran yang sudah dipersiapkan dan disusun sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan memberi peluang guru untuk lebih berkonsentrasi pada peningkatan mutu proses pembelajaran dengan menyiapkan bahan dan materi pembelajaran dari berbagai sumber. Guru-guru tidak banyak disibukkan dengan urusan administratif pembelajaran.

Mekanisme kontrol terhadap penyusunan

program pembelajaran dilaksanakan melalui kontrol dan supervisi oleh kepala. Mekanisme ini dikembangkan sebagai satu strategi agar para guru selalu dalam kondisi siap dengan segala tuntutan perangkat pembelajaran yang harus dipersiapkan. Tujuannya adalah agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pembelajaran dapat tercapai.

#### **b. Hubungan Masyarakat**

Hubungan masyarakat merupakan komponen input yang sangat penting karena didalam sistem manajemen berbasis sekolah memperdayakan sumber daya yang ada baik yang ada didalam sekolah maupun diluar sekolah, oleh karena itu sangatlah penting menjalin kerjasama dengan masyarakat agar ikut secara aktif dalam mewujudkan sistem manajemen berbasis sekolah.

Bahwa hubungan masyarakat sangat diperlukan dalam implemtasi MBS dikarenakan seluruh sumber daya manusia yang ada dalam masyarakat yang relevan dengan tujuan, visi, misi sekolah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan system sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah.

#### **c. Tenaga kependidikan**

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peran yang sangat strategis sebagai *agent of change* dalam rangka membentuk watak bangsa melalui penanaman nilai-nilai dan kepribadian. Kepala sekolah (*school administrator*) memegang peran kunci dalam keberhasilan implementasi MBS. Bekal kemampuan, keahlian dan keterampilan menjadi modal penting bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Salah satu pemikiran mendasar yang menjadi pijakan dalam kebijakan promosi menjadi kepala sekolah adalah bahwa kepala sekolah harus dipilih dan berasal dari guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan, dan kompetensi yang sesuai. Dasar pemikirannya adalah, guru adalah tenaga pendidik yang paling tahu dan paling memahami kondisi yang ada dan

terjadi di sekolah. Sehingga, ketika seorang guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan dan kompetensi yang memadai menjadi kepala sekolah, ia telah memiliki bekal yang cukup sebagai modal dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah.

Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif (Mulyasa, 2011).

Kepala sekolah sangat menentukan kesuksesan MBS. Dengan adanya dukungan aktif dan *leadership* kepala sekolah, MBS dapat menjadi satu strategi efektif untuk kemajuan sekolah. Tugas kepala sekolah adalah memotivasi, memberi saran, dan melatih anggota organisasi (Raynold, 2004).

Satu hal yang menjadi prinsip bagi guru dan karyawan SMAN 61 Jakarta adalah siapapun yang menjadi kepala sekolah, guru dan karyawan akan siap membantu dan bekerja sama. Strategi ini dikembangkan menjadi suatu sistem yang melembaga di SMAN 61 Jakarta. Jadi, siapapun kepala sekolahnya, semua harus mengikuti sistem yang sudah ditentukan.

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan dan mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah,

khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dalam prosesnya, interaksi yang berkualitas dan dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan siswa memainkan peran yang sangat penting, terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan globalisasi, perubahan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan situasi, kondisi, dan lingkungan. Kesemuanya sangat menuntut kompetensi dan profesionalisme kepala sekolah untuk terciptanya interaksi berkualitas yang dinamis (Mulyasa, 2012).

Peran guru dalam MBS adalah sebagai mitra kerja, pengambil keputusan dan pelaksana program-program pengajaran. Agar guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan. Terdapat dua jenis pengetahuan yang penting untuk dimiliki guru. *Pertama*, pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipan sekolah dalam kerangka MBS, misalnya cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih konsensus, dan bagaimana membuat anggaran. *Kedua*, berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah di antaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran, dan kurikulum (Nurkholis, 2003).

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan manajemen sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan di sekolah. Heterogenitas siswa dalam berbagai dimensi (intelektual, kultural dan ekonomi), terus berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai sumber obyek belajar, terus berubahnya masyarakat dengan tuntutan merupakan faktor yang menjadikan guru harus profesional. Guru dalam era globalisasi harus mampu merancang dan memilih bahan pelajaran serta strategi pembelajaran yang sesuai dengan anak dengan latar belakang yang berbeda, serta mengelola proses pembelajaran secara taktis dan menyenangkan, mampu memilih media belajar, dan merancang program evaluasi yang

sesuai dengan tujuan pendidikan yang berorientasi pada penguasaan kompetensi (Soedijarto, 2008).

Berdasarkan kualifikasi pendidikan guru, serta berdasarkan data hasil wawancara dan penelusuran dokumen sekolah diketahui bahwa guru SMAN 61 Jakarta berjumlah 47 orang dengan kualifikasi pendidikan S2 sebanyak 12 orang dan S1 sebanyak 35 orang. Strategi yang diambil oleh SMAN 61 Jakarta untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan antara lain pelatihan, workshop, seminar, *In House Training* (IHT), studi banding, magang dan sebagainya. Langkah tersebut diambil sebagai strategi untuk memenuhi tuntutan kurikulum sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen tenaga kependidikan dilakukan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Salah satu aspek dalam manajemen tenaga kependidikan adalah fungsi pengembangan tenaga kependidikan dalam rangka peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap tenaga kependidikan. Fungsi pengembangan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan berbagai bentuk kegiatan. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan latar belakang dan kompetensi pendidikan guru. Sedangkan untuk meningkatkan mutu pelayanan, pembagian tugas tenaga kependidikan disesuaikan dengan keahlian dan jenjang pendidikan yang bersangkutan.

Berdasarkan pemaparan data hasil penelitian tersebut di atas dan dibandingkan dengan kriteria evaluasi yang sudah ditentukan, yaitu kualifikasi tenaga pendidik minimal S1, guru mengajar sesuai kualifikasi pendidikan, dan kualifikasi tenaga kependidikan minimal D-3 dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan masuk dalam kategori baik. Artinya manajemen tenaga kependidikan di SMAN 61 Jakarta dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam



mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah.

Dalam proses pendidikan, guru memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam membimbing siswa ke arah kedewasaan, kematangan, dan kemandirian. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya menguasai bahan ajar, dan memiliki kemampuan teknik edukatif, tetapi juga harus memiliki kepribadian dan integritas sehingga dapat menjadi *role model* bagi siswa. Guru sebagai pendidik melakukan rekayasa pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku.

Kurikulum yang dirancang dan dilaksanakan sesuai dengan kaidah kependidikan, dan secara akademis dan profesional dapat dipertanggungjawabkan dengan dukungan model evaluasi yang relevan, hanya akan efisien dan efektif menjalankan fungsi pendidikan sebagai proses pembudayaan dan tercapainya tujuan pendidikan bila dilaksanakan oleh guru yang memiliki kemampuan profesional. Jabatan profesional adalah jabatan yang memerlukan kemampuan merencanakan, mengelola, dan mendiagnosis. Untuk guru yang berderajat profesional, di samping kemampuan-kemampuan tersebut, memerlukan tambahan kemampuan memberikan bimbingan dan kepemimpinan yang didasarkan atas pemahaman terhadap siswa, penguasaan terhadap ilmu pengetahuan sebagai bahan ajar dan teknologi pendidikan (didaktik, metodik, dan pedagogik) (Soedijarto, 2008).

Secara umum, seorang guru harus memenuhi dua kategori yaitu memiliki *capability* dan *loyalty*. Guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkan, memiliki kemampuan teoritis mengajar yang baik, mulai perencanaan, implementasi, sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan. Untuk menjadi guru yang baik seseorang harus memiliki berbagai kriteria atau sifat-sifat yang diperlukan untuk profesi keguruan yaitu antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas, pekerja

keras, toleran, sopan, fleksibel, mampu mengatasi stereotipe siswa, bertanggung jawab terhadap kegiatan belajar siswa (Rosyada, 2004).

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara berkelanjutan. Sumber perbaikan dan peningkatan kualitas bukanlah pada fisiknya melainkan pada peningkatan profesionalitas sumber daya manusia pengelola atau pelaksana. Oleh karena itu esensi dari peningkatan profesionalisme secara berkelanjutan di lembaga sekolah banyak difokuskan pada peningkatan profesionalisme guru.

