

**STUDI EVALUATIF IMPLEMENTASI PENERAPAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SMK NEGERI 3 SINGARAJA,
BULELENG BALI**

(Studi Evaluatif dengan Menggunakan Model CIPP)

Oleh : I Wayan Candra

ABSTRAK

Candra , I Wayan (2012), *Studi Evaluatif Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja, Kabupaten Buleleng, Propinsi Bali*. Tesis, Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.

Tesis ini sudah disetujui dan diperiksa oleh: Pembimbing I : Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd, dan Pembimbing II : Prof. Dr. I Nyoman Natajaya, M.Pd

Kata Kunci : Evaluatif, Implementasi, Manajemen Berbasis Sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) efektifitas komponen CIPP (*context, input, proses, product*) dalam Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja.

Penelitian evaluasi ini menggunakan pendekatan sistem dengan model CIPP (*context, input, proses, product*) dari Stufflebeam. Obyek penelitian ini adalah SMK Negeri 3 Singaraja, Buleleng, Bali. Sebanyak 77 responden dijadikan sampel terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, kepala tenaga administrasi sekolah (TAS), karyawan TAS, komite, serta perwakilan dari siswa yaitu pengurus OSIS. Pengumpulan data dilaksanakan dengan menggunakan angket, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis deskriptif. Data dideskripsikan pada masing-masing aspek dalam komponen yang dievaluasi, kemudian dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan, berdasarkan rerata ideal dan simpangan baku ideal yang dapat dicapai instrument.

Hasil penelitian menunjukkan hal-hal sebagai berikut: 1) efektivitas komponen konteks atau latar pada penerapan pelaksanaan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja berada pada kategori efektif (+) dengan skor $\Sigma(+)=43 > \Sigma(-)=34$, 2) efektivitas komponen input atau masukan berada pada kategori efektif (+) dengan skor $\Sigma(+)=42 > \Sigma(-)=35$, 3) efektivitas komponen proses berada pada kategori efektif (+) dengan skor $\Sigma(+)=44 > \Sigma(-)=33$, dan 4) efektivitas komponen produk atau hasil berada pada kategori efektif (+) dengan skor $\Sigma(+)=48 > \Sigma(-)=29$.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan, bahwa terdapat efektivitas yang signifikan dari hasil yang dicapai dengan adanya Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini secara keseluruhan sudah efektif (+), ditandai dengan jumlah skor efektivitas yang diperoleh $\Sigma(+)=44.25 > \Sigma(-)=32.37$. Setelah diinterpretasikan dalam kriteria efektivitas kuadran Glickman termasuk dalam kuadran I, sehingga keadaan efektivitas Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja berada pada keadaan yang tergolong sangat efektif.

ABSTRACT

Candra, I Wayan (2012), *An Evaluative Study on the Implementation of School-based Management at SMK Negeri 3 Singaraja, Buleleng District, Bali Province*. Thesis, Educational Administration, Postgraduate Program, Ganesha University of Education.

This thesis had been corrected and verified by: the first supervisor: Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd., and the second supervisor: Prof. Dr. I Nyoman Natajaya, M.Pd.

Key-words: evaluative, implementation, school-based management.

The study aimed at finding out: (1) the effectiveness of CIPP components (context, input, process, and product) in the implementation of school-based management at SMK Negeri 3 Singaraja.

This study employed a system approach with CIPP model (*context, input, process, product*) by Stufflebeam. The object was SMK Negeri 3 Singaraja, Buleleng Bali. A total number of 77 respondents were determined as the samples, consisted of the school headmaster, vice-headmaster, teachers, the head of administrative staffs, office staff, school committee, as well as the students representative, such as students organization (OSIS). The data were collected by using questionnaires, interview, and documentation. Analysis was made descriptively. The data were described on every aspect of the components, then compared to the predetermined criteria based on the mean ideal and standard deviation ideal that had been achieved by the instrument.

The results indicated that: 1) the effectiveness of context component during the implementation of school-based management at SMK Negeri 3 Singaraja was effective (+) with the scores $\sum(+)=43 > \sum(-)=34$, 2) the effectiveness of input component was on the effective category (+) with the scores $\sum(+)=42 > \sum(-)=35$, 3) the effectiveness of process component was on the effective category (+) with the score $\sum(+)=44 > \sum(-)=33$, and 4) the effectiveness of product component was on the effective category (+) with the scores $\sum(+)=48. \sum(-)=29$.

Based on the findings it could be concluded that there was a significant effective achievement obtained during the implementation of school-based management in general, it was indicated by the effectiveness scores $\sum(+)=44.25 > \sum(-)=32.27$. When interpreted into Glickman quadrant effectiveness criteria, it was on the position of quadrant I, so that the implementation of school-based management at SMK Negeri 3 Singaraja was found very effective.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan pendidikan di Indonesia dari tahun ke tahun terus berkembang. Banyaknya peserta didik dan juga lembaga pendidikan akan berdampak pada

manajemen pendidikan yang semakin kompleks. Berkenaan dengan itu, pemerintah mengeluarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, Salah satu Isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 8 bahwa “masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan.” Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 yang menyatakan bahwa “pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural, dan kemajemukan bangsa.”