#### d. Siswa

Keberhasilan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan akan sangat bergantung kepada manajemen komponen-komponen pendukung implementasi kegiatan pendidikan, seperti kurikulum, siswa, pembiayaan, dan sarana prasarana. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan siswa, mulai masuk sampai keluarnya siswa tersebut dari suatu sekolah (Mulyasa, 2011).

Mekanisme penerimaan siswa baru (PPDB) di SMAN 61 Jakarta dilaksanakan melalui proses seleksi *on line* Penerimaan Siswa baru (PPDB) didasarkan oleh proses seleksi yang mekanismenya diatur oleh Dinas. Penetapan diterimanya siswa baru berada di Dinas Pendidikan.

Salah satu strategi yang diterapkan oleh SMAN 61 Jakarta dalam rangka mempersiapkan siswa baru memasuki lingkungan pendidikan yang baru adalah dilaksanakannya masa orientasi bagi siswa baru. Masa Orientasi Siswa Baru (MOPDB) dilaksanakan dengan metode yang menyenangkan sehingga secara fisik, mental dan emosional siswa baru siap memasuki lingkungan pendidikan yang baru. Pada akhir kegiatan MOPDB dilaksanakan kegiatan expo yang menampilkan kreativitas dan keunggulan dari seluruh kegiatan ekstrakurikuler yang ada. Salah satu kegiatan rutin tahunan yang dilaksanakan oleh bidang kesiswaan dan OSIS SMAN 61 Jakarta adalah kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa (LDKS). LDKS

dilaksanakan dengan tujuan memberikan bekal kepada siswa mengenai jiwa kepemimpinan terutama dalam hal berorganisasi. LDKS wajib diikuti seluruh siswa kelas X, dan siswa kelas XI yang mengikuti seleksi calon pengurus OSIS.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dan kajian dokumen diperoleh informasi bahwa rombongan belajar SMAN 61 Jakarta berjumlah 18 rombongan belajar dengan jumlah siswa berkisar 32 setiap rombel. Berdasarkan data terakhir tentang jumlah siswa yang diperoleh melalui dokumen sekolah, jumlah siswa sebanyak 648 orang. Dengan jumlah rombongan belajar dan siswa yang relatif tidak terlalu banyak memudahkan pihak sekolah menerapkan manajemen siswa dengan lebih baik.

Manajemen siswa yang diterapkan di SMAN 61 Jakarta untuk mengelola beragam perbedaan dan stereotipe siswa adalah memberikan perlakuan yang sama pada seluruh siswa. Keberadaan siswa yang berasal dari berbagai tingkatan ekonomi tidak membuat terjadinya *gap* antar siswa.

Untuk mengatur tata pergaulan, sikap dan kedisiplinan siswa, SMAN 61 Jakarta mengeluarkan keputusan kepala sekolah tentang tata tertib siswa SMAN 61 Jakarta. Berdasarkan hasil sidang pleno Keputusan Kepala SMAN 61 Jakarta No 483/1.851.0894 tanggal 29 Mei tahun 2018 tentang Tata tertib Siswa SMAN 61 Jakarta tahun pelajaran 2018/2019.

Untuk memberikan layanan kepada siswa dan meningkatkan pengembangan kompetensi siswa terutama kemandirian dan aktualisasi diri, SMAN 61 Jakarta memiliki unit bimbingan dan konseling yang merupakan salah satu unit pelayanan pendidikan. Unit layanan bimbingan dan konseling diselenggarakan dengan tujuan membantu siswa dalam mewujudkan jati diri dan mengembangkan kapasitas diri sehingga dapat meraih kebahagiaan

hidup secara produktif dan efektif, serta harmoni dalam hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. Unit bimbingan dan konseling bertujuan agar siswa dapat: 1) mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya, 2) mengatasi kesulitan yang dihadapinya terkait masalah pribadi, masalah belajar dan rencana karir, serta masalah sosekbud, 3) menyelaraskan cita-cita dengan segenap potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan pemaparan data hasil penelitian tersebut di atas dan dibandingkan dengan kriteria evaluasi yang sudah ditentukan dapat disimpulkan bahwa aspek siswa sebagai salah satu komponen *input* di SMAN 61 Jakarta masuk dalam kategori baik. Manajemen siswa yang diterapkan di SMAN 61 Jakarta merupakan upaya untuk memberikan layanan yang terbaik kepada siswa sejak dari proses penerimaan sampai anak menyelesaikan pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan yang sudah diterapkan di SMAN 61 Jakarta sejalan dengan komponen-komponen implementasi manajemen kesiswaan yang bertujuan untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada siswa. Mulyasana (2011) mendeskripsikan beberapa hal yang berkaitan dengan manajemen bidang kesiswaan yang diterapkan oleh pihak sekolah, yaitu:

1) Lembaga menyusun dan menetapkan petunjuk implementasi operasional mengenai proses penerimaan calon siswa. Petunjuk tersebut meliputi: (1) kriteria calon siswa baru yang akan direkrut secara detail; (2) Penerimaan siswa dilakukan secara objektif, transparan, bertanggung jawab dan tanpa diskriminasi serta kriteria tambahan lain sesuai kebutuhan dan daya tampung; (3) Orientasi siswa baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru.

2) Mendirikan lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan berfungsi untuk:

- Memberikan layanan konseling kepada siswa.

- Melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk siswa
- Melakukan pembinaan prestasi unggulan
- Melakukan pelacakan terhadap alumni.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan siswa, tetapi juga sikap kepribadian serta aspek sosial dan emosionalnya, dan keterampilan. Pengembangan dan pembinaan siswa dilaksanakan melalui kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler berkaitan dengan kegiatan yang sudah ditentukan dalam kurikulum sedangkan kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan siswa yang dilaksanakan di luar ketentuan yang ada di dalam kurikulum. Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang bertujuan mengembangkan minat, bakat dan kreativitas siswa dalam bidang olahraga, seni, bahasa, pengembangan diri dan kerohanian. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan secara terencana dan terprogram disertai dengan monitoring implementasi kegiatan oleh kepala sekolah atau guru.

#### a. Sarana prasarana pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses perencanaan pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Rohiat, 2010).

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pembelajaran. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dsb (Mulyasa, 2011).

Penelitian Shansa Aziz, Munazza Mahmood dan Zahra Rehman (2011) dari International Islamic University, Islamabad, Pakistan yang berjudul *Implementation of CIPP Model for Quality Evaluation at School Level: A Case Study* menggunakan model evaluasi CIPP Stufflebeam dan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selain sekolah memiliki kualitas pendidikan yang meliputi adanya sarana teknologi mutakhir, komunikasi efektif, pembelajaran yang relevan maupun pengajaran dan strategi pembelajaran, ditemukan juga bahwa para guru melalui pendekatan teoritis dan sistem hafalan dalam pengajarannya justru memberi tekanan pada siswa sehingga hal itu berdampak negatif pada perkembangan intelektual siswa.

Berdasarkan hasil penelitian Shansa Aziz, Munazza Mahmood dan Zahra Rehman bahwa sarana prasarana mempengaruhi proses dan hasil belajar siswa. Sarana dan prasarana pendidikan yang ada di SMAN 61 Jakarta cukup memadai baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya dan mendukung kelancaran proses belajar mengajar. Fasilitas ruang belajar, perpustakaan, laboratorium IPA, komputer, bahasa, *dynet*, fasilitas sanitasi dan kebersihan, fasilitas olahraga dan kesenian, serta fasilitas pendukung berupa wifi dan area hotspot memberikan kontribusi bagi kelancaran proses belajar mengajar.

Alat bantu pembelajaran di SMAN 61 Jakarta tersedia dalam jumlah yang cukup memadai. Berbagai perangkat alat bantu pembelajaran yang tersedia antara lain LCD dan laptop. Alat bantu pembelajaran yang berbasis IT tersebut digunakan oleh para guru dalam proses belajar mengajar. Pemanfaatan alat bantu pembelajaran memberikan kontribusi bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang menyenangkan.

Fasilitas perpustakaan SMAN 61 Jakarta cukup menunjang kelancaran proses belajar mengajar. Perpustakaan digital dengan koleksi buku-buku pelajaran, buku referensi dan *e-book* dapat berperan dalam meningkatkan wawasan dan

pengetahuan seluruh warga sekolah. Kebijakan sekolah untuk mengoptimalkan pemanfaatan laboratorium dan perpustakaan adalah melakukan revitalisasi dan optimalisasi pemanfaatan sarana tersebut untuk menunjang proses belajar mengajar.

Berdasarkan pemaparan data tersebut di atas dan dibandingkan dengan kriteria evaluasi aspek sarana dan prasarana pendidikan dapat disimpulkan bahwa aspek sarana prasarana di SMAN 61 Jakarta masuk dalam kategori baik atau memuaskan. Manajemen perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di SMAN 61 Jakarta terutama dalam proses perencanaan, pengadaan, dan perawatan ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada setiap tahun pelajaran.

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan sarana prasarana pendidikan, terutama laboratorium fisika, kimia, IPA, bahasa dan *dynet*, SMAN 61 Jakarta menugaskan guru dan tenaga kependidikan yang mempunyai keahlian di bidang tersebut sebagai koordinator. Sedangkan untuk perawatan sarana prasarana pendidikan, ditugaskan beberapa tenaga kependidikan dan staf sebagai petugas kebersihan, perawatan taman, dan perbaikan barang-barang inventaris.

Fasilitas sekolah dapat menggambarkan program sekolah atau kurikulum sekolah, dapat menciptakan suasana aman, sehat dan nyaman serta dapat memenuhi kebutuhan pendidikan. Dalam implementasi pendidikan agar sarana dan prasarana dapat efisien dan efektif mempengaruhi kegiatan pendidikan diperlukan pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.

Manajemen pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan di SMAN 61 Jakarta didasarkan oleh sasaran mutu yang telah ditetapkan. Berdasarkan sasaran mutu, pengelolaan sarana prasarana pendidikan SMAN 61 Jakarta memiliki sasaran mutu, antara lain:

- a. Layanan perpustakaan digital (*digital library*).
- b. Revitalisasi dan optimalisasi laboratorium fisika, kimia, biologi.
- c. Siswa dan guru berkunjung ke perpustakaan rata-rata minimal 20% dari jumlah siswa dan guru tiap bulan.
- d. Penambahan koleksi judul buku rata-rata minimal 10% dari jumlah siswa per bulan.
- e. Meningkatkan akurasi daftar inventaris minimal 95% sesuai data aktual per tiga bulan.

Semua perlengkapan sekolah harus dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, oleh karena itu diperlukan adanya manajemen perlengkapan, meliputi pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan (Sopiatin, 2010). Fasilitas sekolah dapat mempengaruhi guru dan siswa dalam mencapai keberhasilan proses belajar mengajar. Untuk mendapatkan hasil belajar sesuai dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) yang telah ditetapkan, diperlukan fasilitas sekolah yang bermutu dan optimalisasi pemanfaatan dengan menerapkan manajemen pengelolaan sarana prasarana pendidikan secara efektif.

Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi dan aman sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi warga sekolah untuk berada di sekolah. Di samping itu diharapkan juga tersedianya fasilitas belajar yang memadai secara kualitatif dan kuantitatif dan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk proses belajar mengajar.

#### **b. Keuangan dan pembiayaan**

*Budgeting* merupakan jantungnya MBS. Kontrol terhadap kurikulum dan personalia sangat tergantung pada keuangan. Kurikulum dapat dikembangkan dan diimplementasikan secara sempurna bahkan dilaksanakan dalam prinsip

*mastery learning* jika didukung oleh sumber daya keuangan. Demikian pula dengan pengaturan dan penugasan personalia untuk melaksanakan *reinforcement*, penguatan dan pengayaan, semua sangat terkait dengan dukungan sumber daya keuangan.

Struktur keuangan sekolah belum tentu sekuat program yang akan dikembangkan. Oleh sebab itu, sekolah diberi kewenangan untuk berkomunikasi dengan *stakeholder*-nya bukan untuk menarik berbagai retribusi tambahan dari mereka, tetapi untuk membahas program-program yang rasional untuk dikembangkan serta strategi *fundrising* yang dapat dikembangkan untuk mendukung struktur keuangan sekolah (Rosyada, 2004).

Tujuan utama manajemen keuangan sekolah adalah 1) menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali, 2) memelihara barang-barang (aset) sekolah), 3) menjaga agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan (Tim Dosen AP UPI, 2011). Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam implementasi MBS, kondisi sumber daya keuangan dan pembiayaan sangat menunjang implementasi seluruh kegiatan pendidikan. Implementasi MBS menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Untuk menjaga akuntabilitas penggunaan dana, standar mutu dalam pelaporan keuangan juga ditetapkan oleh pihak sekolah. Standar pelaporan keuangan ditetapkan dengan kriteria ketepatan laporan keuangan rutin bulanan disampaikan paling lambat tanggal 15 setiap bulannya. Selain standar pelaporan keuangan bulanan, komite

SMAN 61 Jakarta juga menggunakan jasa tim audit independen untuk mengaudit keuangan sekolah. Laporan keuangan komite SMAN 61 Jakarta untuk tahun 2014/2015 telah diaudit selama 5 tahun berturut-turut oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen. Berdasarkan penilaian KAP, laporan keuangan komite SMAN 61 Jakarta mendapat penilaian Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, disimpulkan bahwa manajemen keuangan dan pembiayaan di SMAN 61 Jakarta termasuk dalam kategori baik atau memuaskan. Komponen keuangan dan pembiayaan perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk tercapainya tujuan pendidikan terutama dalam rangka MBS yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai keperluan masing-masing sekolah (Mulyasa, 2011). Beberapa faktor manajemen keuangan sekolah yaitu sistem manajemen pembiayaan harus diikuti oleh pengelolaan keuangan, pengelolaannya tergantung apakah sistem itu cukup efisien atau tidak. Pembiayaan (*finance*) bukan faktor yang mempengaruhi mutu, tetapi pembiayaan salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan (Sagala, 2005).

Keterlibatan orang tua siswa dalam pendanaan memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan mutu sekolah. Otonomi sekolah dalam pembiayaan ini ternyata memberikan kekuatan bagi sekolah untuk menarik dana-dana yang berasal dari luar karena sekolah dinilai mempunyai kemampuan swadana bagi pengembangan program-program unggulan. Keterlibatan orang tua siswa dalam pendanaan memberikan kontribusi positif bagi sekolah dalam memenuhi kelengkapan sarana prasarana sekolah sesuai dengan kebutuhan. Semakin besar dana yang dikeluarkan oleh orang tua, berarti semakin besar partisipasi orang tua dalam mendorong peningkatan mutu sekolah (Dwiningrum, 2011).

Dalam rangka implementasi MBS,

manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawabannya agar semua dana sekolah dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme (Mulyono, 2010).

Berdasarkan hasil evaluasi komponen *input* pendidikan yang terdiri atas 1) kurikulum dan program pengajaran, 2) visi dan misi, 3) tenaga kependidikan (kepala sekolah, guru dan staf), 4) siswa, 5) sarana dan prasarana, dan 6) keuangan dan pembiayaan pendidikan, dapat disimpulkan bahwa komponen *input* pendidikan termasuk dalam kategori baik atau memuaskan. Artinya komponen *input* pendidikan memiliki tingkat kesiapan yang baik dalam implementasi MBS. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut. SMAN 61 Jakarta juga memiliki sasaran mutu yang menjadi pedoman bagi kepala sekolah, guru, staf dan karyawan dalam meningkatkan kinerja sekolah.

### **3. Pembahasan komponen proses MBS di SMAN 61 Jakarta**

Komponen proses yang dimaksud adalah Sosialisasi MBS, Memperbanyak Mitra Sekolah, Merumuskan kembali aturan sekolah, Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik, dan mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan. Proses memperbanyak mitra sekolah memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan *input* sekolah secara harmonis, sehingga mampu menciptakan MBS yang partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan kedepan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan,

profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.

#### **a. Sosialisasi MBS**

Sosialisasi MBS yang dilakukan oleh SMAN 61 Jakarta diawali dengan adanya perencanaan sosialisasi MBS. Perencanaan sosialisasi MBS dimulai dari analisis kebutuhan apa saja yang dibutuhkan yang akan dijadikan dasar untuk membuat perencanaan terkait sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta. Adapun komponen yang dibutuhkan di antaranya yaitu, seluruh pemangku kepentingan yang mempunyai kaitan dengan SMAN 61 Jakarta seperti guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Provinsi, dll.