Sumber Daya Manusia (SDM) masih rendah ditandai dengan lulusan (*output*) pendidikan dari berbagai tingkatan pendidikan baik di tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pada pendidikan di perguruan tinggi yang tidak siap pakai, dan belum menunjukkan adanya pengembangan kompetensi pada diri peserta didik.

Dari uraian di atas dapat penulis ungkap untuk mengawali tulisan ini, dalam mendapatkan output yang baik sesuai dengan harapan, satu hal yang merupakan permasalahan atau kendala yaitu rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan (dasar dan menengah).

Mulyasa (2002: 20) mengemukakan bahwa hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan tapi bertumpu pada aspek manajemen. Oleh karena itu dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan. Sejalan dengan pendapat tersebut Notoatmodjo (1991: 20) menyatakan manajemen adalah kekuatan utama dalam organisasi untuk mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan sub-sub *system* dan menghubungkannya dengan lingkungan. Manajemen merupakan suatu proses dimana sumber-sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan yang lainnya lalu ditegaskan menjadi suatu *system* menyeluruh untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pada Pasal 51 ayat 1 menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pengelolaan sekolah yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi pendidikan. Hal ini dipertegas lagi dengan keluarnya

PP Nomer 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 ayat 1 menyatakan bahwa” Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. ” serta PP Nomor . 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan, Pasal 1, menyatakan bahwa “Setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional”. Ini berarti. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan banyak kewewenangan kepada sekolah untuk membuat keputusan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Sistem manajemen berbasis sekolah merupakan konsep yang mempunyai nilai-nilai yang baik untuk perkembangan organisasi di semua sektor kehidupan. Sekolah telah banyak dikembangkan kedalam berbagai bidang terutama pada dunia bisnis dan ekonomi. Tetapi manajemen berbasis sekolah bukan saja terpaku hanya untuk aspek bisnis dan ekonomi saja, nilai-nilai yang ada dalam manajemen mutu manajemen berbasis sekolah dapat diimplementasikan ke dalam dunia pendidikan yaitu di sekolah. Untuk itu, penulis mengangkat masalah “Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK negeri 3 Singaraja”.

II. METODE PENELITIAN

Pada dasarnya penelitian ini ingin mengetahui tentang Implementasi dari sebuah kebijakan yang berlaku pada sebuah sekolah yaitu SMK Negeri 3 Singaraja, atau dengan kata lain penelitian ini bersifat Studi Evaluatif Implementasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Secara metodologis, penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* dan penelitian evaluatif. Dalam penelitian bersifat *ex-post facto*, penelitian berorientasi kepada perlakuan atau manipulasi variabel bebas telah terjadi sebelumnya sehingga tidak perlu diberikan perlakuan lagi, sedangkan penelitian evaluatif berorientasi pada analisis berdasarkan evaluasi program yang berorientasi pada manajemen yaitu suatu gambaran yang menunjukkan prosedur dan proses pelaksanaan program, selain itu juga menganalisis efektivitas program dengan menganalisis terhadap variabel- variabel dalam modal “CIPP” yang dikonfirmasi dengan yang merupakan ukuran efektifitas suatu program. Apabila target dapat dicapai atau bahkan melampaui maka program tersebut dikatakan efektif, sebaiknya bila tidak target tidak tercapai maka program tersebut tidak efektif.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas maka rancangan penelitiannya akan lebih banyak diarahkan kepada pendekatan Kualitatif

1). Populasi .

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Dalam kaitannya dengan penelitian ini berdasarkan batasan masalah yang akan diteliti maka yang menjadi populasi adalah semua warga sekolah yakni kepala sekolah, semua guru, semua pegawai tenaga administrasi sekolah, semua individu yang duduk dalam kepengurusan komite sekolah, serta semua siswa yang duduk dalam kepengurusan OSIS SMK Negeri 3 Singaraja..

2). Sampel.

Adapun yang menjadi subyek penelitian lebih rinci adalah : 1 (satu) orang Kepala Sekolah, 2 (satu) orang Ka.TAS(Tata Administrasi Sekolah), 3 (satu) orang WKS 1 (waka kurikulum), 4 (satu) orang WKS 2 (waka kesiswaan) , 5 (satu) orang WKS 3 (waka HIM) , 6 (satu) orang WKS 4 (waka Sarpras), 7 (satu) orang WKS 5 (waka PSDM), 8 (satu) orang WMM (wakil Manajemen Mutu / QMR=Quality Manajement Responsibility), 9 (tiga) orang Komite sekolah , 10 (sembilan) orang Kepala Kompetensi keahlian, 11 (empat puluh tiga) orang guru Produkti dan guru Normatif Adaktif, 12 (delapan) orang pegawai TAS, 13 (enam) orang Pengurus OSIS SMK Negeri 3 Singaraja

Dengan demikian untuk mengetahui dan memastikan tingkat validasi isi (content validity), tidak dilakukan uji validitas, akan tetapi cukup dengan meminta bantuan kepada 2 (dua) orang pakar, baik dari kalangan akademisi maupun sebagai praktisi pendidikan yang memahami permasalahan penelitian ini, dengan kode penilaian, 5 = layak, 4 = layak dengan sedikit revisi, ≤ 3 = kurang layak/drop.