Kemudian pelaksanaan sosialisasi MBS, pelaksanaan sosialisasi yang dilakukan di SMAN 61 Jakarta dilakukan melalui beberapa media antara lain, brosur, memasang spanduk, melalui website sekolah, dan sosialisasi orang tua pada pertemuan orang tua murid awal tahun pembelajaran. Sedangkan sosialisasi kepada warga sekolah dilakukan melalui rapat kerja, dan rapat rutin bagi guru dan karyawan, sedangkan dengan siswa dilakukan setiap upacara bendera serta acara peringatan hari besar Nasional dan agama serta kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam pelaksanaan sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta ditemui adanya beberapa hambatan. Pertama hambatan eksternal, hal ini terjadi karena masih adanya perbedaan persepsi antara lapisan masyarakat dikarenakan latar belakang pendidikan, ekonomi, dan agama yang berbeda. walaupun demikian para pihak eksternal ini masih beranggapan bahwa pemerintah lah yang bertanggung jawab atas segala rangkaian kegiatan yang terjadi di sekolah. Kedua hambatan internal, hal ini terjadi karena belum dipahaminya rangkaian kegiatan sekolah terkait program MBS. Walaupun sering kali kepala sekolah selalu memberikan pembiasaan dan arahan ketika rapat

kerja maupun upacara bendera terkait program MBS ini.

Jika dikaitkan dengan standar dan teori yang ada kegiatan sosialisasi MBS di SMAN 61 Jakarta ini sudah berjalan cukup baik melalui tahapan perencanaan sosialisasi, dan pelaksanaan. Akan tetapi dalam pelaksanaannya tersebut masih terdapat hambatan yang dapat dicarikan solusinya.

#### **b. Memperbanyak mitra sekolah**

Penelitian perilaku organisasi dalam pandangan Robbins dan Judge (2015) didefinisikan sebagai *is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness*. Dalam persektif Robbins dan Timothy A. Judge, perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud untuk menerapkan pengetahuan yang terkait dengan hal-hal tersebut untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Aspek-aspek yang mendapat perhatian untuk dikaji dalam perilaku organisasi adalah berkaitan dengan perorangan (individu), kelompok, struktur, teknologi serta lingkungan tempat organisasi beroperasi. Selain itu, perilaku organisasi juga berkaitan dengan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok dan efek dari struktur pada perilaku anggota organisasi agar organisasi bekerja lebih efektif.

Pengaruh terbesar dalam menciptakan iklim organisasi yang positif terletak pada *leadership* kepala sekolah. Iklim organisasi diperoleh dari sejumlah besar ciri fisik sekolah dan masukan dari anggota organisasi. Menurut Reynolds (2004) iklim organisasi mempengaruhi interaksi siswa, orang tua, staf dan berpengaruh pada komitmen, keterlibatan, rasa memiliki, efektivitas, kepuasan serta berpengaruh pada proses MBS.

Pengembangan sekolah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel perlu ditunjang oleh

berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk iklim dan budaya sekolah. Iklim dan budaya sekolah dapat mempengaruhi proses pendidikan dan proses pembelajaran. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS, kepala sekolah perlu memperhatikan aspek ini agar proses pendidikan menjadi lebih efektif.

Untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi berlangsungnya proses pendidikan, kepala SMAN 61 Jakarta menjalin hubungan dengan aparat pemerintah di tingkat RT, RW dan kelurahan di mana SMAN 61 Jakarta berada. Hubungan ini dimaksudkan untuk menciptakan suasana belajar yang nyaman, aman dan tertib.

Hubungan ke dalam antar warga sekolah juga dijalin dengan harmonis dalam ikatan kekeluargaan yang cukup erat. Hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan, hubungan siswa dengan guru dan karyawan diciptakan untuk menjaga agar lingkungan sekolah tetap kondusif untuk berlangsungnya proses pendidikan.

Kemitraan penting untuk dilakukan karena hasil pendidikan sekolah merupakan hasil kolektif dari unsur-unsur terkait atau para pelaksana kepentingan (*stakeholders*). Kemitraan di SMAN 61 Jakarta meliputi: kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa. Kemitraan sekolah dengan luar sekolah SMAN 61 Jakarta meliputi: kepala sekolah dengan komite sekolah, guru dan orang tua siswa, kepala sekolah dengan dinas pendidikan kota. Kemitraan ini dapat menghasilkan *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis merupakan salah satu kunci utama bagi keberhasilan MBS.

Adapun perencanaan kemitraan sekolah ini atas dasar analisis kebutuhan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mutu sekolah di bidang akademik dan non akademik. Di bidang akademik, SMAN 61 Jakarta melakukan kerjasama dengan berapa lembaga bimbingan belajar di antaranya GO, Intens, Primagama, Nurul Fikri, BTA 8, dan Quantum, LIA, LPIA dan lembaga konsultan

pendidikan. Di bidang non akademik, sekolah ini melakukan kerjasama di antaranya dengan perusahaan-perusahaan di berbagai bidang antara lain: Aqua, Vit, Le Minerale, Susu Ultra, BNI, Indosat, Grab dan Indofood.

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan kegiatan kemitraan sekolah untuk bidang akademik secara umum berjalan dengan lancar karena mendapat dukungan dari berbagai pihak terkait, namun demikian ada kendala di bidang pembiayaan. Dikarenakan siswa berasal dari latar belakang, agama, ekonomi, pendidikan yang heterogen sehingga kurang maksimalnya dalam menyamakan persepsi. Selain itu karena pihak sekolah tidak diijinkan untuk meminta iuran kepada orang tua/murid terkait pendanaan operasional kegiatan tersebut.

#### **c. Merumuskan kembali peraturan sekolah**

Dalam merumuskan kembali peraturan di SMAN 61 Jakarta, sekolah melakukannya dengan analisis kebutuhan pihak sekolah untuk menyesuaikan tuntutan pangsa pasar, dalam hal ini landasan yuridis dan munculnya tambahan peraturan-peraturan dari Dinas Pendidikan DKI Jakarta Timur maupun peraturan-peraturan di atasnya terkait MBS di SMAN 61 Jakarta menjadi dasar guna merumuskan kembali peraturan sekolah. Hal ini diatur pada Keputusan Kepala SMAN 61 Jakarta Nomor 480/1.850.0890 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan SMAN 61 Jakarta. Adapun perencanaan kegiatannya disusun melalui rapat kerja sekolah yang melibatkan seluruh guru dan staf serta komite sekolah dan dinas terkait, untuk membahas hasil analisis kebutuhan terkait dengan perumusan kembali aturan sekolah.

Dalam pelaksanaannya proses pengambilan kebijakan sekolah dengan mengedepankan kolegial dan bersifat demokratis dilakukan salah satunya melalui angket yang diberikan kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan

Provinsi. Untuk memberi usulan serta alternatif pemecahan masalah pada tiap-tiap bidang: kurikulum, kesiswaan, sarpras, dan tata usaha didiskusikan melalui rapat kerja.

Berdasarkan data tersebut di atas pelaksanaan demokratisasi sekolah yang dilakukan SMAN 61 Jakarta melalui angket tersebut untuk merumuskan kembali peraturan sekolah yang ada pada tiap-tiap bidang: kurikulum, kesiswaan, sarpras, tata usaha dapat dikatakan sudah baik.

#### **d. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik**

Prinsip-prinsip MBS yang baik di SMAN 61 Jakarta oleh pada dasarnya mengikuti prinsip-prinsip tatapengelolaan atau tata pemerintahan yang baik meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan kedepan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.

Dalam menjalankan prinsip-prinsip MBS yang baik, SMAN 61 Jakarta melakukan kegiatan hasil rapat kerja, untuk membahas seluruh hasil kegiatan program sekolah di tiap-tiap bidang umum, kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, tata usaha yang diikuti oleh semua unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas) dan mempublikasikannya melalui buku tentang hasil rapat kerja di SMAN 61 Jakarta.

Adapun pelaksanaannya secara bertahap dimulai dari sosialisasi, penerapan aturan, transparansi kegiatan, pembinaan dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk memaksimalkan pelaksanaan prinsip MBS yang baik.

Berdasarkan hasil tabel analisis kebutuhan ini menggambarkan bahwa kegiatan MBS di SMAN 61 Jakarta mengikuti prinsip-prinsip tata pengelolaan yang baik meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, keadilan, demokrasi, prediktif, profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip MBS



yang baik tidak terlepas dari keseluruhan proses dilaksanakan. Implementasi kegiatan prinsip-prinsip MBS yang baik tidak terlepas tetap berada dalam kontrol dan pengawasan pihak sekolah sehingga diharapkan dapat bermanfaat secara optimal. Aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring kegiatan dilakukan secara terjadwal dan melibatkan banyak pihak.

#### ***e. Mengklarifikasikan fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)***

Manajemen pendidikan pada umumnya dan manajemen sekolah pada khususnya merupakan suatu pengelolaan institusi yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti manajemen pendidikan, yaitu fungsi dan aspek. Fungsi-fungsi manajemen secara umum, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan / pengontrolan. Aspek-aspek pendidikan antara lain meliputi kurikulum, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, keuangan, penilaian, hubungan sekolah dan masyarakat.

Dalam mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan, SMAN 61 Jakarta menerapkan hal tersebut melalui rancangan draft program kerja yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Fungsi manajemen ini diterapkan dengan aspek-aspek pendidikan di tiap-tiap bidang, misalnya: umum, kurikulum, kesiswaan, sarpras humas, tata usaha. Berikut merupakan tabel mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen di SMAN 61 Jakarta.

Berdasarkan hasil evaluasi komponen proses pendidikan yang terdiri dari sosialisasi MBS, Memperbanyak Mitra Sekolah, Merumuskan Kembali Peraturan Sekolah, Menerapkan Prinsip-Prinsip MBS yang baik, dan Mengklarifikasi Fungsi dan Aspek Manajemen Pendidikan dapat disimpulkan bahwa komponen proses pendidikan termasuk dalam kategori baik atau memuaskan. Proses memperbanyak mitra sekolah merupakan

proses yang memiliki kepentingan tertinggi dari keseluruhan proses yang dilaksanakan di sekolah. Proses memperbanyak mitra sekolah di SMAN 61 Jakarta dilaksanakan secara efektif. Mutu proses yang terdapat di SMAN 61 Jakarta juga didukung oleh kepemimpinan sekolah yang kuat (partisipatif dan akomodatif), lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki budaya mutu (sasaran mutu SMAN 61 Jakarta), sekolah memiliki *team work* yang kompak, komunikasi antar warga sekolah baik, dan memiliki akuntabilitas (audit oleh Kantor Audit Independen secara berkala) selain itu berdasarkan temuan penelitian bahwa komponen proses Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta ditemukan beberapa hal yang tidak diketemukan pada penelitian-penelitian yang relevan dan merupakan keterbaruan (*novelty*) yaitu:

- 1) Menerapkan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan/ pengontrolan melalui aspek-aspek pendidikan antara lain kurikulum, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, keuangan, penilaian, hubungan sekolah dan masyarakat melalui draft program kerja.
- 2) Pelaksanaan demokratisasi sekolah yang dilakukan SMAN 61 Jakarta melalui angket yang diberikan kepada setiap unsur sekolah yang akan didiskusikan melalui rapat kerja tahunan.
- 3) Kegiatan MBS di SMAN 61 Jakarta mengikuti prinsip-prinsip tatapengelolaan yang baik meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, keadilan, demokrasi, prediktif, profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi.

#### **4. Pembahasan komponen produk MBS di SMAN 61 Jakarta**

MBS merupakan sebuah perubahan kompleks karena membutuhkan perubahan-perubahan penting dalam keseluruhan tingkat organisasi. Setiap individu dalam konteks MBS harus

mengubah keyakinan mereka terhadap sistem, pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan, serta mengubah pola tingkah laku. Perubahan-perubahan tersebut menjadi pokok penting dalam meningkatkan kualitas program pendidikan. Kesuksesan MBS dinilai dari pengaruhnya terhadap kesuksesan siswa.

Tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

*Output* MBS di SMAN 61 Jakarta adalah berupa program unggulan peningkatan mutu yang merupakan hasil rapat kerja yang disetujui oleh anggota raker yang terdiri dari Kepala sekolah, guru, Staf, dan Komite sekolah sehingga terciptanya Petunjuk Teknis program (Juknis) dan Petunjuk Pelaksanaan (Juklak). Program secara umum diartikan sebagai kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses berkesinambungan, terjadi dalam suatu organisasi.

#### a. Program unggulan peningkatan mutu

Salah satu indikator untuk mengukur efektivitas MBS adalah indikator *output*. Indikator *output* berupa hasil-hasil dalam bentuk laporan dari program peningkatan mutu sekolah dan dinamikanya sistem sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan prestasi belajar, dan hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, serta hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan dan kesamaan (Mulyasa, 2011). Hasil pendidikan dikatakan bermutu jika mampu melahirkan keunggulan-keunggulan akademik dan

ekstrakurikuler pada siswa yang dinyatakan lulus satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang diperoleh siswa. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti kegiatan ekstrakurikuler (Danim, 2008).

SMAN 61 Jakarta membuat program yang diyakini dapat meningkatkan mutu sekolah, yaitu ada 3 ranah:

- 1) Menggunakan mitra-mitra yang diyakini dapat bekerja sama, keunggulan SMAN 61 Jakarta mampu membangkitkan pemberdayaan stakeholder yang lain menjadi mitra sehingga terciptanya MOU
- 2) Komite sekolah yang merupakan wadah bagi orang tua terlibat di dalam kegiatan sekolah yaitu *goes to campus* dan *carrier day*. *Goes to campus* mereka memberikan wawasan kepada siswa sebagai mana terlihat pada proposal yang disusun oleh komite. Kemitraan orang tua murid yang menggagas kegiatan diantaranya lomba-lomba, memberdayakan peran serta masyarakat masuk ke dalam komite.
- 3) Pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan SMAN 61 Jakarta memanfaatkan kearifan dengan ekosistem sebagai media melalui pembelajaran kewirausahaan dan berwawasan lingkungan.

Program unggulan peningkatan mutu mempunyai salah satu indikator keberhasilan dalam proses kegiatannya. Keberhasilan menjadi acuan penilaian adalah dalam peningkatan program mutu SMAN 61 Jakarta.

Berdasarkan data penelitian ketercapaian tiap tiap program unggulan SMAN 61 Jakarta mencapai 100%. Karena dalam pelaksanaannya hampir semua unsur sekolah saling membantu satu sama lain. Sehingga pelaksanaan program unggulan di SMAN 61 Jakarta dapat tercapai.

Mutu sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib

administrasinya adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal maupun horizontal. Dilihat dari perspektif operasional, MBS dapat dikatakan bermutu jika sumberdaya manusia bekerja secara efektif dan efisien. Mereka bekerja bukan karena beban atau diawasi secara ketat (Danim, 2008). Efektivitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran dan target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan kualitasnya komponen-komponen sistem tersebut.

Dalam pandangan Sallis (1993), institusi (sekolah) yang bermutu memiliki kriteria, antara lain: fokus pada pelanggan, fokus pada pencegahan masalah, investasi sumber daya, memiliki strategi mutu, menyikapi komplain sebagai strategi untuk belajar, mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi, memiliki kebijakan dan rencana mutu, manajemen senior memimpin mutu, proses perbaikan mutu melibatkan semua orang, memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses, karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu-kreativitas adalah hal yang penting, memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas, memiliki strategi evaluasi yang jelas, melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, rencana jangka panjang, mutu dipandang sebagai bagian dari budaya, meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri, memiliki misi khusus, memperlakukan kolega sebagai pelanggan. Menilai mutu pendidikan sangat berbeda dari memeriksa hasil produksi pabrik atau menilai sebuah jasa. Ide tentang pelajar sebagai sebuah produk akan menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan setiap individu pelajar

Berdasarkan hasil evaluasi komponen produk (*output*) pendidikan dapat disimpulkan bahwa mutu produk (*output*) pendidikan di SMAN 61 Jakarta termasuk dalam kategori baik atau

memuaskan. *Output* SMAN 61 Jakarta merupakan yang dihasilkan program unggulan peningkatan mutu manajemen di sekolah yang bermutu. Prestasi akademik berupa pencapaian prestasi akademik siswa kaitannya dengan perolehan nilai hasil ujian nasional, peringkat nilai hasil ujian nasional untuk tingkat Provinsi DKI Jakarta, juara dalam lomba yang bersifat akademik (bahasa Inggris, olimpiade sains). Prestasi non-akademik berupa prestasi dalam kegiatan ekstrakurikuler (rohis, olahraga, pramuka, seni, paskibra), dan perilaku siswa dalam tata pergaulan di sekolah dan di luar sekolah (tidak terlibat narkoba dan tidak terlibat kasus tawuran pelajar).