Hasil penilaian masing-masing pakar ditabulasi sehingga diperoleh angka baik *Mean* (M) maupun standar Deviasi (SD), dengan mengacu pada kriteria norma relatif (*norm reference*) menurut aturan Guilford (dalam Candiasa : 2002) sebagai berikut:

- | | | |
|----|------------------------------------|-------------------------------|
| 1) | $>M + 1SD$ | = Layak |
| 2) | $(M - 1SD) \text{ s.d } (M + 1SD)$ | = Layak dengan sedikit revisi |
| 3) | $< M - 1 SD$ | = Kurang layak/drop |

Tingkat efektivitas dan kualitas pelaksanaan program dihitung berdasarkan rumus rata-rata yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (2002) dengan langkah sebagai berikut:

1) Menentukan nilai aspek dengan rumus,

$$Nas = \frac{\sum (Sik \times Bik)}{\sum Bik}$$

dimana, Nas = Nilai aspek

Sik = Skor Indikator Pendukung

Bik = Bobot Indikator.

2) Menentukan nilai masing-masing komponen dengan rumus sebagai berikut :

$$Nk = \frac{\sum (Nas \times Bas)}{\sum Bas}$$

dimana, Nk = Nilai Komponen

Nas = Nilai Aspek

Bas = Bobot Aspek.

3) Menentukan nilai efektivitas sekolah tersebut baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, dengan rumus sebagai berikut :

$$Ne = \frac{\sum (Nk \times Bk)}{\sum Bk}$$

dimana, Ne = Nilai Efektivitas atau Kinerja Sekolah

Nk = Nilai komponen

Bk = Bobot Komponen.

4) Oleh karena karakteristik data yang diperoleh berbeda-beda, maka sebelum dianalisis semua data ditransformasikan ke dalam T-skor. T-skor adalah: nilai standar dimana rata-ratanya adalah 50 dan standar deviasinya perkalian 10. Untuk menemukan T-skor masing-masing angka z dikalikan 10, kemudian ditambah 50.

Rumus yang digunakan untuk menghitung T-skor adalah:

$$T=10z+50 \text{ (Ronny kountour, 2005;94).}$$

Dimana z dihitung dengan rumus:

$$Z = \frac{X - M}{SD}$$

Keterangan:

Z = Nilai standar z-skor

X = Skor hasil pengukuran

M = Rata-rata hasil pengukuran

SD= Standar deviasi

(Rony Kountour, 2005;88)

- 5) Untuk menjawab permasalahan penelitian ini, maka dari masing-masing variable yang telah diolah kemudian dianalisa secara deskriptif. Untuk menemukan tingkat efektivitas program manajemen berbasis sekolah (MBS) dilakukan analisis terhadap variable latar, masukan, proses, dan produk (output) melalui analisis kwadran Glickman. Kualitas skor pada masing-masing variable adalah positif dan negative yang dihitung dengan menggunakan T-skor. Jika $T > 50$ arahnya adalah positif atau tinggi (+), dan $T \leq 50$ arahnya adalah negatif atau rendah (-)
- 6) Untuk mengetahui hasil masing-masing variable, dihitung dengan menjumlahkan skor positif (+) dan skor negative (-). Jika jumlah skor positifnya lebih banyak atau sama dengan skor negatifnya berarti hasilnya positif (+). Jika jumlah skor positifnya lebih kecil dari pada skor negatifnya berarti hasilnya negatif (-) atau $\sum + \geq = +$ (positif), bila $\sum + < = -$ (negative). Analisis kwadran yang digunakan dapat menggambarkan beberapa kedudukan efektivitas program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), seperti kwadran I terdiri atas unsur latar (konteks) yang tinggi, masukan (input) yang tinggi, proses yang tinggi, dan output yang tinggi atau (+ + + +), keadaan yang sangat efektif. Kwadran II terdiri atas unsur latar (konteks) masukan (input) proses dan produk (output) tinggi, tinggi, tinggi, rendah (+ + + -), tinggi, tinggi, rendah, tinggi (+ + - +), tinggi, rendah, tinggi, tinggi (+ - + +), rendah, tinggi, tinggi, tinggi (- + + +). Kwadran III terdiri atas unsure latar (konteks) masukan (input) proses dan produk (output) tinggi, rendah, rendah, rendah (+ - - -), rendah, tinggi, rendah, rendah (- + - -), rendah, rendah, tinggi, rendah (- - + -), dan rendah, rendah, rendah, tinggi (- - - +), tinggi, tinggi, rendah, rendah (+ + - -), tinggi, rendah, tinggi, rendah (+ - + -), rendah, tinggi, tinggi, rendah (- + + -), rendah, rendah, tinggi, tinggi (- - + +), rendah, tinggi, rendah, tinggi (- + - +), tinggi, rendah, rendah, tinggi, (+ - - +), keadaan unsure-unsur ini tergolong kurang efektif. Kwadran IV terdiri atas unsur latar (konteks) masukan (input) proses dan produk (output) yang kesemuanya rendah (- - - -), keadaan unsur ini tergolong sangat tidak efektif

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan hasil pengolahan data penelitian dalam bentuk paparan data dan temuan penelitian, pembahasan hasil penelitian terhadap SMK Negeri

3 Singaraja yang melaksanakan program MBS. Penelitian ini diteliti sebanyak 77 responden, Setelah data terkumpul kemudian ditabulasi sesuai dengan keperluan analisis. Data yang terkumpul antara lain: (1) skor komponen konteks, (2) skor komponen input, (3) skor komponen proses, dan (4) skor komponen produk.