Selain yang telah dibahas pada pembahasan di atas SMAN 61 Jakarta memiliki beberapa keunggulan lainnya, yaitu keunggulan implementasi program MBS di SMAN 61 Jakarta yang tidak bisa dimasukkan ke dalam evaluasi program CIPP adalah sebagaimana pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Keunggulan Implementasi Program MBS di SMAN 61 Jakarta**

No	Nama Program	Produk Unggulan	Deskripsi
1	SKS (Sistem Kredit Semester)	Siswa mampu memenuhi menyelesaikan masa belajar lebih tepat dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	Penerapan sistem SKS SMAN 61 Jakarta berbeda dengan SKS di perguruan tinggi. Di dalam kelas terdapat satu guru dengan jenis pelayanan berbeda dengan siswanya. Pembelajaran siswa tetap di kelas yang sama, baik yang sudah menuntaskan ujian semester ataupun yang belum. Dalam 6 semester terdapat 260 SKS harus diselesaikan siswa. Dengan 17 mata pelajaran atau 44 sks per semester, sehingga jika 260 sks dituntaskan dalam 2 tahun maka siswa dianggap menyelesaikan pendidikannya.
2	IHT ( <i>In House Training</i> )	Melakukan pembelajaran dengan melakukan	Peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik, mendukung program belajar mengajar berbasis ICT. SMAN 61 Jakarta mempersiapkan para

No	Nama Program	Produk Unggulan	Deskripsi
		kan 3x setahun	pengajar dalam kegiatan <i>In House Training</i> (IHT) agar memiliki keterampilan mengoperasikan aplikasi, dan kemampuan IT agar terciptanya hasil mutu pendidikan maksimal, dan siswa berkembang sisi kognitif, afektif dan psikomotorik.
3	SMS ( <i>Short message service</i> )	Ketepatan kecepatan di era teknologi terkait dengan akademik siswa	Adanya sistem ini masing-masing siswa dapat melakukan pengecekan nilai. Pihak sekolah akan lebih transparan dan komunikatif terhadap penilaian siswa apabila ada kesalahan dalam pengisian nilai pada tiap-tiap mata pelajaran. Layanan administrasi akademik berbasis <i>Information Technology System</i> akan menginformasikan dengan tepat dan cepat untuk pengolahan data pendidikan lebih mudah, cepat dan akurat.
4	MOU	Kolaborasi dengan instansi/ lembaga nasional dan internasional dalam meningkatkan mutu sekolah	Mitra untuk bidang akademik ada 9 lembaga non formal seperti Nurul Fikri, LIA, Quantum. Untuk non akademik jumlah mitra ada 11 perusahaan antara lain: BNI, Indofood, Indosat, Teh pucuk, <i>Le Minerale, Grab, Ultra Milk, VIT, Aqua, Fruit Tea</i> . SMAN 61 Jakarta juga menjalin kerjasama dengan 1) <i>Menville Senior High School, Perth Australia</i> , 2) Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Kebangkitan Nasional, Nomer MOU: 079/PSF-LG/06/11, 3) <i>Juying Secondary School Singapore</i> , 4) Telkom Indonesia 5) <i>Education Science Indonesia</i> 6) Bank Indonesia 7) CV. Mitra Ranantaim Bersaudara 8) Yayasan Putera Sampoerna

No	Nama Program	Produk Unggulan	Deskripsi
5	<i>Goes to Campuses</i>	Memberikan wawasan kepada siswa terkait dengan kehidupan kampus untuk kesiapan masa kuliah di perguruan tinggi	Kegiatan <i>Goes to Campus</i> diharapkan peserta didik yang mengikuti dapat memiliki pengetahuan dan pemahaman lingkup studi jenjang pendidikan Strata 1, untuk memacu semangat belajar menggapai cita-cita sesuai dengan kemampuan bakatnya. Kegiatan <i>Goes to Campus</i> bertujuan untuk: 1) memberikan motivasi siswa kelas XI giat belajar dan mencapai prestasi, belajar pada perguruan tinggi reputasi baik. 2) Membantu siswa kelas XI mengenal “suasana kampus” perguruan tinggi negeri terkenal untuk menimbulkan minat kuat kuliah di fakultas pilihannya.
6	<i>Career Day</i>	Memberikan wawasan terkait dunia kampus dan kerja oleh alumni yang datang ke sekolah SMAN 61 Jakarta	<i>Career day</i> merupakan kegiatan melibatkan alumni hadir ke sekolah memberikan wawasan dunia kampus dan dunia kerja untuk kelas XII
7	Kewirausahaan	Menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan kemandirian yang merupakan hasil MBS	Produk yang dihasilkan diantaranya: 1) Produksi kerajinan berupa bahan utama kain flanel 2) Produk olahan berupa aneka puding dengan beberapa varian rasa 3) Aplikasi kerajinan seni decoupage 4) Aplikasi seni recycle dari plastik 5) Aplikasi budidaya hidroponik bekerja sama dengan KIR SMAN 61 Jakarta

No	Nama Program	Produk Unggulan	Deskripsi
8	Lingkungan	Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.	Produk dari program unggulan ini adalah: 1) Pembuatan bank sampah 2) Pengelolaan sampah melalui program 3R ( <i>Reduce, Reuse, Recycle</i> ) 3) Produksi sampah kompos 4) Pemanfaatan sampah kering menjadi pot tanaman, tempat peralatan, dan tempat penyimpanan barang. 5) Sampah kering bisa dibuat kerajinan tangan eksotik bernilai ekonomis tinggi.

## KESIMPULAN

### 1. Aspek Konteks

Berdasarkan aspek legalitas formal, implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta sudah memiliki landasan hukum yang cukup kuat, didukung perangkat peraturan hingga tingkat petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis sebagai pedoman operasional bagi sekolah, dalam mewujudkan Visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan oleh SMAN 61 Jakarta sebagai salah satu sekolah yang telah mengimplementasikan MBS.

Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta telah memenuhi aspek kebutuhan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Visi, misi dan tujuan SMAN 61 Jakarta memenuhi kriteria yang baik dan disosialisasikan ke seluruh warga sekolah dan *stakeholders* kunci, dipahami warga sekolah dan menjiwai perilaku kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa

### 2. Aspek Input

Dalam komponen input ini memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta. Di mana komponen *input* telah terpenuhi secara lengkap diantaranya: sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, staf

tata usaha, laboran, pustakawan, dan siswa), sarana prasarana, serta keuangan dan pembiayaan pendidikan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dalam mendukung implementasi MBS. Satu diantara aspek yang perlu mendapat perhatian dari pihak sekolah adalah peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Jumlah guru yang berkualifikasi pendidikan S2 masih belum sesuai dengan kriteria evaluasi yang mensyaratkan 30% guru berpendidikan S2. Indikator mutu *input* dalam implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta, antara lain:

- Ketersediaan sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, staf, siswa) dan sumber daya selebihnya (sarana prasarana, sumber belajar, alat bantu pembelajaran, keuangan) memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk menjalankan proses pendidikan.
- Memiliki *input* manajemen yang memadai berupa rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung keterlaksanaan rencana (program kerja bidang. Kurikulum, program kerja bidang kesiswaan, program kerja bidang sarana dan humas), tata tertib guru dan karyawan, tata tertib siswa, serta peraturan kenaikan kelas, penurunan dan kelulusan).

### 3. Aspek Proses

Sedangkan komponen proses pendidikan dalam Implementasi MBS di SMAN 61 Jakarta termasuk dalam kategori baik. Dengan Indikator yaitu: adanya pelaksanaan sosialisasi yang dilakukan di SMAN 61 Jakarta dilakukan melalui beberapa media antara lain, brosur, website sekolah, dan sosialisasi orang tua pada pertemuan orang tua murid awal tahun pembelajaran, kegiatan kemitraan sekolah untuk bidang akademik secara umum berjalan dengan lancar karena mendapat dukungan dari berbagai pihak. Dalam menjalankan prinsip-prinsip MBS yang baik, SMAN 61 Jakarta melakukan kegiatan rapat kerja, untuk membahas seluruh hasil kegiatan program sekolah di tiap-tiap bidang umum, kurikulum,

kesiswaan, sarpras humas, tata usaha yang diikuti oleh semua unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas) dan mempublikasikannya melalui buku tentang hasil rapat kerja di SMAN 61 Jakarta. Dalam mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan, SMAN 61 Jakarta menerapkan hal tersebut melalui rancangan draft program kerja yang terdiri dari Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan dan Evaluasi. Fungsi manajemen ini diterapkan dengan aspek-aspek pendidikan di tiap-tiap bidang.

#### **Produk/Output Pendidikan**

Komponen produk (*output*) pendidikan di SMAN 61 Jakarta termasuk dalam kategori baik. Artinya mutu komponen produk (*output*) pendidikan di SMAN 61 Jakarta merupakan hasil yang diperoleh dari kegiatan Program unggulan peningkatan mutu diterapkan di sekolah. Indikator-indikator mutu produk (*output*) pendidikan SMAN 61 Jakarta, antara lain:

- a. Laporan kegiatan program unggulan peningkatan mutu di SMAN 61 Jakarta
- b. Prestasi akademik siswa berupa pencapaian nilai ujian nasional, peringkat nilai ujian nasional tingkat provinsi, lomba debat bahasa Inggris, olimpiade sains, dan penyerapan siswa ke Perguruan Tinggi Negeri cukup tinggi.
- c. Prestasi non-akademik berupa prestasi kegiatan ekstrakurikuler cukup tinggi. Perilaku siswa cukup santun, saling menghormati dan menghargai, tidak pernah terjadi kasus siswa yang terlibat narkoba atau tawuran pelajar.

#### **REKOMENDASI**

Hasil penelitian Evaluasi Implementasi Program MBS di SMAN 61 Jakarta secara umum menunjukkan hasil baik. Penelitian dalam disertasi ini memiliki keterbatasan sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dilakukan tambahan pendalaman dari sisi metode penelitian, tidak hanya menggunakan metode deskriptif kualitatif namun juga dikombinasi

dengan metode kuantitatif dalam rangka lebih memperkaya tambahan informasi yang diperoleh yang pada akhirnya akan menambah kualitas hasil analisis.

Selanjutnya beberapa tambahan rekomendasi dapat disampaikan sebagai berikut:

#### **1. Bagi SMAN 61 Jakarta**

Implementasi program MBS di SMAN 61 Jakarta perlu secara berkala meninjau kembali keterkaitan visi, misi dan tujuan agar terjadi konsistensi dalam pelaksanaannya serta mengoptimalkan peran komite sekolah sebagai bagian integral dengan kegiatan sekolah baik yang bersifat akademik maupun non akademik.

Berbagai langkah menjalin kemitraan dengan pihak luar perlu terus dijajagi dan dikolaborasi secara kreatif sesuai peraturan perundangan, dengan pihak perusahaan, industri namun juga sekolah sejenis dalam rangka sinergi, meningkatkan mutu sejalan dengan tuntutan era industri 4.0 hari ini kedepan.

Diperlukan terus sosialisasi adanya perubahan peraturan perundangan hingga tingkat petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, terutama terkait mekanisme penyaluran dan pertanggungjawaban penggunaan dana BOS dan dana BOP dalam e-RKAS.

#### **2. Bagi Universitas Negeri Jakarta**

Sebagai salah satu universitas terkemuka di bidang pendidikan, UNJ dapat mengambil bagian sekaligus meningkatkan salah satu kompetensinya mendirikan lembaga evaluator profesional untuk mengevaluasi berbagai program pendidikan pemerintah pusat / daerah, selain terus mengokohkan diri sebagai salah satu lembaga riset dalam rangka memberikan lebih banyak lagi sumbangan pemikiran pembangunan SDM Indonesia yang akan menjadi fokus utama pemerintah Republik Indonesia saat ini kedepan.

Peluang kerjasama dengan universitas di luar negeri yang telah memiliki lembaga-lembaga evaluasi program, juga ikut masuk aktif dalam berbagai asosiasi profesi evaluator dunia

akan semakin lebih terbuka dan perlu untuk dijanggi kolaborasinya.

### 3. Bagi Dinas Pendidikan

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut:

Dengan kemampuan dana dari PAD, Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta perlu terus bersiap / tangkas mengantisipasi dinamika kebutuhan masyarakat terkait program-program dalam MBS selaras dengan konteks era industri 4.0 dan berbagai perubahan kedepannya, melalui berbagai evaluasi program-program dalam MBS yang sedang berjalan untuk mendapatkan perbaikan secara kontinu dan akuntabel

Dinas Pendidikan DKI Jakarta perlu evaluasi ulang kecukupan Biaya Operasional Pendidikan (BOP) yang menjadi kewenangannya dikaitkan dengan kecenderungan semakin meningkatnya biaya yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pendidikan yang lebih bermutu.

### DAFTAR PUSTAKA

Amiruddin Siahaan, dkk. (2016). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Quantum Teaching

Andrew Rosser. (2018). *Beyond Access: Making Indonesia's Education System Work*. Tanpa Kota. Lowy Institute.

Asian Development Bank. (2001). *Education and National Development in Asia: Trends, Issues, Policies, and Strategies*. Manila: Asian Development Bank

Barrera-Osorio Felipe, Fasih Tazeem Patrinos-Harry Anthony, Santibanez Lucrecia (2009). *Decentralized Decision Making in Schools, Theoru and Evidence on School Based Management*. Washington DS: The World Bank

Chen, Chun-Fu (2009) *A case study in the evaluation of English training courses using a version of the CIPP model as an evaluative tool*. (Disertasi), Durham University. United Kingdom. [online]. Tersedia: <http://etheses.dur.ac.uk/2912/> (20 September 2018)

Dadang Dally. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Daniel L. Stufflebeam. (2007). *Evaluation Theory, Models, & Applications*. San Fransisco: Jossey Bass

Daniel L. Stufflebeam. (2000). "The CIPP Model Evaluation" dalam *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation* (Second ed.). (New York: Kluwer Academic Publishers

Daniel L Stufflebeam & Anthony J Shinkfield. (2007). *Evaluation Theory, Models & Applications*. San Fransisco: Jossey Bass

Daniel L Stufflebeam & Anthony J Shinkfield. (1985). *Systematic Evaluation in Education: A Self Instructional Guide To Theory and Practice*. Dordrecht: Kluwer-Nijhof Publishing

Daniel Stufflebeam & Guili Zhang. (2017). *The CIPP Evaluation Model: How To Evaluate for Improvement and Accountability*. New York-London: The Guilford Press

Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah, Buku 1, Konsep Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah, Buku 3, Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah, Buku 3, Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Derya Kavgaoglu dan Bülent Alci (2016). Application of context input process and product model in curriculum evaluation: case study of a call centre YTU, [online] dalam *Academic Journal*, [online]. volume 11(17), 10 halaman. Tersedia: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1113519.pdf> (20 September 2018)
- Direktorat Pembinaan SMA Direktorat Jenderal Pembinaan Pendidikan Dasar dan Menengah-Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Profil SMA: Sekolah Menengah Atas dari Masa ke Masa*. Jakarta. Direktorat Pembinaan SMA-Direktorat Jenderal Pembinaan Pendidikan Dasar dan Menengah-Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah-Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam <https://psma.kemdikbud.go.id/index/lib/files/buku/SMA%20dari%20Masa%20ke%20Masa.pdf>
- Direktorat Pembinaan SMA Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah (2018), *Manajemen Berbasis Sekolah: Profil SMA*. Jakarta. Kemendikbud
- Djaali dan Puji Mulyono. (2008). *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Edward Sallis. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- E. Jane Davidson. (2005). *Evaluation Methodology Basics*. California: SAGE Publication.
- E. Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Penerbit Rosda Karya.
- Evert Vedung. (1997). *Public Policy and Program Evaluation*. New Jersey: Transaction Publisher.
- George F Madaus, Daniel F Stufflebeam. (1985). *Conducting Educational Need Assessment*. Boston-Dordrecht-Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing
- Heath Morrison (2005) *A Critical Evaluation of A School System's Effort To Develop And Implement "A Grow Your Own" Principal Preparation Program* (Disertasi), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, [online]. Tersedia: <https://core.ac.uk/download/pdf/56099111.pdf> (20 September 2018)
- John MacBeath dan Peter Martimore (ed). (2001). *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
- Jonathan Mitchell. (2008). "How Information-Based Planning Can Flourish Where Traditional Politics Reign: An Example from Pakistan". *Journal of Education for International Development* 3 (2):1-13
- Jody L Fitzpatrick, James R Sanders, Blaine R Worthen. (2011). *Program Evaluation: Alternatives Approaches and Practical Guidelines*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer. (2004). *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey Bass: San Fransisco
- Kementerian Pendidikan & Kebudayaan. (2015). *Rencana Strategis Kemendikbud 2015-2019*. Jakarta. Kementerian Pendidikan & Kebudayaan, 2015 dalam <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/RenstraKemendikbud2015-2019.pdf>