Studi evaluatif ini dilakukan terhadap SMK Negeri 3 Singaraja yang mengimplementasikan penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing komponen, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, skor rerata, simpangan baku varians, median, modus, distribusi frekuensi, histogram, dan kualifikasi masing-masing komponen yang diteliti seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Variabel \ Statistik	Konteks	Input	Proses	Produk
Mean	78.03	128.40	164.43	44.32
Median	79.00	130.00	166.00	45.00
Modus	76	131	170	45
Std. Deviasi	8.32	13.66	14.99	4.99
Varians	69.18	186.64	224.67	24.85
Rentangan	31	60	67	21
Minimum	59	93	129	33
Maksimum	90	153	196	54

Sedangkan rekapitulasi hasil perhitungan Variabel Konteks, Input, Proses, dan hasil disajikan dalam bentuk tabulasi frekuensi dan histogram yang dapat diamati pada tabel berikut.

No	Dimensi	Frekuensi			Keterangan
		f -	f +	Hasil	
1	Konteks	34	43	+	Efektif
2	Input	35	42	+	Efektif
3	Proses	33	44	+	Efektif
4	Produk	29	48	+	Efektif

Skor komponen konteks yang diperoleh dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa skor tertinggi yang dicapai responden adalah 90 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai yaitu 95, sedangkan skor terendah yang dicapai responden 59 dari skor terendah yang mungkin dicapai yaitu 19 .

Adapun hasil perhitungan data yang terkumpul diperoleh harga rata-rata (rerata) sebesar 78.03, standar deviasi (SD) sebesar 8.32, median sebesar 79.00, dan modus sebesar 76

Dalam menyusun tabel konversi dalam menentukan peringkat atau klasifikasi komponen konteks, terlebih dahulu dihitung mean ideal (M_i) dan standar deviasi ideal (SD_i). $M_i = \frac{1}{2} \times (\text{skor maksimal ideal} + \text{skor minimal ideal}) = \frac{1}{2} \times (95+19) = 57$. $SD_i = \frac{1}{6} \times (\text{skor maksimal ideal} - \text{skor minimal ideal}) = \frac{1}{6} \times (95-19) = 12,66$.

Adapun hasil rata-rata skor komponen konteks adalah sebesar 78.03 Jadi dapat disimpulkan bahwa klasifikasi komponen konteks berada pada kategori sangat baik Secara rinci dapat dihitung bahwa komponen konteks berada dalam kategori sangat baik 54 orang (70.1%), dalam kategori baik 18 orang (23.4%), dalam kategori sedang 5 orang (6.5).

Adapun rata-rata skor komponen *input* (masukan) adalah sebesar 128.40, lebih lanjut untuk mengetahui klasifikasi komponen *input* (masukan) terlebih dahulu harus dicocokkan dengan tabel konversi dalam menentukan peringkat atau klasifikasi komponen *input* (masukan) seperti tertera pada tabel 4.33 di atas. Jadi dapat disimpulkan bahwa klasifikasi komponen *input* (masukan) berada pada kategori sangat baik. Secara rinci dapat dihitung bahwa komponen *input* (masukan) berada dalam kategori sangat baik 57 orang (74%), dalam kategori baik 17 orang (22.1%), dalam kategori sedang 3 orang (3.9%).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai aspek pada komponen konteks yaitu nilai aspek keadaan geografis yang diperoleh adalah , $\Sigma(+)$ = 40 > $\Sigma(-)$ = 37, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai aspek permintaan masyarakat akan pendidikan yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai dukungan dan partisipasi masyarakat adalah $\Sigma(+)$ = 40 > $\Sigma(-)$ = 37, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai kebijakan pemerintah sebesar $\Sigma(+)$ = 41 > $\Sigma(-)$ = 36, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai aspirasi masyarakat terhadap pendidikan adalah $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35, sehingga menghasilkan + (efektif), dan nilai

status social ekonomi masyarakat sebesar $\Sigma(+)=45 > \Sigma(-)=32$, sehingga menghasilkan + (efektif).

Selanjutnya apabila dilihat dari nilai komponen konteks hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai komponen konteks yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)=43 > \Sigma(-)=34$. Apabila nilai komponen konteks tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen konteks dalam implementasi penerapan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja berada pada kategori efektif (+).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai aspek pada komponen *input* (masukan) yaitu nilai aspek visi sekolah yang diperoleh adalah $\Sigma(+)=44 > \Sigma(-)=33$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai misi sekolah adalah $\Sigma(+)=41 > \Sigma(-)=36$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai tujuan sekolah adalah $\Sigma(+)=42 > \Sigma(-)=35$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai sasaran sekolah sebesar $\Sigma(+)=43 > \Sigma(-)=34$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai program sekolah adalah $\Sigma(+)=43 > \Sigma(-)=34$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai sumber daya sekolah adalah $\Sigma(+)=45 > \Sigma(-)=32$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai peserta didik (siswa) sebesar $\Sigma(+)=42 > \Sigma(-)=35$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai aspek kurikulum diperoleh sebesar $\Sigma(+)=45 > \Sigma(-)=32$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai aspek sikap kemandirian sebesar $\Sigma(+)=41 > \Sigma(-)=36$, sehingga menghasilkan + (efektif), dan nilai aspek keuangan sebesar $\Sigma(+)=46 > \Sigma(-)=31$, sehingga menghasilkan + (efektif).