- Lexy J. Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Mastuhu. (2004). *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safirian Insania Press
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif* (terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi). Jakarta: UI Press
- Michael Quinn Patton. (2009). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Moh. Nazir. (2009). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nanang Fattah. (2012). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*. Bandung: Rosda Karya
- Nooshin Mohebbia, Faezeh Akhlaghib, Mohammad Hossein Yarmohammadianc, Masumeh Khoshgamd (2011), Sciences, Application of CIPP model for evaluating the medical records education course at master of science level at Iranian medical sciences universities, *Procedia Social and Behavioral*, volume 15 [online], 5 halaman, Tersedia: <https://core.ac.uk/download/pdf/82587774.pdf> (21 September 2018)
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2010 Tentang *Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, Pasal 187
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2010 Tentang *Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, Pasal 188
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas PP No. 17 tahun 2010 Tentang *Pengelolaan dan penyelenggaraan Pendidikan* Pasal 49 Ayat 1
- Peraturan Gubernur No.12 Tahun 2015 tentang Komite Sekolah
- Peter J. Haas and J. Fred Springer. (1998). *Applied Policy Research*. New York: Gerald Publishing
- Peterson. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Raihani. (2007). "Education Reforms in Indonesia in the twenty-first century", *International Education Journal*. 8 (1), 172-183
- Robert O Brinkerhoff, Dale M Brethower, Terry Hluchyj, Jeri Ridings Nowakowski. *A Program Evaluation: A Practitioner's Guide For Trainers and Educators* (1986) Boston-The Hague-Dordrecht-Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing
- Shamsa Aziz, Munazza Mahmood, Zahra Rehman Implementation of CIPP Model for Quality Evaluation at School Level: A Case Study. (2018). *Journal of Education and Educational Development*. Vol 5 No.1 [online], 17 halaman. Tersedia: <https://journals.iobmresearch.com/index.php/JoEED/article/view/1553/12>. (20 September 2018)
- Staf Bank Dunia (2013), *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah: Ringkasan*. Kemendikbud RI-Kingdom of Netherland-World Bank
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Sukardi. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Syaiful Sagala. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima

Syaiful Sagala. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Thomas Kellaghan & Daniel Stufflebeam. (2003). *International Handbook of Educational Evaluation: Part One: Perspective*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* Pasal 4 ayat 6, dan Pasal 4 ayat 6

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* Pasal 56 ayat 1 dan Ayat 3

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 3 dan 5



**Teguh Trianung Djoko Susanto**, lahir di Tanjung Karang Lampung 14 April 1960, anak ke lima dari sepuluh bersaudara dari pasangan almarhum Prof. Drs. Satmoko dan

almarhumah Prof. Dr. Retno Sriningsih, keduanya Guru Besar Universitas Negeri Semarang (IKIP Semarang). Bertempat tinggal di Jl. Maleo 10, Blok JC 1 No. 1 Bintaro Jaya Sektor 9, Tangerang Selatan, Banten. Saat ini memiliki 3 cucu (Hanum, Hugo dan Cerah) dari 2 anak dan 1 istri.

**Riwayat pendidikan:** (a) SD Bulu 2 Semarang (1967-1972); (b) SMPN 1 Semarang (1973-1975); (c) SMAN 3 Semarang (1976-1979); (d) S1 Juru-san

## RIWAYAT HIDUP

Teknik Elektro ITB (Institut Teknologi Bandung) (1980 - 1985); (e) Magister Manajemen Universitas Indonesia (1989-1990).

**Riwayat kedinasan: PT Ganesha Media Nusantara, 2013 – now , IT, Multimedia and 3 D Mapping & Applications, Owner / Director**

- a) Local Partner of **SMS GIS, USA LLC** (3D & Mapping Solutions);
- a. MOU and Agreement with Badan Informasi Geospasial (BIG)
- b. 3 D and 2 D Mapping Pilot Project 2 areas in Yogyakarta ( accomplished)
- b) Local Partner of **GMS (Global Message Service)**, A2P, P2A, P2P messaging monetization (managed services), **Switzerland**
- c) Local Partner of **Experian Micro Analytics (Monaco)**, London Stock Exchange public listed company), Dynamic Air Time applications
- a. Achieved The signed Agreement with XL Axiata and Axis
- b. Achieved Formal Notification of Awarded Supplier for Loan BalanceTender with Indosat
- c. Manage L1 Experian Operational Support for XL Axiata since year 2015
- d) Local Technical Partner of **Moovit, Inc. USA;** Global Public Transportation Transit App:
  - a. Operation support for 18 cities in Indonesia
  - b. Achieved 2018 Asian Games Official Transit App
  - c. Signed MOU Jabodetabek Transportation Authority - Moovit
- e) Business Development Support of **Google / Waze**, crowd-sourcing application for car users (USA)
  - a. Achieved Certification for Anti-Bribery Course from Google
  - b. Achieved The signed Co-Marketing Agreement with Telkomsel and Indosat
  - c. Achieved The signed Exchange Data Agreement with Jakarta Province Government

- f) Achieved The signed Exchange Data Agreement with NET TVConsultant support for **AMDOCS** consultant (Billing vendor of Telkomsel) in cooperation with Sigma (PT TELKOM Subsidiary)

**Cyber Security R&D Center, Institute Technology Bandung, 2016 – Now, Partnership Director**

- a. Supporting ITB for KOICA grant scheme ODA Project for Indonesia Police Cyber Crime Handling
- b. Supporting ITB for KOICA grant scheme ODA Project for Cyber Security R&D Center, ITB Jatinangor

**PT Data Aksara Matra, April 2013 – 2014, Advisor**

Creating and Implementation Branchless Banking application Solution Project in cooperation with Indosat and Bank Qatar National Bank

**PT Indah Cipta Utama, 2011- Feb 2013, Health Care Provider, Director**

Creating and achieved the signed Revenue Sharing Scheme project of health care equipment (CTScan) for RSCM Hospital for 7 years period; and

some Revenue Sharing scheme of Healthcare equipment ( CT Scan, MRI, Angiography) in various hospitals (Jakarta, Manado)

**PT Aprillia Professional Technology (APROTECH), 2006 – 2011, Telecommunication System Integrator, Planning & Technology Director**

- 1. Winning various projects : OSP Projects in TELKOM, 10 years-Revenue Sharing projects of tower with Telkom Flexi, 8 years revenue sharing projects of repeaters and In door building for Telkom Flexi, Supply Sim Cards for Telkom Flexi)
- 2. Obtaining Jartup license from Kominfo and achieved the signed implementing and operating USO Desa Berdering of 1000 sites based on VSAT technology in Telkomsel;

3. Creating Merah Putih VSAT project in Telkomsel

**PT Multi Kontrol Nusantara (MKN), Telecommunication Subsidiary (under Bakrie & Brothers), 2005 to 2006, Jakarta, VP Business Development**

Achieved The Agreement signed based on Revenue Sharing Project of telecommunication system in Kaltim Prima Coal for 5 years period

**Jayabaya University, Magister Management Program, 2003 –2004 Jakarta, Lecturer**

International Management and Managerial Economics lecturings

**PT Bakrie Communications, Telecommunication Sub Holding Co (under Bakrie & Brothers), 2000 to 2005, Jakarta, GM Operation and Business Development**

Business Development various telecommunications project and synergy among Ratelindo fixed wireless operator, Bakrie Communications / engineering telco, MKN / contractor telco) including winning Revenue sharing scheme project of fixed wireless in Indosat for Jakarta and Surabaya

**PT Bakrie Communications Corporation, Telecommunication Sub Holding Co (under Bakrie & Brothers) 1997 to 1999, Uzbekistan / Jakarta, Project Manager**

Construction of telecommunication system : Switching, transmission, FO in 4 provinces of Republic of Uzbekistan

**Jayabaya University, Magister Management Program, 1994 – 1997, Jakarta, Lecturer**

Managerial Economics and International Management lecturing

**PT Erakomindo Puranusa, Telecommunication Divisions of Ciputra Group, 1989 – 1994, Jakarta, Project Leader**

Achieved the signed and implementation and operation Pola Bagi Hasil (Revenue Sharing Scheme) I and III TELKOM Projects

**PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama,**

**Main Contractor of Pembangunan Jaya Group, 1986 – 1989, Jakarta, Site Manager**  
Development Kav-1 Sudirman BNI Bank HQ construction