Selanjutnya dilihat dari nilai komponen input hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai komponen input yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)=42 > \Sigma(-)=35$ Apabila nilai komponen input tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen input dalam implementasi penerapan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai aspek pada komponen proses yaitu nilai aspek proses pengambilan keputusan yang diperoleh adalah sebesar $\Sigma(+)=47 > \Sigma(-)=30$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses pengelolaan kelembagaan sebesar $\Sigma(+)=41 > \Sigma(-)=36$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses pengelolaan program sebesar $\Sigma(+)=46 > \Sigma(-)=31$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses pembelajaran sebesar $\Sigma(+)=43 > \Sigma(-)=34$, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses evaluasi adalah sebesar $\Sigma(+)=47 > \Sigma(-)=30$,

sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses kerjasama dan partisipasi adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses akuntabilitas (pertanggung jawaban) adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 45 > $\Sigma(-)$ = 32, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai aspek kemandirian diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 48 > $\Sigma(-)$ = 29, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses keterbukaan adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 48 > $\Sigma(-)$ = 29, sehingga menghasilkan + (efektif), nilai proses sustainabilitas (keberlanjutan) diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 41 > $\Sigma(-)$ = 36, sehingga menghasilkan + (efektif), dan nilai proses pengelolaan keuangan sebesar $\Sigma(+)$ = 41 > $\Sigma(-)$ = 36, sehingga menghasilkan + (efektif).

Selanjutnya dilihat dari nilai komponen proses hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai komponen proses yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 44 > $\Sigma(-)$ = 33. Apabila nilai komponen proses tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen proses dalam implementasi penerapan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai aspek pada komponen produk yaitu nilai aspek prestasi akademik yang diperoleh adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 45 > $\Sigma(-)$ = 32, sehingga menghasilkan + (efektif), dan nilai aspek prestasi non akademik yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35, sehingga menghasilkan + (efektif). Apabila nilai aspek prestasi akademik, dan aspek prestasi non akademik dari komponen produk tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas aspek prestasi akademik berada pada kategori efektif, dan aspek prestasi non akademik berada pada kategori efektif.

Sementara apabila dilihat dari nilai komponen produk hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai komponen produk yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 48 > $\Sigma(-)$ = 29. Apabila nilai komponen produk tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen produk dalam implementasi penerapan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai komponen konteks yang diperoleh adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 43 > $\Sigma(-)$ = 34, aspek komponen *input* (masukan) yang diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35, nilai komponen proses sebesar $\Sigma(+)$ = 44 > $\Sigma(-)$ = 33, dan nilai komponen produk diperoleh sebesar $\Sigma(+)$ = 48 > $\Sigma(-)$ = 29. Apabila nilai masing-masing komponen tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas

atau kinerja sekolah menunjukkan semua aspek komponen konteks, *input* (masukan), proses dan produk berada pada kategori efektif (+).

IV. PENUTUP

1. Rangkuman

Indonesia sebagai Negara Kesatuan memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah, dan semenjak digulirkannya reformasi penyelenggaraan pemerintahan sangat berimbas pada pengelolaan system pendidikan, yaitu dari yang semula lebih bersifat sentralistik (top down) menjadi pengelolaan yang bersifat desentralistik. Semua ini secara implisit dinyatakan dalam pasal 11 ayat 2 UU.No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, yang diberlakukan secara efektif terhitung mulai tanggal 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan kota. Disamping itu Undang-undang nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, telah melahirkan momentum untuk mengadakan perubahan-perubahan mendasar dalam pelaksanaan pembangunan dari pendekatan yang bersifat sektoral ke pendekatan yang bersifat regional, yang selanjutnya disertai dengan pelaksanaan program MBS.

Dengan melihat kenyataan tersebut, pemerintah dengan program MBS pada SMK Negeri 3 Singaraja pada khususnya, bidang pendidikan perlu dilanjutkan sehingga tujuan pendidikan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kewajiban ini dapat dilaksanakan secara bertanggungjawab dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi penduduk daerah yang bersangkutan, maka diperlukan strategi pengelolaan pendidikan yang tepat. Dalam penelitian yang dirancang sebagai penelitian *expost facto* ini berusaha mengungkap atau mengumpulkan data apa adanya, sesuai dengan apa yang memang terjadi dan dilakukan SMK Negeri 3 Singaraja, terutama pada tahun pelajaran 2011/2012 dengan melihat perkembangan efektivitas sekolah selama tiga tahun terakhir. Sebagai penelitian evaluasi, maka penelitian ini pada prinsipnya berupaya untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau tingkat kemajuan penerapan program manajemen berbasis sekolah, berdasarkan standar/tolok ukur/criteria/indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh Depdiknas. Dengan menggunakan pendekatan model CIPP, prioritas data dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data kuesioner, wawancara, dan dokumentasi serta observasi dengan

maksud untuk mengkonfirmasi sekaligus melengkapi informasi untuk keperluan penelitian ini.

2. Simpulan

Sesuai dengan deskripsi data, hasil penelitian, dan pembahasan tersebut di atas, maka beberapa simpulan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Manajemen berbasis sekolah (MBS) pada dasarnya merupakan suatu model atau strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah dalam mengelola, mengerahkan, dan mendayagunakan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien melalui kerja sama dengan pemerintah dan stakeholder dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi tujuan peningkatan mutu pendidikan / sekolah.
- 2) Akibat dari konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut, sekolah yang menerapkannya sangat signifikan tergantung pada komitmen, kesungguhan dan keiklasan untuk berkolaborasi dari semua pihak yang berkepentingan dengan dunia pendidikan. Komitmen, kesungguhan, dan kesiapan dimaksud bukan semata-mata hanya sekedar bersifat legal formal yang lebih banyak bersifat politis, tetapi yang lebih penting adalah kesiapan teknis untuk menjalankan proses pendidikan menuju peningkatan mutu pendidikan.
- 3) Esensi manajemen berbasis sekolah (MBS) memberi pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan formal terkait erat dan tak terpisahkan dengan pemahaman secara komprehensif mengenai sekolah sebagai suatu system. Sebagai suatu system, sekolah memiliki komponen inti yang terdiri atas komponen konteks, input, proses, dan output yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain, karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan mutu output pendidikan, tidak mungkin bias diraih hanya memfokuskan pada komponen secara parsial, tetapi lebih dari pada itu harus memperhatikannya secara menyeluruh.
- 4) Guna pengimplementasian manajemen berbasis sekolah (MBS), institusi formal pendidikan tersebut memiliki tanggungjawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan, dan fungsi setiap personal sekolah dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan pemerintah. Bersama-sama dengan *stakeholder*, sekolah harus mampu membuat keputusan, mengatur skala prioritas, serta mampu menyediakan lingkungan kerja yang professional bagi semua personel warga sekolah.

- 5) Kepala sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS), harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili beberapa kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah, dan secara professional terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolahnya.
- 6) Komponen konteks yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 43 > $\Sigma(-)$ = 34. Apabila nilai komponen konteks tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen konteks dalam implementasi penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).
- 7) Komponen *Input* (Masukan) yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 42 > $\Sigma(-)$ = 35. Apabila nilai komponen *Input* (Masukan) tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen *Input* (Masukan) dalam implementasi penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).
- 8) Komponen Proses yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 44 > $\Sigma(-)$ = 33. Apabila nilai komponen Proses tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen Proses dalam implementasi penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).
- 9) Komponen Produk (*Output*) yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 48 > $\Sigma(-)$ = 29. Apabila nilai komponen Produk (*Output*) tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas komponen Produk (*Output*) dalam implementasi penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+).
- 10) Secara keseluruhan efektivitas implementasi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja, dari nilai efektivitas atau kinerja sekolah yang diperoleh adalah sebesar $\Sigma(+)$ = 44.25 > $\Sigma(-)$ = 32.37. Apabila nilai tersebut dikonsultasikan dengan kategorisasi efektivitas atau kinerja sekolah maka berarti efektivitas implementasi penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 3 Singaraja adalah berada pada kategori efektif (+)..
- 11) Kendala-kendala umum dalam implementasi penerapan MBS di SMK Negeri 3 Singaraja adalah masalah budaya sekolah. Dalam pengelolaan sekolah dengan pendekatan MBS lebih menekankan pada keterbukaan, partisipatif, akuntabel,

pemberdayaan sumber daya yang ada, kemandirian, kreativitas sekolah dan wawasan ke depan. Dengan kata lain bahwa dalam pengelolaan sekolah kewenangan sepenuhnya ada di sekolah sesuai situasi, kondisi, dan karakteristik sekolah.

3. Implikasi

Mengingat sekolah merupakan unit utama dan terdepan dalam penyelenggaraan MBS, maka implikasinya sekolah harus menjalankan tugas dan fungsinya sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana dan program implementasi penerapan MBS dengan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, antara lain: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi sekolah, pengurus OSIS, komite sekolah yang merupakan wakil orangtua siswa, wakil organisasi profesi dan tokoh masyarakat.
- 2) Mengkoordinasikan dan menyeraskan segala sumber daya yang ada di sekolah dan di luar sekolah untuk mencapai sasaran MBS yang ditetapkan oleh sekolah.
- 3) Melaksanakan MBS secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip-prinsip *total quality management (TQM)*.
- 4) Melaksanakan pengawasan dan pembimbingan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah sehingga ketercapaian implementasi dapat dijamin untuk mencapai sasaran program.
- 5) Di akhir tahun pelajaran, sekolah hendaknya melaksanakan evaluasi untuk menilai tingkat ketercapaian sasaran program yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk merencanakan dan menentukan sasaran baru program pendidikan.
- 6) Menyusun laporan penyelenggaraan program sekolah dan hasilnya, serta mempertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan sekolah.

4. Saran

Sesuai dengan temuan penelitian, disarankan kepada pihak-pihak yang terkait sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer beserta semua warga sekolah (guru, staf tenaga administrasi sekolah) disarankan secara terus menerus melakukan upaya peningkatan efektivitas komponen-komponen pendukung (konteks, masukan, proses, produk) guna tercapainya efektivitas atau kinerja sekolah yang berkualifikasi efektif sesuai dengan tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Adapun peningkatan yang dapat ditempuh yaitu: (a) peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah dengan melibatkan mereka dalam

penyusunan program, pelaksanaan, maupun pengawasan; (b) peningkatan peran serta unsur-unsur sekolah termasuk mitra sekolah, hubungan antara atasan dengan bawahan; (c) meningkatkan keterbukaan sekolah melalui transparansi pengelolaan, perkuat hubungan sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat itu sendiri.

2) Tenaga Pendidik di sekolah berperan menentukan, karena guru sebagai mediator proses jalannya pelajaran. Tanpa guru kelangsungan pembelajaran akan tak tentu arah. Maka para guru diharapkan terus aktif menambah pengetahuannya dengan cara meningkatkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi pada strata di atasnya. Motivasi diri untuk tidak malu bertanya dan mengaktifkan MGMP di sekolah untuk berdiskusi dan berinovasi, aktif mengikuti diklat, seminar, lokakarya, dan berkarya ilmiah. Mengikuti MGMP tingkat Kabupaten maupun propinsi untuk menyamakan persepsi dan memperluas cakrawala karena ilmu pengetahuan berkembang dengan pesat. Guru hendaknya terus aktif mengikuti perkembangan teknologi dan informasi, terutama yang relevan dengan materi ajar yang akan diajarkannya.

3) Peranan peserta didik sebagai objek pendidikan dan subjek pendidikan diharapkan mereka menyadari tugas dan kewajibannya di sekolah. Peserta didik memaksimalkan dirinya dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di sekolah seperti perpustakaan, laboratorium Kimia, lab. Bahasa, Bengkel, Studio, lab Komputer, Olahraga, dan seni. Memupuk sifat optimis, keberanian untuk bertanya kepada guru bila mendapat kesulitan belajar. Menumbuhkan rasa tanggungjawab dan toleransi, disiplin serta solidaritas dengan cara membebaskan beberapa pekerjaan dengan masyarakat sekolah maupun masyarakat umum.

4) Orang tua di rumah sangat berperan menentukan kelangsungan belajar siswa. Dari 24 jam, 17 jam waktu dihabiskan siswa di rumah dan hanya 7 jam di sekolah. Memperhatikan hal tersebut hendaknya para orang tua lebih memperhatikan metode belajar anaknya. Fasilitas belajar anak, waktu belajar dan bermain hendaknya selalu mendapat perhatian dari orang tua. Orang tua dalam menerapkan system belajar seyogyanya seirama dengan yang digariskan di sekolah sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran pendidikan. Orang tua dibenarkan memberikan penambahan jam pelajaran dengan mengikuti les mata pelajaran atau kursus keterampilan agar bisa bersaing di dunia Internasional.

5) Komite sekolah sebagai institusi masyarakat yang ikut terlibat dalam pengelolaan program sekolah dilibatkan lebih aktif dan dinamis terutama bidang kontribusi finansial, gagasan inovatif, serta fasilitas sarana dan prasarana. Komite mencari

terobosan-terobosan untuk mendapatkan dana dan bantuan-bantuan untuk sekolah. Komite yang anggotanya dari berbagai golongan dimanfaatkan langsung keahliannya untuk menunjang kemajuan sekolah hingga bias tercapai kemandirian dari lembaga pendidikan.

6) Disdikpora Propinsi sebagai institusi formal yang membidangi pendidikan untuk lebih memberi ruang gerak yang optimal kepada sekolah serta lebih mengintensipkan evaluasi program MBS, sehingga otonomi sekolah benar-benar nyata bersifat bottom up karena tuntutan desentralisasi, sehingga pada akhirnya pendidikan sekolah benar-benar mampu merealisasikan kualitas pendidikan yang optimal sesuai dengan tujuan nasional pendidikan

7) Disdik Kabupaten sebagai institusi formal terdekat yang juga membidangi pendidikan di tingkat Kabupaten/Kota untuk lebih memberi ruang gerak yang maksimal kepada kepala sekolah serta mengintensipkan evaluasi program MBS, sehingga otonomi diujung yaitu sekolah benar-benar nyata sesuai tuntutan desentralisasi.

8) Kepada para peneliti, diharapkan untuk lebih menajamkan kembali penelitiannya, terutama karena terhadap aspek-aspek yang belum tersentuh oleh penelitian ini, di samping memang harus diakui bahwa penelitian ini masih banyak kekurangannya, masih banyak kelemahannya, sehingga masih perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam, lebih professional lagi, sehingga persoalan-persoalan pokok pendidikan, utamanya tentang efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dapat lebih lanjut diinformasikan guna improvisasi kualitas pendidikan sebagaimana harapan bersama sehingga tujuan memandirikan sekolah dapat tercapai.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsini. 1995. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsini. 1999. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Aziz, Rahmat. 2010. *Psikologi Pendidikan*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Azwar, Saifuddin. 1986. *Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Cotton, Kathleen. 1995. *School Based Management*.
<http://www.neral.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/93-1how.htm>.
- Danim, Sudarwan. 2006. *VISI Baru Manajemen Sekolah, dari unit Birokrasi ke lembaga akedemik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Edisi 3*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Dikmenum.
-, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1: Konsep dan pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 2: Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1: Konsep dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 2: Rencana dan Program Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 3: Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 4: Pedoman Tatakrama dan Tata Tertib Siswa*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
-, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 5: Pembelajaran dan Pengajaran Kontektual*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat SLTP.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Dirga, I Gusti Putu. 2009. *Studi Evaluasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Ubud. Tesis*. (tidak diterbitkan). Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.
- Dryden, Gordon & Vos, Jeanette. 1999. *The Learning Revolution*. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Fernandes, H.J.X. 1984. *Evaluation of Educational Programs*. Jakarta: Evaluation and Curriculum Development.
- Gerstner, Louis V., Roger, D Jr., Semerad. Doyle, Denis Phillip, & Johnston William B. 1995. *Reinvening Education Entrepreneurship in America's Public Schools*. England: Penguin Books Ltd.

- Hadi, Sutrisno. 2000. *Bimbingan Menulis Skripsi Thesis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Himpunan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. 2008. Jakarta : Sinar Grafika.
- Jalal, Fasli & Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Bappenas, Depdiknas, Adicita Karya Nusa.
- Kamayani, Gusti Ayu Nyoman. 2009. Studi Evaluatif Efektifitas Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 3 Selemadeg Timur, Tabanan, Bali. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.
- Kepmendiknas no 053 /N/2001. 2003. *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan persekolahan bidang Pendidikan dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdiknas.
- Kerlinger, Fred N. 2002. *Azas Penelitian Behavioral*, Terjemahan Landung R Simatupang. *Foundation of Behavioral Research Third Edition*. 1986. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan Pengendalian manajemen Sistem pelipatganda Kinerja Perusahaan edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yanmin, Martinis., dan Maisah I. 2009. *Manajemen Pembelajaran Kelas*. Jakarta : GP press.
- PP no. 19, tahun 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Cemerlang.
- PP Nomor 19 Tahun 2007. Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah
- PP Nomor 17 Tahun 2010. Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Program Pascasarjana, 2012. *Pedoman Penulisan Tesis Program Pascasarjana*. Singaraja: Program Pascasarjana Undiksha.
- Redaksi Sinar Grafika. 2008. *Himpunan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: ALFABETTA.

- Rindjin, Ketut. 2002. *Penyusunan Rencana Strategis di Lingkungan IKIP Negeri Singaraja*. Disampaikan pada Lokakarya Unit Kerja di Lingkungan IKIP Negeri singaraja, 20 Agustus 2002
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Prenada Media.
- S, H.D Sudjana. 2004. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung: Falah production.
- Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat , strategi memenangkan persaingan mutu*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Strategi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Satori, Djaman., dan Komariah, Aan. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETTA.
- Sidi, Indra Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar*. Jakarta: Paramadina.
- Slamet PH. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan., Nomor 27 Tahun 2001, http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen_berbasis-sekolah.htm.
- STKIP Singaraja. 1996. *Studi Evaluatif Tentang Penyelenggaraan Program Pengalaman Lapangan (PPL) dan Prtoses Belajar Mengajar (PBM) STJIP Singaraja*. Singaraja: STKIP Singaraja.
- Subagyo, Joko. 1997. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudijono,Anas. 2009. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudjana. 1999. *Metode Statistika*. Edisi 6. Bandung: Tarsito.
- Sudjana, Nana & Ibrahim. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukardi. 1999. *Pedoman Penyelenggaraan "Strategik Planning Wrrkshop"*. Yogyakarta: Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sulasmini, E. *UUD RI 1945 Beserta dengan Amandemennya*. Bandung: Wacana Adhitya.
- Sumarno. 2000. *Menuju Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalh dalam Seminar Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Implementasi School Based Managemnet. Lembaga Penelitian UNY.
- Sunu, Arya I Gusti Ketut. 2010. *Pengelolaan Pendidikan Multikultural. Disertasi*. (tidak diterbitkan). Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Suryabrata, Sumadi. 1993. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suyanto. & Abbas, M.S. 2001. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tim Pustaka Merah Putih. 2007. *Undang-undang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Yogyakarta: Pustaka Merah Putih.
- Tim Teknis Badan Perencana Pembangunan Nasional Bekerjasama dengan Bank Dunia. 1999. *School Based Management*. Jakarta: Tim Teknis.
- Umaedi. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Makalah dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia.
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, *Tentang Pemerintahan Daerah*
- Undang- Undang RI. No. 20 tahun 2003. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional 2003*. Jakarta: Cemerlang.
- United Nation Development Program. 2011. "*Human Development Report 2010/2011*". <http://hdr.undp.org/en/statistics/>. diunduh tanggal 19 Desember 2011.
- UU RI No. 25 Th 2004. 2005. *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- UU RI No. 14 Tahun 2005. *Undang-Undang Guru dan Dosen*. Jakarta: Cemerlang.
- Walgito, Bimo. 1995. *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*. Yogyakarta: Andi Offset.